

лов, необходимых для реализации МВИ; методы измерений на которых основана МВИ; требования безопасности, охраны окружающей среды; требования к квалификации операторов; условия измерений; процедуры и операции по подготовке к выполнению измерений; процедуры и операции выполнения измерений; порядок и алгоритмы обработки и вычисления результатов измерений; порядок и описание процедур оперативного контроля точности результатов измерений; правила оформления результатов измерений.

Таким образом, подбор методов и применение современных оптико-электронных приборов в соответствии с требованиями по назначению с разработкой соответствующей методики выполнения измерений будет способствовать обеспечению точности получаемых результатов измерений.

Список литературы

1. Прокофьев, А. В. Метрология оптико-электронного приборостроения : учебное пособие / А. В. Прокофьев. – Санкт-Петербург : НИУ ИТМО, 2012. – 103 с.

УДК 005.6

Ю. В. Тарасова, А. А. Секлецова, Е. О. Ермолаева

J. V. Tarasova, A. A. Sekletsova, E. O. Ermolaeva

ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Кемерово

Kemerovo State University, Kemerovo

juliya659@gmail.com, annaseklecova211@list.ru, eeo38191@mail.ru

КАК ИЗБЕЖАТЬ ОСНОВНЫХ ОШИБОК ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ SWOT-АНАЛИЗА

AVOIDING COMMON MISTAKES WHEN USING SWOT ANALYSIS

***Аннотация.** SWOT-анализ является одним из самых известных методов стратегического анализа, который широко используется, в том числе и в управлении качеством. Его методология и методология внешне просты. Тем не менее, на практике часто «результат представляет собой путаницу случайно выбранных выводов и факторов, поэтому предложения на их основе становятся ненадежными и легковесными», что приводит к неверным выводам. Как показывает опыт, причиной этого являются типичные ошибки методологического и методологического характера.*

***Abstract.** SWOT analysis is one of the most famous methods of strategic analysis, which is widely used, including in quality management. Its methodology and methodology are outwardly simple. However, in practice, often «the result is a confusion of randomly selected conclusions and factors, therefore, proposals based on them become unreliable and lightweight», which leads to incorrect conclusions. As experience shows, the reason for this is typical errors of a methodological and methodological nature.*

Ключевые слова: SWOT-анализ; управление качеством; стратегия; ошибки; методология.

Keywords: SWOT analysis; quality management; strategy; errors; methodology.

SWOT-анализ – это метод, используемый для определения и определения ваших сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – SWOT. SWOT-анализ может применяться ко всей компании или организации или к отдельным проектам в рамках одного отдела. Чаще всего, SWOT анализ используются на организационном уровне, чтобы определить, насколько бизнес совмещена с его траектории роста и успеха тестов, но они также могут быть использованы, чтобы установить, насколько хорошо конкретный проект – например, как в рекламной кампании в Интернете – выполняет согласно первоначальным прогнозам [1].

Объекты SWOT-анализа и его границы. Объектами SWOT-анализа могут быть компания, ее подразделение, функция, отдельный продукт и исполнитель. Методология не меняется от этого. Однако границы объекта анализа меняются. Например, если объектом является компания, то внешними факторами по отношению к нему может быть политика, экономика, общество, технологии, поставщики, покупатели, конкуренты, товары-заменители и т. д. Внутренняя среда характеризуется ресурсами, реализуемыми технологией производства, различными бизнес-процессами, корпоративной культурой, целями, способностями персонала и т. д. На рисунке 1 [2] показана условная схема компании, Число 1 обозначает его границы, внешнюю и внутреннюю среду. Если объект является структурной единицей предприятия, то его границы, внешняя и внутренняя среда изменяются. На рисунке 1 они обозначены цифрой 2.

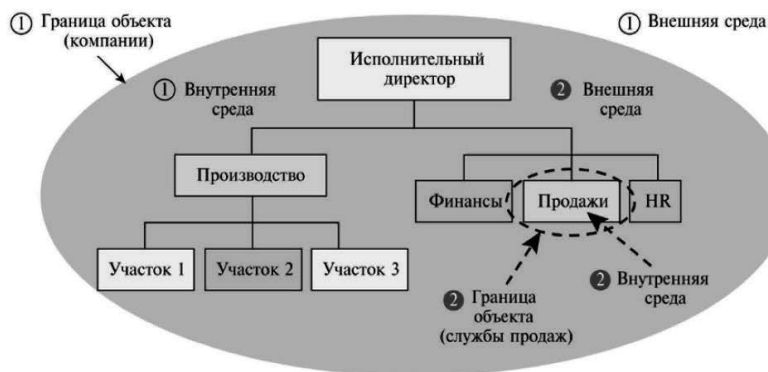


Рисунок 1 – Условная схема компании

Внешние по отношению к объекту связаны между собой департаменты и должностные лица, система управления, корпоративная культура, цели, стратегии компании и т. д. Несомненно, также влияют макросреда, рынок и рыночные факторы, но косвенно, и это проявляется главным образом через факторы, уже перечисленные. Внутренняя среда структурного подразделения включает ресурсы, технологии, бизнес-процессы, культуру, цели, стратегии.

Например, для отдела продаж внешними факторами являются рынок, рыночная среда и другие факторы макросреды и отраслей, а также связанные услуги, их финансовое состояние, система управления и даже управление компанией. На практике анализ часто проводится в отношении единицы, но исследователи оперируют факторами макросреды и отрасли и не учитывают факторы, близкие к объекту.

Чтобы избежать путаницы, объект анализа и его границы должны быть четко определены [2].

Неверное распределение. Вероятно, одной из наиболее распространенных ошибок является то, что некоторые элементы помещены в неправильную рамку. Таблица SWOT делится вертикально раздвоенным образом между внутренними и внешними факторами. Внутренние факторы – это те, которые мы контролируем, а внешние факторы, по логике, те, которые мы не можем контролировать. В приведенном выше примере мы можем найти несколько случаев ошибок такого рода. Например, «Зависимость от банков» как таковая является не слабостью, а угрозой. Таким же образом мы находим Силу, «Довольных клиентов», которая также находится не в правильном месте. Несмотря на то, что мы можем предпринять действия для повышения степени удовлетворенности клиентов (у нас уже есть запись в разделе «Сильные стороны» с надписью «Высокая эффективность в последних проектах», которая учитывает это), степень удовлетворенности клиентов в конечном итоге зависит от самих клиентов, у нас нет контроля над этим. Следовательно, это должно быть указано как возможность, а не как сила.

Двойные записи. Другая распространенная ошибка – это запись записей двойным или комбинированным способом. Наглядный пример в таблице гласит «Недостаток ресурсов из-за сокращения инвестиций в государственный сектор», который, несмотря на наличие явно внутреннего элемента, «Недостаток ресурсов», включает в себя еще один явно внешний, «сокращения в государственном секторе» служба поддержки. В случае «Недостатка ресурсов» это должно остаться в списке «Слабость», но необходимо добавить еще одну запись в поле «Угрозы», в которой упоминается «Сокращение инвестиций в государственный сектор».

Возможности, которые являются желаниями или целями. Одна из самых классических ошибок в SWOT-анализе – путаница в возможностях и желаемых результатах, намерениях, стратегиях, действиях или целях. Это имеет место со всеми записями, которые сформулированы, используя бесконечные спряжения глагола. «Запустите кампанию с помощью нашего веб-сайта» или «Предложите хорошие услуги». Чтобы четко заявить об этом: возможности SWOT-анализа относятся не к тем вещам, которые мы могли бы сделать, а к тем вещам, которые уже существуют и которые могут быть использованы для нашей выгоды, если мы решим. Любые возможные действия относятся к фазе, следующей за SWOT-анализом, который состоит из планирования стратегий и принятия мер по улучшению нашего положения на рынке; такие шаги, которые не предпринимаются сейчас, когда мы анализируем ситуацию, когда нечего планировать, только анализируются [4].

Противоречия. Во многих SWOT-анализах можно найти запись, которая, кажется, повторялась в левой и правой частях таблицы, что приводит к противоречивым значениям. В приведенном выше примере наиболее ярким примером этого является законодательство, которое в «Возможностях» классифицируется как «разрешающее», в то время как в разделе «Угрозы» оно называется «ограничительным». Какой из них правильный? Закон разрешительный или ограничительный? По всей вероятности, закон имеет некоторые аспекты, которые являются разрешающими, а другие ограничительными. Решение, конечно, состоит в том, чтобы перечислить определенные статусы или политики, которые являются или одним или другим.

Недостаток глубины. Теперь мы подошли к самой важной ошибке, которая чаще всего лишает SWOT-анализ всей полезности: отсутствие глубины анализа. В этом примере есть несколько примеров, но позвольте мне указать на наиболее очевидные и вопиющие: «кризис», «молодая команда» и «междисциплинарная команда». Давайте проясним, что SWOT-анализ или любой другой тип анализа по этому вопросу, который не является глубоким, бесполезен. Написание «кризиса» имеет такое же значение, как написание вообще ничего. Что означает «кризис»? Как это влияет на нас? Являются ли его последствия исключительно негативными для нас? И, самое главное, какие есть возможности для улучшения, если я просто напишу статью типа «кризис»? Я не могу использовать это каким-либо образом. С другой стороны, если я сформулирую статью более точно, сосредоточив внимание на том, что для меня значит «кризис», очень вероятно, что я смогу создавать записи, которые будут более интересными и полезными. Например, мне может показаться, что кризис создает возможности, такие как «общественность более восприимчива к специальным предложениям», или что из-за кризиса наблюдается

«увеличение инвестиций в государственный сектор». Точно так же можно выявить угрозы, такие как «покупательская способность потребителей была снижена» или «расходы на предметы первой необходимости снизились». То, что эти четыре записи (две возможности и две угрозы) позволяют мне узнать после более тщательного анализа концепции «кризиса», это, во-первых, более глубокое и глубокое понимание текущей ситуации. Во-вторых, и это самое важное, это дает мне возможность что-то с этим сделать,

И это ключевой момент: если SWOT-анализ будет точным и глубоким, он будет служить платформой, на которой я буду строить стратегии. Если, напротив, мой SWOT-анализ является общим, поверхностным или расплывчатым, я не смогу использовать его для создания стратегий, или стратегии, которые я создаю, будут такими же общими, поверхностными и расплывчатыми, как моя исходная предпосылка.

Субъективность анализа. Одной из основных причин ошибок анализа является преобладание субъективного подхода при определении благоприятных и неблагоприятных факторов над аналитическими методами их выявления. Очень часто человек оперирует не фактами, а своими впечатлениями о фактах. Мнение руководителей о компании и ее окружении может иметь большое значение, но сотрудники не всегда представляют реальную ситуацию, основанную на фактах. Чаще всего они выражают субъективные и далекие от реальности мнения. Кроме того, практика показывает, что даже если сотрудники компании знают весь фон бизнеса, они не всегда готовы его опубликовать [3]. В результате взгляды персонала могут содержать «зерна золота, однако, смешанные со значительным количеством пустой породы и пропитками, которые похожи только на золото, что чаще всего уводит от решения стоящих перед ним задач. Естественно, что такой исход вовсе не неизбежен, но вероятность его достаточно высока».

Чтобы уменьшить влияние субъективных суждений, внешние и внутренние факторы должны быть выявлены на рациональной основе. Они должны основываться на фактах. Для этого следует использовать несколько основных методов, чтобы выявить истинные внешние и внутренние факторы влияния на хозяйственную деятельность компании, ее успехи в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

К ним относятся:

- изучение и обобщение вторичной информации;
- экспертный опрос;
- исследования и эксперименты [2].

Выявление факторов на системной основе. Широко используемый алгоритм SWOT-анализа предназначен для выявления внешних и внутренних факторов на основе опыта и знаний сотрудников. Как уже упоминалось выше, это приводит к увеличению субъективных оценок, которые не отражают реальную ситуацию, а также к бессистемному, случайному появлению факторов. Очень часто существенные экологические характеристики или существенные аспекты компании игнорируются. Компании, даже те, которые связаны с малым бизнесом, являются экономическими системами, элементы которых тесно связаны. Более того, они являются частью более общей экономической системы. Поэтому компанию следует рассматривать системно.

В связи с этим выявление факторов следует проводить на систематической основе. Более того, их идентификация должна проводиться с использованием методологического подхода, который позволил бы нам определить максимальное количество факторов, влияющих на деятельность компании во всех сферах деятельности [2].

Выявление факторов должно проводиться систематически и последовательно, принимая во внимание компанию и ее среду со всех сторон.

Рассмотренные ситуации и примеры указывают на низкую культуру аналитической деятельности. Фактически, многие исследователи выдают набор общих фраз как SWOT-анализ. На каждом этапе важно четко понимать, куда именно вы смотрите и что (или кого) выявленные факторы характеризуют. В случае, когда исследователь не имеет такого понимания, это уже не вопрос субъективности, а неправильное понимание самой сути SWOT-анализа.

Список литературы

1. Теория управления социально-экономическими системами : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 223 с. – ISBN 978-5-9765-4214-3.
2. Мурзинов, А. В. SWOT-анализ: 10 типовых ошибок и как их избежать/ А. В. Мурзинов // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 11. – С. 40–45.
3. Симаева, И. Н. Инклюзивное образовательное пространство: SWOT-анализ / И. Н. Симаева, В. В. Хитрюк // Вестник Балтийского федерального университета имени И. Канта. – 2014. – № 5. – С. 31–39.
4. Анопоченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры : учебное пособие / Т. Ю. Анопоченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. – 282 с. – ISBN 978-5-394-03361-2 // Лань : электронно-библиотечная система : [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/119253> (дата обращения: 23.04.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.