



# SWOT-анализ

SWOT-анализ (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

# SWOT-анализ

- в долгосрочной программе развития предприятия SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием видения, миссии и долгосрочного курса вашей компании и определением ее целей и задач

# SWOT-анализ

- SWOT-анализ может проводиться:
- по фирме в целом,
- по отдельным бизнес-направлениям (СХП),
- по отдельным рынкам, на которых фирма функционирует,
- по отдельным товарно-рыночным комбинациям (ТРК).

# SWOT-анализ

- *SWOT* — это аббревиатура из слов:  
*Strengths* -(сильные стороны),
- *Weaknesses* -(слабые стороны),
- *Opportunities* -(возможности),
- *Threats* - (опасности).

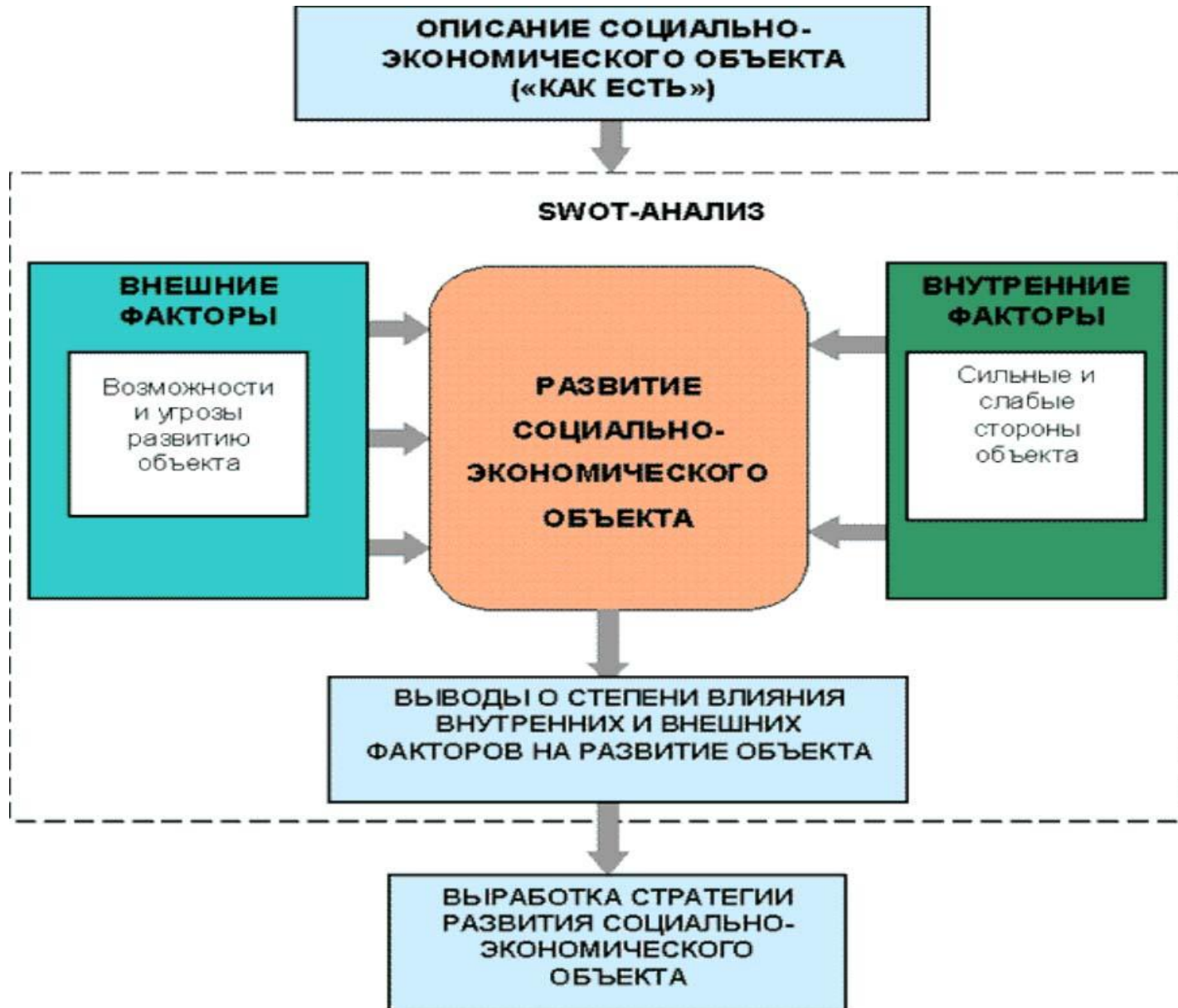
# SWOT-анализ

- перед проведением SWOT-анализа необходимо определить **исследуемый период**, в рамках которого будет изучаться взаимодействие фирмы и внешней среды. Это может быть:
- текущий период - исследуются существующие силы и слабости фирмы и текущая рыночная ситуация,
- краткосрочная перспектива (традиционно, в пределах 1-2 лет, вообще же определяется степенью турбулентности среды),
- среднесрочная перспектива (традиционно, в пределах 3-5 лет),
- долгосрочная перспектива (прогноз более чем на 5 лет).

# SWOT-анализ

<b>Факторы внешней среды (ситуации, обстоятельства , тенденции)</b>	Период							
	<b>Настоящее время</b>		Прогноз					
			Краткосрочны й		Среднесрочны й		Долгосрочны й	
	Вероя тность появл ения $R_{\text{появл.}}$	Вероя тность влиян ия $R_{\text{влиян.}}$	$R_{\text{появл.}}$	$R_{\text{влиян.}}$	$R_{\text{появл.}}$	$R_{\text{влиян.}}$	$R_{\text{появл.}}$	$R_{\text{влиян.}}$
Ситуация 1	1							
Ситуация 2	1							
...	1							
Ситуация М	1							

# Факторы SWOT-анализа



# Основные этапы SWOT-анализа

- **«Сканирование» контекста» среды** (поиск и установление основных проблемных трендов, которые могут повлиять на развитие субъекта).
- **Подготовка и инвентаризация возможных действий**
- **Внешний анализ возможностей и угроз** (выявление параметров «окружения» компании, которые не доступны для ее контроля, но могут существенно повлиять на ее деятельность)
- **Внутренний анализ сильных и слабых сторон** (выявление и анализ управляемых факторов, которые могут ускорить или затормозить развитие компании в интересующей области)
- **Планирование возможных действий** (выделение действий, которые позволят по максимуму использовать сильные стороны компании и нивелировать слабые)
- **Оценивание и выбор стратегии**



# Матрица *SWOT* - анализа



## Диагностика и прогноз развития внешней среды

- В процессе SWOT-анализа проводится как качественный, так и количественный анализ деятельности фирмы и внешней среды. В ходе анализа применяется экспертное оценивание

# Возможности и угрозы

- ***Рыночные возможности*** — это благоприятные изменения внешней среды, которые ставят предприятие в лучшее, чем сегодня положение на рынке (ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п.) Возможностями являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие для получения преимущества.
- ***Рыночные угрозы*** — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие (выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.)

# Возможности и угрозы

- Факторы конкуренции** (количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)
- Факторы спроса** (емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)
- Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)
- Экономические факторы** ( курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
- Политические и правовые факторы** (уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
- Научно-технические факторы** (уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
- Социально-демографические факторы** (численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)
- Социально-культурные факторы** (традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
- Природные и экологические факторы** (климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)
- Международные факторы** (уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

## Матрица возможностей

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

Рис. 3. Матрица возможностей

## Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВД
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис. 4. Матрица угроз

# Сильные и слабые стороны

- **Сильные стороны** предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т.п.
- **Слабые стороны** — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит в неблагоприятное положение (слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.)
- Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам.

# Сильные и слабые стороны

- Репутация компании
- Качество продукта
- Качество обслуживания
- Географический охват, доля рынка
- Цена
- Логистика
- Эффективность продвижения
- Качество работы торговых агентов
- Внедрение нововведений
- Издержки
- Финансовая устойчивость
- Работники
- Техническое оснащение
- Способность укладываться в сроки
- Гибкость, быстрая реакция на события
- Ассортимент
- Ресурсы
- Знание покупателей



# SWOT-анализа Рамблера

## SWOT-АНАЛИЗ: RAMBLER MEDIA

**S** Лидирующие позиции в Рунете гарантируют доходы от рекламы;  
отсутствие долгов;  
гибкий менеджмент.

**O** Запас кэша, на 31 декабря составивший \$29 млн, позволяет поглощать менее удачливых конкурентов;  
рынок интернет-рекламы растет в пять раз быстрее, чем на традиционных носителях;  
экспертная поддержка со стороны основного акционера.

**W** Технологическое отставание от конкурентов;  
отсутствие четкой стратегии развития;  
уход генерального директора в период кризиса.

**T** Снижение доходов от рекламы из-за кризиса;  
снижение числа посетителей портала;  
проблемы с ликвидностью у Владимира Потанина, контрольного акционера «Проф-медиа».

Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабости),  
Opportunities (возможности), Threats (риски и угрозы)

# Расширенная матрица

Корреляционная  
Матрица  
SWOT - анализа

		Факторы внешней среды	
		Возможности (Opportunity)	Угрозы (Treats)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> </ul>
Факторы внутренней среды	<b>Сильные стороны (Strength)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> </ul>	<b>Поле СИВ (объекты приоритетного развития)</b>  <b>Стратегия:</b> эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой	<b>Поле СИУ (объекты неопределенности)</b>  <b>Стратегия:</b> использование силы организации для устранения угрозы, нависшей со стороны внешней среды
	<b>Слабые стороны (Weakness)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> </ul>	<b>Поле СЛВ (объекты неопределенности)</b>  <b>Стратегия:</b> преодоление слабостей за счет предоставляемых внешней средой возможностей	<b>Поле СЛУ (объекты реформирования)</b>  <b>Стратегия:</b> избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды

# Расширенная матрица

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	<b>УГРОЗЫ</b> 1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

# Сопоставительная матрица (по R. M. Belbin)

SWOT-анализ		Внешняя среда										Сумма баллов по строкам
		Возможности (благоприятные для фирмы ситуации)					Угрозы (неблагоприятные для фирмы ситуации)					
		1	2	...	n	Сводные оценки	1	2	...	m	Сводные оценки	
Корпоративный профиль	Силы	1				$i=1, n$ $j=1, k$					$i=1, m$ $j=1, k$	
		2										
		...										
		k					Сводная оценка по квадранту 1					
	Слабости	1				$i=1, n$ $j=1, p$ $O^2 = \sum_{i=1, n} \sum_{j=1, p} a_{i,j}$					$O^2 = \sum_{i=1, m} \sum_{j=1, p} a_{i,j}$ Сводная оценка по квадранту 2	
		2										
		...										
		p										
Сумма баллов по столбцам						$O^3 = \sum_{i=1, n} \sum_{j=1, p} a_{i,j}$					$O^4 = \sum_{i=1, m} \sum_{j=1, p} a_{i,j}$	

Сводная оценка по квадранту 3

Сводная оценка по квадранту 4

## Цель анализа.

Что делать	Направления, в которых сочетаются преимущества и возможности
С чем бороться	Направления, в которых у компании есть преимущества, но имеются угрозы
Что исключить	Направления, в которых компания имеет слабости и присутствуют серьезные угрозы
Что развивать	Направления, в которых использование возможностей ограничено слабостями компании

# Стратегическая матрица

Фирма	Среда	
	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	Развитие бизнеса	Гибкое реагирование (компенсация угроз)
Преобладают слабые стороны	Совершенствование бизнеса	Ликвидация проблем

# SWOT-анализ

- Важно не только определить стратегию (общее направление), которой должна придерживаться фирма, но и сформулировать основные стратегические шаги, которые необходимо предпринять. Эти стратегические шаги формулируются в следующих терминах:
- Какие сильные стороны компании следует поддерживать и развивать? Наибольшее внимание обращается на те характеристики корпоративного профиля, которые имеют большую значимость для формирования конкурентоспособности компании (см. Первый этап SWOT-анализа).
- На какие слабые стороны следует обратить внимание на предмет избавления от них? Первостепенное внимание – характеристикам корпоративного профиля, имеющим больший вес (см. Первый этап).
- Какие возможности фирма должна, прежде всего, использовать с выгодой для себя? Необходимо ориентироваться на следующее сочетание условий:
  - возможности, которые оказывают большее влияние на фирму,
  - возможности, которые имеют большое значение для отрасли (или для фирмы),
  - возможности, которые фирма способна выгодно использовать, исходя из наличия своих сильных сторон.
- От каких угроз фирма должна пытаться защититься в первую очередь? Необходимо ориентироваться на следующее сочетание условий:
  - угрозы, которые оказывают большее влияние на фирму,
  - угрозы, которые имеют большое значение для отрасли (или для фирмы),
  - угрозы, которые фирма способна компенсировать, исходя из наличия своих сильных сторон.

# Достоинства и недостатки метода

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Простота	Недостаточная инструментальность: не очень понятно, что делать с полученными перечнями
Дает множество вариантов развития событий	Отсутствуют критерии выбора из перечня вариантов



# SWOT-анализ позиций университета

<p><b><i>Сильные стороны</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• История, традиции, позитивный имидж;</li><li>• Высококвалифицированный кадровый состав и гибкая кадровая политика;</li><li>• Сила авторитета ректора;</li><li>• Динамично развивающаяся материально-техническая база;</li><li>• Развитые связи с общественностью</li></ul>	<p><b><i>Благоприятные возможности</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая оценка качества подготовки студентами и работодателями;</li><li>• Наличие разветвленной сети филиалов;</li><li>• Расширение спектра подготовки;</li><li>• Формат университета-комплекса.</li></ul>
<p><b><i>Слабые стороны</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Низкий уровень подготовки «на входе» для студентов платной формы;</li><li>• Старение кадров, неэффективность и отсутствие общеуниверситетской программы по привлечению и закреплению молодых преподавателей;</li><li>• Сдерживающий административный ресурс на всех уровнях управления;</li><li>• Недостаточно широкий спектр программ дополнительного образования, магистерских программ, программ MBA</li></ul>	<p><b><i>Угрозы</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Проводимая государством политика по экономико-управленческим, юридическим направлениям подготовки и ректорскому корпусу;</li><li>• Отсутствие достаточных мотиваций у молодых преподавателей;</li><li>• Не вполне доброжелательное отношение к Университету конкурентов и других вузов;</li><li>• Неопределенность с головным УМО</li></ul>