SWOT-АНАЛИЗ

Общая характеристика SWOT-анализа и его основных этапов

- **SWOT-анализ -** метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы).
- **Задача SWOT-анализа** — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение

- В настоящее время **SWOT-метод**, впервые введенный в профессиональный оборот в середине 1960-х гг., по-прежнему остается одним из популярных базовых инструментов стратегического анализа организаций независимо от их отраслевой и национальной принадлежности, размера, возраста и формы собственности.
- **Столь устойчивый интерес к SWOT-методу** объясняется как сопряженными с ним уникальными возможностями одновременного анализа внутренних и внешних аспектов стратегического положения компании, так и относительной простотой данного метода.

- SWOT-метод был разработан в первой половине 1960-х гг. учеными Гарвардской школы бизнеса.
- В благоприятных экономических условиях 1950-60-х гг. массовым явлением в США и Западной Европе стал рост организаций, управление которыми потребовало специальной теории о взаимодействии организации с внешней средой, сложность (многофакторность) и неопределенность которой тогда же резко возросли.
- Благодаря концепции SWOT-анализа

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- **Разработка стратегии** всегда **подразумевает анализ внутренней и внешней среды организации,** поскольку только их одновременный учет позволяет определить надежные источники и механизмы создания и удержания ее конкурентных преимуществ.
- **Исследование внутренней среды** организации предполагает детальный анализ ее внутриорганизационных процессов и особенностей организационной структуры.
- **Цель изучения внутренней среды** заключается в выявлении сильных и слабых сторон ее основных конкурентов.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- **Анализ внешней среды –** это исследование микросреды (отраслевой / конкурентной среды, среды прямого воздействия) и макросреды (среды косвенного воздействия) организации.
- **Цель исследования микро- и макросреды –** идентификация во внешней среде возможностей и угроз для рассматриваемой организации с учетом особенностей уже сформированной и реализуемой стратегии организации. Исследователь анализирует связь между текущей стратегией организацией и характером / спецификой возможностей и угроз в микро- и макросреде.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- Оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.
- Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT впервые стало возможным одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды организации, и конструировать затем стратегию для конкретной ситуации.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- Модель SWOT-анализа предполагает разделение области исследования на внешнюю и внутреннюю среды организации, при этом рассматриваются благоприятные (сильные стороны, возможности) и неблагоприятные (слабые стороны, угрозы) аспекты.
- Исследователь группирует проблемы в обособленные элементы матрицы SWOT. Сильные и слабые стороны организации отражают специфику внутренней среды организации, а возможности и угрозы – особенности внешней среды компании. Внутренние аспекты организационного развития рассматриваются во взаимосвязи с внешними аспектами динамики окружающей среды.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- **Аналитическая цель**, преследуемая SWOT-анализом, заключается в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют организации, 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 компании.
- Таким образом, SWOT-анализ – это оценка реального стратегического положения организации, показывающая насколько текущая стратегия организации соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- **Сильные стороны организации** превращают некоторые возможности в более привлекательные, увеличивая вероятность их реализации.
- Предпринимая определенные стратегические шаги и **работая над слабыми сторонами,** организация **может превратить угрозы в благоприятные возможности.**

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- 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, информацию формального или неформального характера;
- ✔ разнообразные варианты и направления применения SWOT-анализа; широкий спектр явлений, факторов, аспектов, функциональных сфер деятельности, которые может охватить SWOT;
- ✔ удобная схема для исследования сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз; для оценки ресурсов и компетенций организации;
- ✔ для организации: 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 организации соответствует изменениям в окружающей среде.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- Итак, SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации относительно конкурентов, возможностей и угроз в ее внешней среде.
- Эффективным способом сравнения этих четырех параметров стратегического анализа является размещение их в матрице 2х2 (SWOT-матрица).
- На основе данного анализа можно сделать вывод о конкурентной позиции организации на рынке и возможностей необходимости стратегических изменений.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- Сбор информации о сильных и слабых сторонах организации должен концентрироваться на внутренних факторах и умений, навыков, ресурсов и активов или их недостатке в компании.
- Сбор информации о возможностях и угрозах долен концентрироваться на внешних факторах, на которые организация не может оказывать влияние.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- При проведении SWOT-анализа исследователь может оценить:

✔ направлена ли текущая стратегия организации на использование возможностей, имеющихся в отрасли;

✔ учитывают ли текущая стратегия и средства ее реализации угрозы, имеющиеся в отрасли, в той степени, в какой позволяют имеющиеся у компании ресурсы;

✔ устойчива ли конкурентная позиция компании.

SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

- 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 организации.
- Полноценный метод SWOT-анализа предполагает его проведение в два основных этапа:

I. Первичный SWOT-анализ.
II. Поэлементный SWOT-анализ.

Первичный SWOT-анализ

- **Цель –** выделение ключевых элементов матрицы SWOT.
- **Сильные стороны организации –** позитивные внутренние характеристики организации: виды деятельности, в которых организация превосходит конкурентов. Иначе говоря, это отличительные способности которые являются источником конкурентного преимущества организации и позволяют реализовывать ее стратегию на практике.
- **Сильные стороны организации имеют различную природу**: они могут корениться в специфических навыках организации или формироваться благодаря объединению различных ресурсов организации.

Первичный SWOT-анализ

Примеры сильных сторон организации:

Организация и стратегический менеджмент	**Гибкость организационной структуры** **Корпоративная культура** **Программа социальной ответственности** **Качество стратегических решений** **Продуманная функциональная стратегия** **Полная компетентность в ключевых сферах деятельности** **Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде** **Партнерства, совместные предприятия, сети, стратегические альянсы, обеспечивающие доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам** **Лидерство на рынке (высокая доля рынка)** **Патенты** **Защищенность от сильного конкурентного давления**

Первичный SWOT-анализ

Технологии	**Ценный опыт и технологические навыки / ноу-хау** **Быстрое внедрение инноваций** **Большие возможности опытного производства** **Права собственности и патенты на ключевые технологии** **Обширный инновационный опят**
Маркетинг и продажи	Креативность в маркетинге Ценные навыки в сфере рекламы и стимулирование продаж Взаимоотношения с поставщиками и потребителями Узнаваемый бренд Разветвленная система сбыта Концентрация на самых привлекательных и быстрорастущих сегментах рынка Ориентация на потребителя Эффективное обслуживание потребителей Послепродажное обслуживание Значительное число лояльных клиентов

Первичный SWOT-анализ

Управление персоналом	**Квалифицированный персонал** **Успешные программы обучения персонала** **Высокая мотивация персонала** **Командный дух, общность ценностей** **Обширные возможности повышения квалификации сотрудников**
Финансы	Устойчивое финансовое положение организации Умение привлекать финансовые средства для реализации проектов организации
Производство	Доступ к сырьевым ресурсам и материалам Возможности экономии на масштабах производства Преимущества в низких издержках Контроль над источниками сырья Опыт в совершенствовании производственных процессов Грамотное управление цепочками поставок Высокое качество производимых конечных продуктов

Первичный SWOT-анализ

- **Слабые стороны –** это риски, которым подвержена организация; внутренняя неспособность организации справиться с поставленными специфическими задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей или реализации стратегии.
- **Слабые стороны** организации могут выражаться в отсутствии и / или недостаточности существенных для конкуренции ресурсов (материальных, нематериальных, организационных), недостатки навыков и /или опыта, в наличии видов деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условий, ставящих ее в неблагоприятное положение относительно конкурентов.

Первичный SWOT-анализ

- **Примеры слабых сторон организации:**

Организация и стратегический менеджмент	**Наличие проблем с преемственностью руководства** **Отсутствие четко сформулированной стратегии** **Небольшой размер компании, не позволяющей влиять на рынок** **Недостаточность внутриорганизационного контроля** **Отсутствие лидерства** **Плохие коммуникации** **Незначительное делегирование** **Отсутствие четкого стратегического направления развития** **Отсутствие навыков в ключевых областях деятельности** **Плохо зарекомендовавшая себя стратегия** **Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами деятельности**
Технологии	Отставание в НИОКР Отсутствие технологических возможностей совершенствования продуктов

Первичный SWOT-анализ

Маркетинг и продажи	**Чрезмерная зависимость от одного клиента** **Слабый приток новых клиентов** **Низкая конкурентоспособность товара** **Недостаточные возможности сбыта** **Неспособность находить новые рынки сбыта** **Слабый бренд** **Незначительное представление на рынке**
Управление персоналом	Недостаточные инвестиции в повышение квалификации персонала Низкая мотивация персонала
Финансы	Высокая доля прибыли, поступающая от операций организации в нестабильном государстве Низкая прибыльность Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Производство	Устаревшие производственные мощности Внутренние производственные проблемы Высокие издержки производства Себестоимость выше, чем у конкурентов Узкая производственная линия Низкое качество конечных продуктов

Первичный SWOT-анализ

- После выявления сильных и слабых сторон важно проанализировать оба списка (списки сильных сторон и слабых сторон организации) с точки зрения влияния выделенных факторов на текущую стратегию развития организации.
- Разные сильные стороны могут иметь разную роль в достижении успеха. Некоторые слабые могут оказаться для организации роковыми, а часть из них может быть легко компенсирована существующими сильными сторонами.

Первичный SWOT-анализ

- Возможности – внешние факторы или ситуации, которые способствуют реализации стратегии организации. Важно помнить о том, что возможности отрасли и возможности организации не всегда совпадают. Не каждая компания занимает положение, которое позволяло бы ей использовать все благоприятные возможности, имеющиеся в ее отрасли.

Первичный SWOT-анализ

- Примеры возможностей:

Стратегический менеджмент	**Возможности быстрого роста** **Вертикальная интеграция** **Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках** **Ослабление позиций организаций-конкурентов** **Приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний**
Технологии	Возможности использования собственных технологических ноу-хау для производства новых видов продукции Появление новых технологий Использование технологий электронной коммерции для радикального сокращения затрат и / или увеличения объёма продаж

Первичный SWOT-анализ

Маркетинг и продажи	**Возможности освоения новых географических рынков и новых потребительских сегментов** **Шанс завоевания доли рынка конкурентов** **Возможности упрочнения позиций бренда** **Перспективы расширения товарного ассортимента** **Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах организации** **Ускорение роста рынка**
Производство	Возможности расширения производственной линии за счет появления новых технологий

Первичный SWOT-анализ

- **Угрозы –** внешние факторы, которые могут привести или уже привели к неудаче организации в достижении ее стратегических целей. Эти факторы внешней среды могут препятствовать усилиям организации достигнуть стратегической конкурентоспособности.

Первичный SWOT-анализ

- Примеры угроз:

Стратегический менеджмент	**Неблагоприятные изменения в макросреде (демографические, социальные, экономические, политические)** **Негативное воздействие изменяющихся тенденций в отрасли** **Угроза появления новых конкурентов** **Интенсификация конкуренции между действующими конкурентами** **Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками** **Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития организации** **Уязвимость организации при повышении процентных ставок** **Неблагоприятные изменения курсов национальных валют** **Новые государственные законы, неблагоприятно влияющие на цены** **Новые приоритеты правительства, влияющие на инвестиции и спрос** **Неблагоприятные изменения располагаемого личного дохода**

Первичный SWOT-анализ

Технологии	Появление более дешевых технологий
Маркетинг и продажи	Замедление роста рынка Рост продаж товаров-субститутов Снижение спроса на товары организации Создание конкурентом более совершенствованного или нового продукта Возрастание силы поставщиков и покупателей Изменение во вкусах и предпочтениях покупателей

Первичный SWOT-анализ

- В целом, сильные стороны организации следует рассматривать как конкурентные «активы», слабые стороны – как конкурентные «пассивы».
- Сильные и слабые стороны находятся внутри организации, и поэтому на первый взгляд данное исследование может показаться достаточно легким.
- В действительности анализ сильных и слабых сторон организации является непростым с аналитической точки зрения процессом, поскольку сильные и слабые стороны сравниваются с аналогичными параметрами организаций-конкурентов.
- Возможности и угрозы указывают на необходимость изменений в текущей стратегии организации. Эти две составляющие SWOT-анализа связаны с внешними по отношению к организации факторами, и анализировать их, как правило, еще труднее.

Первичный SWOT-анализ

- При проведении первичного SWOT-анализа целесообразно придерживаться следующего алгоритма:

1. Определить возможности организации.
2. На этой основе – выявить и сравнить сильные и слабы стороны организации, составить единый перечень наиболее важных из них.
3. Провести подробный анализ каждого пункта из полученного перечня сильных и слабых сторон (см. п.2) с акцентом на сравнительный аспект (что организация делает лучше / хуже конкурентов). Важна объективная оценка и анализ с точки зрения возможных угроз для организации во внешней среде.
4. Свести четко обозначенные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (не более 5-7 факторов по каждому элементу) к нескольким лаконичным формулировкам.

Упорядочить данные формулировки по степени важности для организации. Некоторые сильные стороны могут быть более важными, чем остальные. Аналогичным образом, некоторые слабые стороны могут оказаться просто роковыми для организации.

Первичный SWOT-анализ

Итак, первичный SWOT-анализ включает в себя:

- ✔ идентификацию;
- ✔ упорядочение;
- ✔ лаконичное описание;
- ✔ ранжирование по степени важности для организации
- ✔ анализ
- ✔ оценку факторов-элементов матрицы SWOT для выбранной организации по предложенному выше алгоритму. Затем они сводятся в матрицу первичного SWOT-анализа.

Первичный SWOT-анализ

Матрица первичного SWOT-анализа

Сильные стороны (S) **1. …** **2. …** **3. …** **4. …**	**Слабые стороны (W)** **1. …** **2. …** **3. …** **4. …**
Возможности (O) 1. … 2. … 3. … 4. …	Угрозы (T) 1. … 2. … 3. … 4. …

Аутсорсинг как метод совершенствования управления ЛПУ

- Больницу можно рассматривать как сложный многофункциональный комплекс, где оказывают медицинские услуги (лечебные, диагностические, профилактические, реабилитационные) и немедицинские услуги (гостиничные, организация питания, профессиональная уборка, техническое обслуживание, охрана, стирка, информационные технологии, обеспечение энергетикой и т.д.).

Аутсорсинг как метод совершенствования управления ЛПУ

- Большую часть времени – около 80% - главный врач тратит на решение инфраструктурных вопросов.
- Таким образом, проблемы инфраструктуры поглощают 80% усилий руководства, а дают 20% эффективности.
- В структуре тарифа по ОМС находятся затраты на заработную плату по содержании больницы дворников, санитарок, уборщиц, инженеров. Укомплектованность данного персонала – около 22%. Низкая заработная плата не дает возможности привлечь более квалифицированный персонал.

Аутсорсинг как метод совершенствования управления ЛПУ

- Пример

Укомплектованность палатных санитарок, которые должны убирать палаты, составляет 18%, экономия фонда оплаты труда составляет 80%, т.е. около 6 млн. руб. в год. По данным ДИБ №5, сумма затрат на фонд оплаты труда подразделений, обеспечивающих медицинский процесс, составляет 28,5 млн. руб. в год.

Таким образом, мало мотивированный персонал предоставляет низкого качества услуги, которые более всего вызывают претензии у пациентов.

Материальные затраты на расходные материалы, моющие материалы и инструменты находятся в статьях бюджетного финансирования.

Совершенствование управление ЛПУ

- Совершенствование управление ЛПУ возможно через инсорсинг, частичный или полный аутсорсинг, когда вспомогательные функции учреждения передаются сторонней организации, которая за счет привлечения собственных ресурсов улучшает качество предоставляемых товаров и услуг. Таким образом, в результате улучшения качества инфраструктуры появляется возможность улучшить качество медицинского процесса.

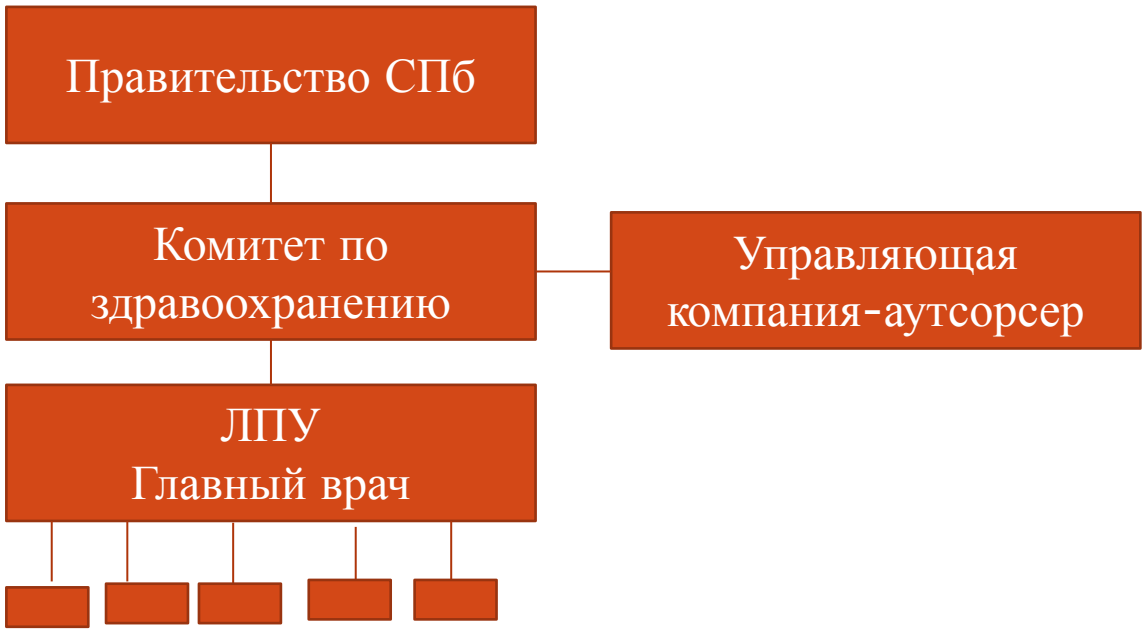
Совершенствование управления ЛПУ

- При этом можно сократить около 470 ставок и передать в бюджет около 25 млн. руб., что увеличит расход на содержание больницы с 38,3 млн. руб. до 63,3 млн. руб. (данные ДИБ №5). Таким образом, при сохранении многоканальности финансирования в тарифе ОМС сохраняются затраты ФОТ на медицинский и административный персонал, начисления, расходы на медикаменты и мягкий инвентарь.

Полный аутсорсинг

- При полном аутсорсинге необходим поиск управляющей компании, которая полностью может взять в управление всю инфраструктуру.

Первый этап реструктуризации управления.



SWOT-анализ (1)

(+) Совершенствование управления ЛПУ через аутсорсинг **(+) Повышение качества услуг, обеспечвающих деятельность ЛПУ** **(+) Более эффективное использование ресурсов** **(+) Уменьшение управленческого аппарата и сокращение низкооплачиваемых должностей (рабочие, санитарки и т.д.)** **(+) Перераспределение финансовых средств**	**(+) Создание условий для повышения качетсва медицинских услуг** **(+) Более эффективное использование трудовых и материальных ресурсов** **(+) Ответственность аутсорсера перед потребителями медицинских услуг** **(+)Высвобождение времени главного врача (перенос усилий от административно-хозяйственной деятельности к качеству медицинского процесса)**
(-) Недостаточное образование главных врачей, директоров больниц в области экономики и управления (-) Многоканальность финансирования (-) Отсутствие на рынке управляющих компаний по обслуживанию ЛПУ	(-) Сложность перераспределения финансовых средств по действующему законодательству (-) Снижения качества услуг инфраструктуры ЛПУ вследствие недостаточности финансовых средств, выделяемых бюджетом

SWOT-анализ (1)

- SWOT-анализ данного проекта показывает больше сильных сторон и возможностей, чем при линейной системе управления, появление мотивированного медицинского персонала, улучшение качества медицинского процесса и обслуживания пациентов.
- При данной системе управления основная функция главного врача – повышение качества медицинской помощи, контроль над управляющей компанией, управление ресурсами.

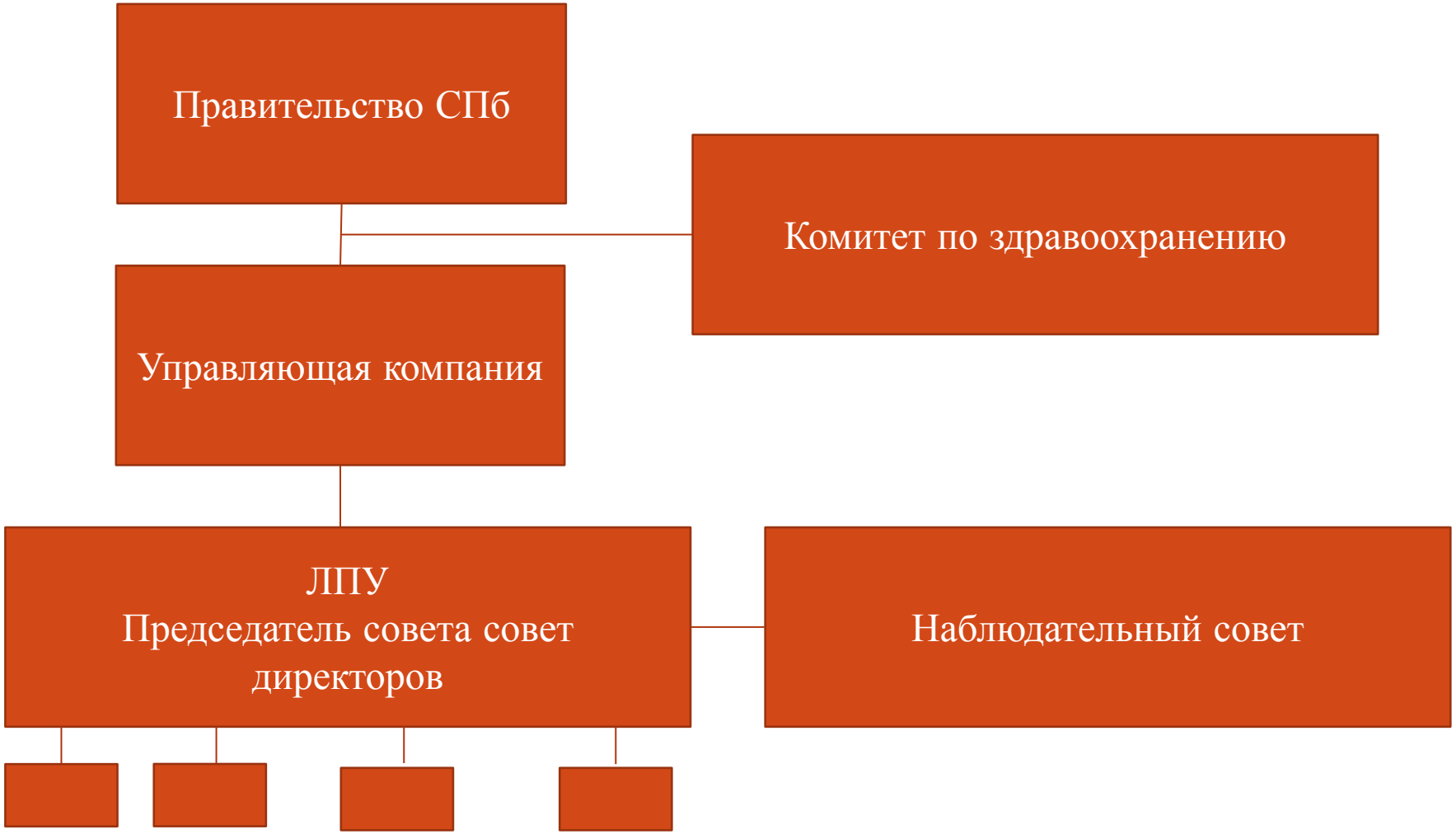
Выбор управляющей компании

- Управляющая компания выбирается по конкурсу Правительством СПб на инвестиционной основе сроком на 3-5 лет с жестким контрактом, предусматривающим передачу в управление инфраструктуры, невозможность банкротства ЛПУ и социальную ответственность перед Правительством.

Доверительное управление

- Следующим этапом реструктуризации управления является передача всего управления ЛПУ управляющей компании, которая формирует совет директоров и наблюдательный совет. Между Правительством СПб, управляющей компанией и Комитетом по Здравоохранению заключается контракт о доверительном управлении больничным комплексом.
- При этом функциями Комитета становятся наблюдающая и контролирующая. Четко определяется государственный заказ, ликвидируются возможности банкротства.
- Управляющая компания собственными средствами отвечает перед кредиторами. Появляется возможность государственно-частного партнерства. Частный бизнес активно начинает участвовать в государственной поддержке здравоохранения своими ресурсами, умением управлять, гибко реагировать на изменение внешней среды.

Оптимальная структура управления



SWOT-анализ (2)

(+) Коллективное управление ЛПУ и ответственность **(+) Ответственность управляющей компании перед собственником и потребителями** **(+) Высокое качество управления, инфраструктуры ЛПУ и медицинских услуг** **(+) Делегирование совету директоров прав и ответственности** **(+) Повышение доступности медицинских услуг** **(+) Эффективное управление ресурсами** **(+) Государственно-частное партнерство** **(+) Участие представителя потребителя в управлении больницей**	**(+) Необходимость появления «новых управленцев» - менеджеров здравоохранения, обладающих специальными знаниями в области экономики, маркетинга, менеджмента и права** **(+) Повышение мотивации укомплектованности кадрами** **(+) Создание системы менеджмента качества и переход к сертификации по ИСО-9000** **(+) Одноканальность финансирования** **(+) Переход в новую организационно-правовую форму – автономное некоммерческое учреждение** **(+) Возможность получения адекватного бюджетного финансирования**
(-) Отсутствие на рынке управляющих компаний, имеющих опыт управления ЛПУ	(-) Возможность «банкротства» как следствие нарастания кредиторской и дебиторской задолженности (-) Вероятность недопуска к государственному заказу (-) Угроза жесткого влияния контролирующих органов

SWOT-анализ (2)

- Таким образом управляются госпитали в Европе – правительство вводит в управление государственной больницы частного партнера по управлению всей инфраструктурой, включая экономику, финансы и персонал.
- Правительство заключает жесткий договор с управляющей компанией о ее социальной ответственности перед пациентом и внешними потребителями.
- Управляющая компания не может самостоятельно перепрофилировать больницу, заложить ее, изъять землю или основные фонды.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!