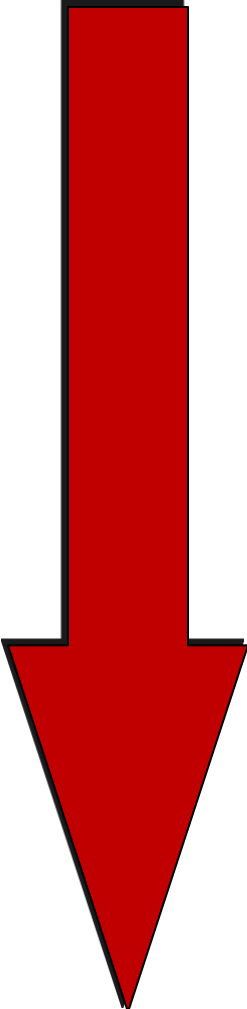


# **SWOT-анализ**

# Этапы проведения SWOT-АНАЛИЗА



|              |   |
|--------------|---|
| <b>Шаг 1</b> | <i>Составление матрицы SWOT-анализа, оценка потенциальных сильных и слабых сторон компании (товара), угроз и возможностей</i> |
| <b>Шаг 2</b> | <i>Составление матрицы возможностей</i>   |
| <b>Шаг 3</b> | <i>Составление матрицы угроз</i>  |
| <b>Шаг 4</b> | <i>Составление матрицы стратегий</i>  |
| <b>Шаг 5</b> | <i>Интерпретация полученных результатов</i>   |
| <b>Шаг 6</b> | <i>Разработка стратегии</i>   |

# Шаг 1. Составление матрицы SWOT-анализа

## Матрица SWOT-анализа

|                           |                       |                        |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| <u>Внутренние факторы</u> | <i>Слабые стороны</i> | <i>Сильные стороны</i> |
| <u>Внешние факторы</u>    | <i>Угрозы</i>         | <i>Возможности</i>     |

## **Внутренние факторы**

### **Маркетинг**

- Продукт
- Ценообразование
- Продвижение
- Маркетинговая информация/разведка
- Сервис/персонал
- Распределение/дистрибьюторы и проч.

### **Инжиниринг, разработка новых продуктов и внедрение новых технологий**

### **Оперативная деятельность**

- Производство
- Сбыт
- Обработка заказов/сделки и проч.

### **Персонал**

- Исследования и разработки
- Дистрибьюторы
- Маркетинг
- Сбыт
- Послепродажное обслуживание/сервис
- Обслуживание/сервис покупателей и проч.

### **Менеджмент**

### **Ресурсы компании**

## **Внешние факторы**

### **Законодательные силы**

### **Регулирующие силы**

### **Политические силы**

### **Общественные (культурные) силы**

### **Экономические силы**

### **Технологические силы**

### **Конкуренты**

- Интенсивность конкуренции
- Угроза появления новых конкурентов
- Давление со стороны товаров-заменителей

### **Потребители**

- Потребности покупателей на рынке
- Покупательная способность потребителей

### **Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков**

## Шаг 2. Составление матрицы возможностей

### Матрица возможностей

| Вероятность использования возможностей | Влияние        |                  |              |
|--|----------------|------------------|--------------|
|  | <i>сильное</i> | <i>умеренное</i> | <i>малое</i> |
| <i>высокая</i>                         | BC             | BU               | BM           |
| <i>средняя</i>                         | CC             | CU               | CM           |
| <i>низкая</i>                          | HC             | HU               | HM           |

Приоритет №1

Приоритет №1

*Поддержание и сохранение возможности*

*Повышение вероятности и влияния*

## Шаг 3. Составление матрицы угроз

### Матрица угроз

| Вероятность возникновения угрозы | Влияние               |                              |                          |                     |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------|
|                                  | <i>разрушительное</i> | <i>критическое состояние</i> | <i>тяжелое состояние</i> | <i>легкие ушибы</i> |
| <i>высокая</i>                   | ВР                    | ВК                           | ВТ                       | ВЛ                  |
| <i>средняя</i>                   | СР                    | СК                           | СТ                       | СЛ                  |
| <i>низкая</i>                    | НР                    | НК                           | НТ                       | НЛ                  |

Приоритет №1

Приоритет №1

Приоритет №2

*Снижение вероятности и разрушительного эффекта*

## **Шаг 4. Составление матрицы стратегий**

### **Матрица стратегий**

**SO** – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

**WO** – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

**ST** – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

**WT** – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

# Матрица стратегий

|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|-----------------------------|-------------------------------|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|
| Ф <input type="text"/>      | Благоприятные возможности (О) |  |  |  |  | Угрозы (Т) |  |  |  |  |
| Стратегическая цель фирмы   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| $P_j$ Вероятность появления | От 0 до 1                     |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| $K_j$ Коэффициент влияния   | От 0 до 1                     |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| Сильные стороны (S)         | $A'_j$                        |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| $i=1$                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| $i=m$                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| Слабые стороны (W)          |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| $i=m+1$                     |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| ...                         |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
| $i=s$                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |  |
|                             | От<br>1<br>до<br>5            |  |  |  |  |            |  |  |  |  |

$A_{ij} = A_i P_j K_j a_{ij}$

↑  
1 – максимальная  
степень вероятности  
/ влияния

← 5 – максимальный положительный /  
минимальный отрицательный  
эффект;



# Заполнение матрицы стратегий

## **Оценка коэффициентов влияния:**

- слабое влияние 0,1 – 0,3;
- среднее влияние 0,4 – 0,6;
- сильное влияние 0,7 – 0,9.

## **Оценка интенсивности сильных сторон:**

- оценка 5 – отличительное преимущество;
- оценка 4 – 3 – интенсивность выше, чем среднеотраслевая;
- оценка 2 – 1 – интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

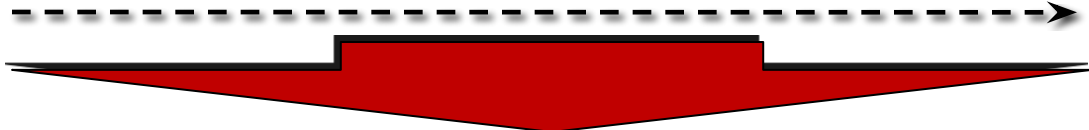
## **Оценка интенсивности слабых сторон:**

- оценка -5 – в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;
- оценка -4, -3 – позиция по этому фактору слабее среднеотраслевой;
- оценка -2, -1 – интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

# Матрица стратегий

|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|--|--|--|--|------------|--|--|--|
| Ф <input type="text"/>    |                       | Благоприятные возможности (O) |  |  |  |  | Угрозы (T) |  |  |  |
| Стратегическая цель фирмы |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| $P_j$                     | Вероятность появления |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| $K_j$                     | Коэффициент влияния   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| Сильные стороны (S)       |                       | $A_i$                         |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | $i=1$                 |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | $i=m$                 |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| Слабые стороны (W)        |                       |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | $i=m+1$               |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | ...                   |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                           | $i=s$                 |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |

**Экспертная оценка!!!**  
 Заполнение коэффициентов влияния сильных и слабых сторон на потенциальные угрозы и возможности  
**От -5 до +5**



## Заполнение квадрантов *SO, ST, WO, WT*

- **оценка +5** – фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;
- **оценка +4, +3** – содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;
- **оценка +2, +1** – положительное влияние на использование благоприятных возможностей или на защиту от угроз;
- **оценка 0** – нет практического влияния фактора на конкретные факторы *O* и *T*;
- **оценка -1, -2** – отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на содействие усилению угрозы;
- **оценка -3, -4** – сильное отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на четкое усиление угрозы;
- **оценка -5** – невозможность использовать благоприятные возможности и предотвратить действие угрозы.

# Матрица стратегий

|                                      |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|--|--|--|--|------------|--|--|--|
| Ф <input type="text"/>               |  | Благоприятные возможности (О) |  |  |  |  | Угрозы (Т) |  |  |  |
| Стратегическая цель фирмы            |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                                      |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                                      |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                                      |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                                      |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
|                                      |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| P <sub>j</sub> Вероятность появления |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| K <sub>j</sub> Коэффициент влияния   |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| Сильные стороны (S)                  |  | A <sub>i</sub>                |  |  |  |  |            |  |  |  |
| i=1                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| i=m                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| Слабые стороны (W)                   |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| i=m+1                                |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| ...                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |
| i=s                                  |  |                               |  |  |  |  |            |  |  |  |

