**SWOT-анализ**

**SWOT** — метод [анализа](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7) в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: **s**trengths (сильные стороны), **w**eaknesses (слабые стороны), **o**pportunities (возможности) и **t**hreats (угрозы).

SWOT – анализ может быть представлен в виде таблицы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Положительное влияние | Отрицательное влияние |
| Внутренняя среда | Strengths (сильные стороны) | Weaknesses (слабые стороны) |
| Внешняя среда | Opportunities (возможности) | Threats (угрозы) |

SWOT был впервые введён в [1963 году](http://ru.wikipedia.org/wiki/1963_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) в [Гарварде](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82) на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом ([англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *Kenneth Andrews*). Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Поскольку SWOT-[анализ](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7) в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Методика проведения SWOT-анализа очень проста, а сам анализ состоит из двух частей. Возможности и угрозы представляют собой анализ внешней среды, всех факторов которые могут повлиять на компанию, но не зависят от нее. Сильные и слабые стороны – это внутренний анализ компании/продукта. По мнению профессора Филиппа Котлера хороший менеджер должен при составлении SWOT-анализа указать, как минимум 5 глобальных внешних угроз и возможностей, которые способны как развить, так и погубить бизнес. Такие возможности есть всегда, важно их найти.

Обычно, SWOT-анализ начинают с выявления сильных и слабых сторон. Тут важно учесть, что при их определении следует руководствоваться мнением потребителей, а не сотрудников компании. Именно клиенты знают ваши сильные и слабые стороны лучше всех. Вот некоторый перечень, часто встречающихся в анализе сильных и слабых сторон факторов:

1) Репутация компании

2) Качество продукта

3) Качество обслуживания

4) Доля рынка

5) Цена

6) Логистика

7) Эффективность продвижения

8) Качество работы торговых агентов

9) Географический охват

10) Внедрение нововведений

11) Издержки

12) Фин. Устойчивость

13) Работники

14) Техническое оснащение

15) Способность укладываться в сроки

16) Гибкость, быстрая реакция на события

17) Ассортимент

18) Опыт

19) Ресурсы

20) Знание покупателей

Важно, чтобы данные были реальными фактами, а не чьими-то догадками. К тому же очень плохо, когда обязанность на создание SWOT-анализа лежит на одном человеке. Получается немного однобокое видение.

Возможности и угрозы. Это все элементы внешней среды, которые никак не зависят о компании. При их анализе важно понимать, что данные должны быть четкими, проверенными. Иначе весь анализ может потерять смысл. К внешним возможностям и угрозам относятся:

1) Экономическая ситуация в стране и мире

2) Демографическая ситуация

3) Политическая

4) Общественные движения

5) Технический прогресс

6) Анализ конкурентов

7) Законодательства

8) Культурные факторы

9) Социальные вопросы

Обычно SWOT-анализ оформляют в виде таблицы. После его проведения необходимо разработать план по устранению слабых сторон, и действия компании на случай возникновения угроз. Также следует продумать, как наиболее эффективно можно использовать возможности и сильные стороны.

На практике применяется несколько различных **форм проведения SWOT-анализа**:

1) **Экспресс-SWOT-анализ** — наиболее часто встречающийся (в силу простоты проведения) вид качественного анализа, позволяющего определить, какие сильные стороны нашей организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие наши слабые стороны помешают это делать. Этот вид анализа любят показывать в некоторых бизнес-школах, поскольку схема его проведения имеет несомненное достоинство: она очень наглядна и проста. Однако на практике эта методика имеет недостатки: в пункты всех клеток таблицы попадают только самые очевидные факторы, и даже при этом часть этих факторов исчезает в перекрестной матрице, поскольку не может быть использована.

2) **Сводный SWOT-анализ**, в котором должны быть представлены основные показатели, которые характеризуют деятельность фирмы в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Поэтому его следует делать не "ДО" и не "ВМЕСТО", а только ПОСЛЕ проведения всех остальных видов [стратегического анализа](http://m-arket.narod.ru/StrAn.html). Достоинством такой формы проведения анализа является то, что он позволяет в некотором приближении дать количественную оценку тех факторов, которые были выявлены (даже в тех случаях, когда объективной информации об этих факторах у фирмы нет). Еще одним достоинством является возможность (на основе проведения всех видов стратегического анализа) сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа (в ходе стратегических сессий, в которых участвует топ-менеджмент фирмы, она может занять 1-2 дня в зависимости от глубины проработки факторов).

**3. Смешанный SWOT-анализ** — это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа (обычно это [STEP-анализ](http://m-arket.narod.ru/StrAn.html#sh_STEP), анализ по модели ["5 сил" Портера](http://m-arket.narod.ru/StrAn.html#sh_5sil) и [анализ внутренней среды](http://m-arket.narod.ru/StrAn.html#sh_avsu) по одной из методик). Затем все факторы объединяются в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица (как в экспресс-форме). Количественная оценка факторов обычно не производится. Достоинством этой формы является глубина анализа. К недостатку следует отнести психологический фактор: на практике очень часто дело заканчивается построением красивой матрицы и самоуспокоением ("ну, теперь мы знаем, чего нам ждать и чего бояться, так что больше нам ничего не нужно"), либо забвением всех факторов, вошедших в большую SWOT-таблицу: перед глазами и в памяти остаются только те факторы, которые вошли в матрицу.

**Анти-SWOT анализ**

Существует также метод «Анти-SWOT», который опирается на SWOT, но его суть заключается в том, что проводится анализ последствий невыполнения намеченных заявлений, указанных в сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах.  
       Квадрант «сильные стороны – возможности»:  
       -Как не реализовать сильные стороны, при наличии возможностей?  
       -Как завышенные ожидания о реализации возможностей не позволят использовать сильные стороны?  
       Квадрант «сильные стороны – угрозы»:  
       -Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?  
       -Как усиление угроз снизит сильную сторону?  
       Квадрант «слабые стороны – возможности»:  
       -Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволит воспользоваться возможностями?  
       -Как и при каких условиях возможности не позволят нивелировать слабые стороны?  
       Квадрант «слабые стороны – угрозы»:  
       -Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?  
       Предполагается, что проведение анти-SWOT’а позволяет сформировать план кризисных мер, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

**Матрица SPACE-анализа**

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE).

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

### Факторы стабильности обстановки (ES)

* Технологические изменения (мало — много)
* Темпы инфляции (низкие — высокие)
* Изменчивость спроса (малая — большая)
* Диапазон цен конкурирующих продуктов (малый — большой)
* Препятствия для доступа на рынок (мало — много)
* Давление конкурентов (слабое — сильное)
* Ценовая эластичность спроса (негибкая — гибкая)

### Факторы промышленного потенциала (IS)

* Потенциал роста (малый — большой)
* Потенциал прибыли (малый — большой)
* Финансовая стабильность (низкая — высокая)
* Уровень технологии (простая — сложная)
* Степень использования ресурсов (неэффективное — эффективное)
* Капиталоинтенсивность (большая — малая)
* Легкость доступа на рынок (легко — сложно)
* Производительность, задействование производственных мощностей (низкая — высокая)

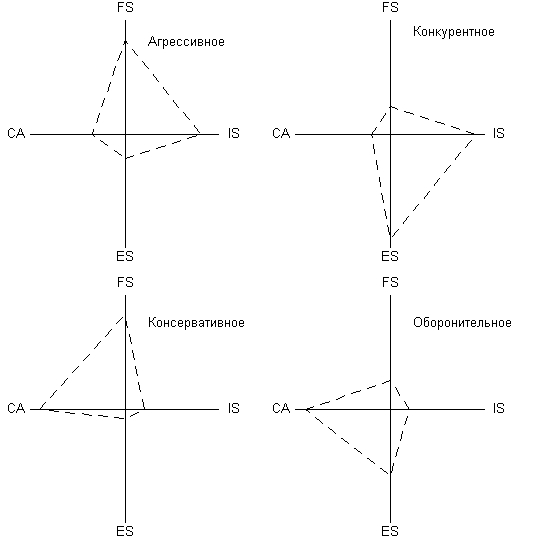
### Факторы конкурентных преимуществ (CA)

* Доля рынка (большая — небольшая)
* Качество продукции (высокое — низкое)
* Жизненный цикл продукта (начальный — конечный)
* Цикл замены продукта (фиксированный — сменяемый)
* Лояльность покупателей (сильная — слабая)
* Использование мощностей конкурентами (сильное — слабое)
* Вертикальная интеграция (высокая — низкая)

### Факторы финансового потенциала (FS)

* Прибыль на вложения (низкая — высокая)
* Финансовая зависимость (несбалансированная — сбалансированная)
* Ликвидность (несбалансированная — сбалансированная)
* Необходимый / имеющийся капитал (большой — малый)
* Поток средств (слабый — сильный)
* Легкость ухода с рынка (малая — большая)
* Риск предприятия (большой — малый)

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат. В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на рис. ниже.



Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS—IS, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS—ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA—FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA—ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

**SWOT и SPACE-анализы на примере предприятий.**

**В начале рассмотрим практический пример SWOT анализа для компании OOO "Пончик"**

Компания занимается продажами российской техники и выпечкой ржаного хлеба (хобби собственника). Собственник создал компанию 10 лет назад и установил хорошие рабочие отношения со всеми крупными покупателями.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны Компании** | **Возможности Компании во внешней среде** |
| -Известная торговая марка -Квалифицированный Сервисный центр  -[Дилерские договора](http://www.oai.ru/dealer.htm) с известными заводами  -Рыночная структура отдела продаж  -[Менеджер по персоналу](http://www.oai.ru/hrmanager.htm)  полгода назад  нашел  Директора по продажам, который за 6 месяцев увеличил продажи на 60%.  -Наличие собственной площадки и сервисного центра  -3 месяца назад создан [Маркетинговый отдел](http://www.oai.ru/markdep.htm), который возглавил сильный маркетолог, работает  [Маркетинговая информационная система](http://www.oai.ru/mis.htm)  -В этом месяце организован  [Отдел перспективного развития](http://www.oai.ru/department1.htm),  который возглавил опытный руководитель. Руководитель отдела участвовал в создании 7 новых бизнесов. | -Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание  -Возможность узкой специализации  -Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителейг  -Интеграция с производителям  -Плотная интеграция с заводами и получение больших скидок  -Увеличение рентабельности, контроль над зартатами  -Создание нового бизнеса по аренде техники  -Внедрение CRM |
| **Слабые стороны Компании** | **Угрозы внешней среды для бизнеса** |
| -Проблемы с качеством  (качество ниже среднего)  -Нехватка оборотных средств для закупок, слабый финансовый директор?  -В начале месяца собственник уволил Генерального директора, заместитель директора временно назначенный на этот пост - слаб  -Последний год резкие изменения: высокая текучесть кадров (20% за последние полгода)  -Еженедельные конфликты (перевод стрелок) между Начальником отдела закупок(старый) и Директором по продажам (новый) | -Нестабильность курса доллар (закупочные цены привязаны к $ а продают в рублях) [(прогноз курса доллара)](http://abird.ru/articles/dollar_devaluation)  -Происходит изменение политики поставщиков |

**Применение SPASE-анализа для выбора стратегий в ОАО «Яртелеком»**

Используя SPASE-анализ, можно сделать выводы , что наиболее подходящая стратегия - это стратегия – консервативная позиция.

##### Факторы, определяющие конкурентные преимущество фирмы

|  |  |
| --- | --- |
| Доля рынка | 4 |
| Качество продукции | 4 |
| Стадия жцп | 3 |
| Цикл замены продукта | 3 |
| Приверженность потребителей | 5 |
| Использование произв. мощностей у конкурентов | 4 |
| Технологическое know-how | 2 |
| Степень вертикальной интеграции | 4 |

С = - 3,62

##### Факторы, определяющие финансовое положение фирм

|  |  |
| --- | --- |
| Отдача  на вложение  (ROI) | 5 |
| Финансовый рычаг | 3 |
| Ликвидность | 4 |
| Степень удовлетворения потребностей в капитале | 2 |
| Поток платежей в  пользу фирмы | 2 |
| Простота выхода с рынка | 2 |
| Рискованность бизнеса | 4 |
| Оборачиваемость  запаса | 0 |

Среднее значение 2,44

**Факторы определяющие стабильность среды**

|  |  |
| --- | --- |
| Технологические измерения | 2 |
| Темп инфляции | 1 |
| Вариация спроса | 2 |
| Разброс цен конкурирующих  продуктов | 3 |
| Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок | 4 |
| Давление конкурентов | 2 |
| Эластичность спроса | 3 |

 Среднее значение – 2,43

###### Факторы, определяющие привлекательность отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциал роста | 6 |
| Потенциальная прибыльность | 5 |
| Финансовая стабильность | 4 |
| Технологическое know-how | 5 |
| Использование ресурсов | 5 |
| Капиталоемкость | 3 |
| Легкость вхождения на рынок | 4 |
| Производительность использования ресурсов | 5 |

Среднее значение 4,63

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

Вывод фирма занимает консервативную позицию.

Эта позиция характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор конкурентноспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии 1) сокращение ассортимента; 2) сокращение издержек; 3) концентрация на управлении потоком платежей; 4) дополнительная защитная конкурентноспособных продуктов; 5) разработка новых продуктов; 6) попытка проникновения на более привлекательные рынки.

Поведение фирмы: это поведение аналитика. Политика фирм основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.