**Содержание**

1. Введение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 3

2.1. SWOT-анализ в маркетинговом плане предприятия . . . . . . . . . . . . . . . . . .6

2.2. Методика проведения SWOT-анализа . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 8

2.3. Как можно при желании довести применение SWOT-анализа

до абсурда . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .20

# 2.4. Где взять информацию для проведения SWOT-анализа? . . . . . . . . . . . . .21

# 2.5. Резюме . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 22

# 3. Заключение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .23

# Список литературы . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 25

1. **Введение**

«Если знаешь противника и знаешь себя, то не проиграешь. Если также знаешь подходящее время и поле боя, твоя победа будет полной.»

Сун-Цзы, «Искусство войны»

Вы когда-нибудь задумывались о том, что делает перед боем хороший военачальник? Он изучает поле предстоящей битвы, выискивая все выигрышные возвышенности и опасные болотистые места, оценивает свои силы и силы противника. Если он этого не сделает, он обречет свою армию на поражение.

В бизнесе работают те же принципы. Бизнес — это нескончаемая череда мелких и крупных сражений. Если перед битвой вы не оцените сильные и слабые стороны вашего предприятия, не определите рыночные возможности и угрозы (те самые неровности местности, которые приобретают огромное значение в разгар боя), ваши шансы на успех резко уменьшатся.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* **Сильные стороны** (Strengths) — преимущества организации;
* **Слабости** (Weaknesses) — недостатки организации;
* **Возможности** (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
* **Угрозы** (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

**SWOT-анализ - э**то одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Технология работы с материалом, полученным в ходе SWOT-анализа, исключительно проста. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, задаются уточняющие вопросы типа: "Почему Вы так считаете?" или "Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы?". При этом не требуется, сколько-нибудь, серьезной специальной подготовки тех, кто проводит подобный анализ внутри организации. Например, такой подход - сочетание SWOT-анализа и диагностического интервью - дает достаточно четкое представление о том: "Что представляет организация на самом деле?".

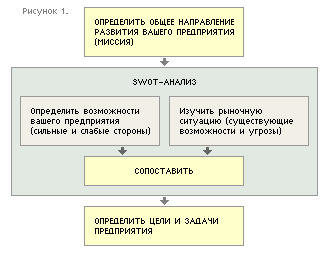
Это исключительно универсальный метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений. В ряде случаев его можно использовать для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой работе, при принятии управленческих решений. Кроме того, применение технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке основных конкурентов, создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ. При этом исключительно важна максимальная степень детализации каждого из квадрантов SWOT-анализа.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

# 2.1. SWOT-анализ в маркетинговом плане предприятия

SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач. Все происходит в такой последовательности (см. рисунок 1):



1. Вы определили основное направление развитие предприятия (его миссию)
2. Затем вы взвешиваете силы предприятия и оцениваете рыночную ситуацию, чтобы понять, сможет ли оно двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
3. После этого вы ставите перед своим предприятием цели, учитывая его реальные возможности.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:  
- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?  
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансына успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Итак, после проведения SWOT-анализа вы будете более четко представлять себе преимущества и недостатки своего предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволит вам выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

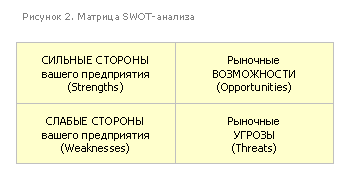
Даже если вы уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, лучше все же проводить SWOT-анализ, так как в этом случае он поможет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, т.к. накопленный структурированный опыт («база знаний») является основой управленческой стоимости любой компании.

Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

# 2.2. Методика проведения SWOT-анализа

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.



**Сильные стороны** предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

**Слабые стороны** предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что предприятию пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит его в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

**Рыночные возможности** — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

**Рыночные угрозы** — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Следует обратить внимание на то, что один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

SWOT-анализ должен проводиться при участии всех важнейших членов данной организации. Это касается общей идентификации слабых и сильных сторон, которые внутри организации должны быть хорошо видны. Однако этот анализ должен быть наиболее широким. Сложнее всего определить слабые стороны организации, которые могут проявиться потом, в атаках конкурирующих организаций. Сами члены организации говорят о них весьма неохотно.

SWOT-анализ может выполняться с применением техники "мозговой атаки". Однако если в задачи входит оценка руководства организации, эта техника окажется малоэффективной, поскольку члены организации могут опасаться высказывать свои настоящие взгляды в присутствии других лиц. Отсюда следует, что необходимо применять также и иные техники, обеспечивающие анонимность конкретным авторам анализа. С этой целью можно, прежде всего, собрать выполненный каждым членом организации анализ, а потом поддать результаты общей верификации и дискуссии. Каждый из пунктов во всех четырех направлениях анализа может оцениваться рядовыми членами организации по схеме: "да", "нет", должен корректироваться (как?).

Качество анализа можно повысить, привлекая к его проведению лиц, не относящихся к организации. Правда, они могут выполнять лишь вспомогательные функции, поскольку не знают организации настолько, чтобы самостоятельно различить ее слабые и сильные стороны. Однако благодаря тому, что они не замешаны во внутренних "раскладах" организации, такие лица могут выступить беспристрастными арбитрами, которые в состоянии оценить предложения, а также, ставя особые вопросы, спровоцировать организацию к более обстоятельному переосмыслению своих положений и действий. Конечно же, эти лица должны пользоваться бесспорным доверием членов организации, ведь во время проведения анализа могут обнаружиться факты, огласка которых может быть очень опасной.

При проведении SWOT-анализа, а в особенности анализа шансов и угроз, должны использоваться ранее проведенные исследования общественного мнения. Связь организации с определенной проблемой, вопросом, приписывание ей компетентности в какой-либо сфере, может быть для нее хорошим шансом. Вместе с тем, с точки зрения организации оценка ее определенных действий как весьма непопулярных может стать значительной угрозой. Исследования общественного мнения могут также подтвердить выводы анализа, касающихся слабых и сильных сторон. Даже если организация имеет сильного лидера, но это личность весьма непопулярна в обществе, тяжело приписать ее наличие к сильным сторонам организации. Может оказаться, что такой лидер очень хорошо руководит организацией (и в этом смысле это сильная сторона), но именно его низкая популярность является угрозой для организации.

## Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Первый шаг SWOT-анализа — оценка ваших собственных сил. Первый этап позволяет определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, вам необходимо:

1. Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их  в  матрицу SWOT-анализа (рисунок 2).

Проиллюстрируем эту методику примером.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

1. Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)
2. Производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)
3. Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность вашего бизнеса и т.п.)
4. Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и  услуг на  предприятии, степень их  новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
5. Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Далее следует заполнить таблицу 1. Делается это следующим образом: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий — те сильные и слабые стороны предприятия, которые существуют в этой области. В таблице 1 приведено несколько примеров сильных и слабых сторон по параметрам «Организация» и «Производство».

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство |  Высокое качество выпускаемых товаров   Проверенный и надежный поставщик комплектующих |  Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам   Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов |
| 3. и т.д. |  |  |

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2). Оптимально, если вы сможете ограничиться 5-10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что нужно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

– уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,

– создают конкурентные преимущества на рынке,

– потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

## Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это своеобразная «разведка местности» — оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне вашего предприятия и понять, какие у вас есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

1. Составляется перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;
2. По каждому параметру определяется, что является возможностью, а что — угрозой для предприятия;
3. Из всего перечня выбираются наиболее важные возможности и угрозы и заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Рассмотрим пример.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.)
2. **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество 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.)
3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)
4. **Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
5. **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
6. **Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)
8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
9. **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)
10. И, наконец, **международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, как и в первом случае, заполняется таблица (таблица 2): в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. В таблице приводятся примеры, которые помогают разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | **Возможности** | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера |
| 3. и т.д. |  |  |

После заполнения таблицы 2, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам, задав два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на предприятие?». Выбираются те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на  бизнес. Эти 5-10 возможностей и примерно столько же угроз заносятся в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2).

## Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет вам ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, следует больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется матрица SWOT,которая имеет следующий вид (рис. 3). Слева выделяются два разде­ла (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выяв­ленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угро­зы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возмож­ности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (сла­бость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмот­реть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить от­дачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устране­ния угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация дол­жна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 4).

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается сте­пень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умерен­ное, малое); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Полученные внут­ри матрицы десять полей возможностей имеют разное значение для организа­ции. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руко­водство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Рис. 3. Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности **1.**  **2.**  **3.** | Угрозы **1.**  **2.**  **3.** |
| Сильные стороны  **1.** | **ПОЛЕ**  **«СИВ»** | ПОЛЕ **«СИУ»** |
| **2.** |
| **3.** |
| Слабые стороны | ПОЛЕ **«СЛВ»** | **ПОЛЕ**  **«СЛУ»** |
| **1.** |
| **2.** |
| **3.** |

Пример:

**SWOT- анализ Microsoft.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Opportunity I.      Создание нового ПО  II.    Снижение цены  III.  Выход на другие рынки | Threat I.    Антимонопольная политика  II.  Конкуренция  III. Снижение спроса |
| Strength 1.    Репутация на рынке  2.    Большая доля рынка  3.    Хороший персонал  4.    Секретные технологии  5. Хорошая реклама товара | I.             – 3,4  II.           – 2,4  III.         – 1,4,5 | I.             – 2  II.           –3,4  III.         –4,5 |
| Weakness 1.    Недоработанная продукция  2.   Низкая зарплата  3.   Монополия | I.             – 1  II.           – 1,3  III.         – 2 | I.             – 3  II.           – 1,2  III.         – 1 |

Похожая матрица составляется для **оценки угроз (**рис. 5) . Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК”, «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Рис. 4. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей на организацию | | |
| 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. 5. Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации угроз** | Влияние угроз на организацию | | | |
| **Разрушение** | **Критическое состояние** | **Тяжелое состояние** | **«Легкие ушибы»** |
| Высокая | ПОЛЕ «ВР» | ПОЛЕ «ВК» | ПОЛЕ «ВТ» | ПОЛЕ «ВЛ» |
| **Средняя** | ПОЛЕ «СР» | ПОЛЕ «СК » | ПОЛЕ «СТ» | ПОЛЕ «СЛ» |
| **Низкая** | ПОЛЕ «HP» | ПОЛЕ «НК» | ПОЛЕ «НТ» | ПОЛЕ «НЛ» |

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, также должно осуществляться вниматель­ное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первосте­пенного устранения.

Что касается конкретного наполнения рассмотренных матриц, то реко­мендуется проводить выявление возможностей и угроз в трех направлениях: рынок, продукт и деятельность по реализации продуктов на целевых рынках (ценообразование, товарораспределение и продвижение продуктов). Источ­ником возникновения возможностей и угроз могут быть потребители, конку­ренты, изменение факторов макровнешней среды, например, законодатель­ной базы, таможенной политики. Целесообразно проводить данный анализ, отвечая применительно к возможностям и угрозам по трем направлениям на следующие вопросы:

1. Характер возможности (угрозы) и причина ее возникновения.

2. Как долго она будет существовать?

3. Какой силой она обладает?

4. Насколько она ценна (опасна)?

5. Какова степень ее влияния?

Для анализа среды также может быть применен метод составления ее про­филя. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помо­щью метода составления профиля среды удается оценить относительную зна­чимость для организации отдельных факторов среды.

2.3. Как можно при желании довести применение SWOT-анализа до абсурда

Зададимся вопросом, а как технически нужно применять процедуру SWOT-анализа? Вариантов здесь может быть много. Рассмотрим, что предлагают на этот счет различные авторы.

В известном американском учебнике М. Мескона и др. («Основы менеджмента». 1988 г.) SWOT-анализ в виде матрицы еще не представлен, однако авторы предлагают конкретный алгоритм действий: во-первых, необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и, во-вторых, выявить слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.   
 Представляет интерес разработка уважаемых в России авторов известного учебника «Менеджмент» Виханского О. С. и Наумова А. И., в котором подробно описана технология применения SWOT-анализа, где предлагается длинная процедура:

 составления списка сильных и слабых сторон;

 составления списка опасностей и возможностей;

 установления связи между различными элементами списков;

 позиционирования вариантов, составления профилей и т.д.   
     При консультировании предприятий мы обычно ограничиваемся списками сильных и слабых сторон фирмы, <длиной в 36 пунктов>, примерно такого же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму!

Желающие получить еще более подробные инструкции применения матрицы SWOT могут обратиться к ресурсам Интернета, где предлагаются такие солидные рекомендации, как «выведение в промежуточный отчет нераспределенных позиций угроз внешней среды для их нейтрализации с целью выбора каких-то стратегий для минимизации рисков» или же, если ничего такого не получается, предложено «полагать, что эти (нераспределенные) факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT-анализа включены ошибочно».

Приведем в связи с этим высказывание К. Боумэна: «К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был этот список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина».

# 2.4. Где взять информацию для проведения SWOT-анализа?

На самом деле большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации уже имеется в распоряжении предприятия. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах предприятия. Все, что нужно сделать — это собрать все разрозненные факты (взяв отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж, переговорив с вашими работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их.

Конечно, информацию о рынке (возможностях и угрозах) получить несколько сложнее. Но и здесь положение не безвыходное. Вот несколько источников, из которых можно почерпнуть полезные сведения:

1. результаты маркетинговых исследований, обзоры вашего рынка, которые иногда публикуются в некоторых газетах и журналах;
2. отчеты и сборники Госкомстата (информация о численности населения, уровне смертности и рождаемости, половозрастной структуре населения и другие полезные данные);
3. наконец, всю необходимую информацию можно получить, заказав маркетинговое исследование у специализированной компании.

# 2.5. Резюме

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT-анализ позволяет выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в  распоряжении предприятия ресурсы.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия и возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для развития предприятия, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

**3. Заключение**

**SWOT-анализ** – это анализ бизнеса в контексте рыночного окружения. SWOT-анализ заключается в исследовании сильных и слабых сторон бизнеса и определении возможностей успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

В процессе SWOT-анализа аналитик ищет ответы на следующие вопросы:

1. Каковы сильные и слабые стороны фирмы (текущие и прогнозируемые)?
2. Каково влияние на фирму внешней среды (текущее и прогнозируемое, позитивное и негативное)?
3. В какой мере сильные стороны компании позволяют ей воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них)?
4. В какой мере слабые стороны фирмы этого не позволяют.
5. Какую оценку следует дать бизнесу в целом и отдельным бизнес-направлениям фирмы (исходя из сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз)?
6. Какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз?

Когда SWOT-анализ уже проведен, встает вопрос об его использовании. Практическое использование данных SWOT означает:

***1. Соотнесение слабых и сильных сторон организации с выявленными возможностями и угрозами***

Для этого полезно задуматься над следующими вопросами:

- Позволяют ли сильные стороны получить выгоду благодаря возможностям?

- Позволят ли сильные стороны избежать угроз?

- Препятствуют ли слабые стороны использованию возможностей?

- Препятствуют ли слабые стороны уходу от угроз?

***2. Определение направлений изменений***

Используя данные SWOT-анализа, полезно выделить те области, где необходимо провести определенные изменения.

Наиболее простым способом определения направлений изменений является анализ слабых сторон с целью превращения их в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств. При более глубоком исследовании необходимо взвешивать многие «за» и «против» осуществления изменений с учетом различных приоритетов.

Таким образом, в данной работе рассмотрена методика проведения SWOT-анализа, приведены некоторые примеры, поясняющие порядок заполнения таблиц, на которых строится анализ, даны практические советы по его проведению и применению, а также приведены примеры возможных ошибок, возникающих в ходе анализа.

**Список литературы**

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент. - М.: 1997.
2. Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. - М.: 1997.
3. Орлов А.И. Менеджмент. М.: 1998.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: 1997.
5. Токарев Владимир. «Русский менеджмент», статья «Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы», Издательский дом «РЦБ», 2004.
6. Журнал "Аналитика" № 2, 2004.
7. Симкин Л., Дибб С. "Практическое руководство по сегментированию рынка", 2003.