

# **Целеполагание и планирование**

# Определение цели

**Цель** – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств

# Функция менеджмента - планирование

*Планирование – это процесс определения целей и выбора способов их достижения*

Алгоритм этого процесса :

- 1. Определение текущей ситуации и её анализ.
- 2. Выбор целей.
- 3. Определение способов достижения цели

# Цель - ожидаемый результат

- Побудительная сила для субъекта деятельности
- Есть возможности достижения
- Определены сроки его получения
- Определен операционально способ достижение цели

# Требования к целям:

- Конкретность (предметная направленность, адресность и временная определенность)
- Достижимость (реалистичность)
- Гибкость
- Актуальность
- Ранжированность
- Диагностичность
- Согласованность

# SMART

- **Specific** (конкретной)
  - Какую потребность идея удовлетворяет?
  - Каким образом она удовлетворяет идею?
  - Что вы хотите достигнуть?
- **Measurable** (измеримой)
  - За сколько вы продали бы товар?
  - Какова себестоимость?
  - Сколько штук вы сможете изготовить?
  - Сколько планируете продать?

- **Attainable** (достижимой)
- Сможете ли вы изготовить это сами?
- Кто нужен в помощь?
  
- **Relevant** (уместной)
- Стоит ли вообще это делать?
- Нужно ли это сейчас?

- Time-bound (определенной во времени)
  - Сколько времени уйдет на изготовление?
  - Есть ли срок годности?
  - Сколько времени уйдет на доставку, продажу?



<b>S</b>	<u>Specific</u>	Конкретные, точные, определенные
	Significant	Значимые, важные
	Stretching	Напряженные, расширяющие
<b>M</b>	<u>Measurable</u>	Измеримые
	Meaningful	Значимые
	Motivational	Мотивирующие
<b>A</b>	<u>Achievable</u>	Достижимые, доступные
	Attainable	Достижимые, достигаемые
	Agreed	Согласованные
	Ambitious	Амбициозные
	Acceptable	Приемлемые, подходящие
	Action-oriented	Ориентированные на действие
<b>R</b>	Realistic	Реалистичные, практические
	Result oriented	Ориентированные на результат
	<u>Relevant</u>	Значимые, <b>соответствующие другим</b>
	Reasonable	Разумные, рациональные
	Rewarding	Полезные, стоящие
	Resourced	Обеспеченные ресурсами
<b>T</b>	<u>Time-bound</u> , Time-base, Timely	Определенные во времени
	Tangible	Ощутимые, осязаемые
	Trackable	Отслеживаемые

	Конкретность	Измеримость	Достижимость	Соответствие	Тайминг
<p><b>Задача:</b> повысить качество обслуживания клиентов</p> <p><b>Цель:</b> обеспечить обратную связь с клиентами отвечая на 80% писем в течение 2х дней</p>					
<p><b>Задача:</b> расширить клиентскую базу</p> <p><b>Цель:</b> найти больше клиентов</p>					

# Переформулируйте цели в соответствии с концепцией SMART

- Написать отчет.
- Повысить качество работы.
- Повысить дисциплину.
- Повысить эффективность.
- Написать план.
- Добиться высоких результатов.
- Установить благоприятную атмосферу в коллективе.
- Выйти на качественно новый уровень работы.
- Изменить отношение подчиненных к работе.
- Стать лучшим подразделением.
- Научиться печатать «вслепую».

# Приоритет

- Важность
- Первенство
- Преобладание

# АНАЛИЗ ПРИОРИТЕТОВ ПО ЭЙЗЕНХАУЭРУ

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
	<b>I - Срочное и важное</b>	<b>II - Важное, но не срочное</b>
<b>ВАЖНЫЕ</b>	<p>Разрешение кризисов                      Неотложные задачи                      Проекты, у которых подходят сроки сдачи</p>	<p>Планирование новых проектов                      Оценка полученных результатов                      Превентивные мероприятия                      Налаживание отношений                      Определение новых перспектив, альтернативных проектов</p>
	<b>III - Срочное, но не важное</b>	<b>IV - Не срочное и не важное</b>
<b>НЕВАЖНЫЕ</b>	<p>Прерывания, перерывы                      Некоторые звонки                      Некоторые совещания                      Рассмотрение неотложных материалов                      Общественная деятельность</p>	<p>Рутинная работа                      Некоторые письма                      Некоторые звонки                      "Пожиратели" времени                      Развлечения</p>

*Матрица приоритетов Эйзенхауэра*

# Образец формы распределения задач по приоритетам

Распределение ежедневных задач по приоритетам			
<i>Срочное и важное - высокий приоритет!</i>		<i>Важное, но не срочное - средний приоритет</i>	
Наименование	Время выполнения	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
<i>Срочное, но не важное - средний приоритет</i>		<i>Не срочное и не важное - низкий приоритет!</i>	
Наименование	Время выполнения	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

# Упражнение «Коридор»

- Нужны три участника, которые лучше всего распределяют приоритеты

- Вы менеджер. Вы попали в такую ситуацию. Вы уезжаете на важное совещание, у Вас в запасе есть всего лишь **30 мин.** Неожиданно Вы сталкиваетесь с 4-я людьми, которые что-то от Вас хотят (просьба, предложение и т.п.).
- Ваша задача пройти «живой коридор» за 5 мин. не обидев их и удовлетворив настолько, чтобы они сошли с дороги.
- При этом у Вас есть два выбора, либо Вы ничью просьбу не удовлетворяете и у Вас есть возможность в течение 30 мин. подготовиться к совещанию, либо Вы можете удовлетворить просьбу кого-либо из участников в течение этих же 30 мин. (на удовлетворение 1 просьбы у Вас уходит 30 мин.).
- Проходя коридор, Вы не знаете, кто Вам повстречается на пути, поэтому вы должны хорошо подумать, чью просьбу (предложение) вы будете или не будете выполнять.
- Задача понятна?
- Выходите из аудитории и подождите пока позовут



Нужно еще 4 участника, самых  
артистичных

## Инструкции «живого коридора»

### Генеральный директор:

- У меня к Вам дело. Я хочу предложить Вам возглавить новый, интересный проект.
- Я хочу услышать Ваше мнение по поводу продвижения на рынок нового бренда
- Так как вы являетесь хорошим специалистом в своем деле, я хочу получить у Вас небольшую консультацию

### Шеф

- У меня через 10 мин. будут наши партнеры, расскажи мне, пожалуйста, подробнее о совместных PR-акциях с этой компанией.
- Я хочу, что бы Вы сейчас выступили перед нашими партнерами и рассказали о наших с ними перспективах в общем деле
- Расскажите мне, как продвигается Ваш проект по созданию и продвижению нового бренда?

### Заместитель директора

- У меня сейчас интервью (через минуту). Ты собеседовал его вчера, расскажи мне о нем.
- Предоставь мне, пожалуйста, свой план работы на следующий квартал
- Хочу тебе предложить посетить интересный и полезный для твоей работы тренинг по маркетингу

### Коллега:

- У меня нервный срыв. Все ушли в отпуск, я ничего не успеваю делать, у меня шквал звонков и постоянно недовольный шеф. Что мне делать?
- Мне шеф дал очень срочное задание, нужно чтобы ты меня проконсультировал, поскольку у тебя уже есть опыт в решении подобных вопросов.
- Мне сейчас очень нужно быть на незапланированной встрече с клиентом, выступи вместо меня, пожалуйста, сейчас на совещании, план выступления уже готов

Дочь:

- Уже неделю я прошу тебя помочь мне написать сочинение о том, как мы провели лето. Завтра нужно сдавать работу, а мы еще даже не начали. Я получу двойку из-за тебя!

Друг (подруга):

- Мне срочно необходима твоя помощь. Дело в том, что моя собака заболела, ее нужно отвезти к ветеринару, а свободная машина из всех моих знакомых есть только у тебя.

Системный администратор:

- В нашей корпоративной почте появился компьютерный вирус. Мне нужно, срочно у Вас включить антивирусную программу на своем компьютере и проконтролировать ее работу в ближайший час.

Сосед (по телефону):

- Представляешь, у нас в доме сегодня Горсвет проводит проверку состояния счетчиков. Все жильцы должны быть дома, иначе свет отключат всему подъезду. Когда ты приедешь?

Уборщица:

- Я давно заметила, что в этой комнате все ходят в грязной обуви. Требую принять меры: или вытирайте ноги, или носите сменные тапочки. Мне надоело постоянно вытирать за Вашими коллегами полы!

Охранник:

- В помещении Вашего отдела в воскресенье будут менять окна. Кто из Вас будет присутствовать в это время на рабочем месте, и следить за рабочими? Мне нужен список и ответственное лицо, к которому можно обратиться.

Старый школьный друг:

- Ба! Сколько лет, сколько зим! А я и не знал, что ты работаешь в этом отделе! Ну, какие у тебя новости? Кого из нашего класса ты встречаешь?

Дедушка (по телефону):

- У меня не работает телевизор! Я хочу, чтобы ты срочно прислал мне мастера, иначе я пропущу следующую серию любимого сериала!

Жена (муж):

- А ты помнишь, что у моей лучшей подруги (друга) сегодня день рождения. И мы с тобой договорились пойти за подарком.

Мама:

- Ты помнишь, что ты сегодня обещал с утра привезти мне витамины. А уже 2 часа дня, и у меня болит голова.

# Планирование можно классифицировать по следующим критериям :

- *по степени охвата* - общее планирование и частичное
- *по предмету планирования* (объектам планирования)
- *по сферам функционирования*
- *по глубине* планирования
- *по срокам* планирования

# Существуют различные методы планирования :

- Планирование **снизу вверх** - от планов на местах через планы подразделений к общему плану
- Планирование **сверху вниз** - по иерархии предприятия, исходя из общего плана предприятия, двигаясь к участкам и рабочим местам.
- **Встречное** планирование - объединены оба метода в процессе, текущем сверху вниз.

# Любая организация имеет иерархию планов:

- **Стратегическое** (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала).
- **Тактическое** (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т. д.).
- **Оперативное** планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

# Тактическое планирование

- осуществляется на основе стратегических планов.
- На данном уровне определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.
- Горизонт (сроки) планирования составляют от одного года до пяти лет.



# Оперативное планирование.

- Планирование, осуществляющееся на нижнем уровне организации, называется оперативным.
- В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т. п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

# Оперативное планирование

Отличительными чертами являются:

- носитель идей планирования – средние и низшие уровни менеджмента;
- задача планирования – обеспечение реализации тактических планов;
- горизонт – короткие и средние сроки;
- глубина – детализация планов;
- основа – созданный потенциал.

# Стратегическое планирование

Стратегия представляет собой **детальный всесторонний комплексный план**, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

# Стратегическое планирование

*Стратегическое планирование* представляет собой

- последовательность действий и решений, предпринимаемых высшим руководством
- для разработки конкретных стратегий,
- обеспечивающих достижение общих целей организации.

# PEST-анализ

# PEST-анализ

Это маркетинговый инструмент стратегического управления, предназначенный для выявления

- политических (**P**olitical),
- экономических (**E**conomic),
- социальных (**S**ocial) и
- технологических (**T**echnological)

аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании

# Матрица

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- Текущее законодательство на рынке
- Будущие изменения в законодательстве
- Регулирующие органы и нормы

## ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

- Экономическая ситуация и тенденции
- Динамика ставки рефинансирования
- Уровень инфляции
- Инвестиционный климат

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

- Демография
- Тенденции образа жизни
- Структура доходов и расходов

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

- Развитие конкурентных технологий
- Финансирование исследований

<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (P)</b>	<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ (E)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Будущие изменения в законодательстве</li> <li>• Текущее законодательство на рынке</li> <li>• Европейское/международное законодательство</li> <li>• Правительственная политика, изменение</li> <li>• Регулирующие органы и нормы</li> <li>• Государственное регулирование конкуренции</li> <li>• Штрафные санкции и ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-организаций</li> <li>• Выборы на всех уровнях власти</li> <li>• Группы лоббирования/давления рынка</li> <li>• Торговая политика</li> <li>• Гранты, финансирование и инициативы</li> <li>• Международные группы давления</li> <li>• Прочее влияние государства на отрасль</li> <li>• Экологические проблемы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень инфляции</li> <li>• Экономическая ситуация и ее тенденции</li> <li>• Ставка рефинансирования и ее динамика</li> <li>• Инвестиционный климат в отрасли</li> <li>• Общие проблемы налогообложения</li> <li>• Заграничные экономические системы и тенденции</li> <li>• Налогообложение, определенное для продукта / услуг</li> <li>• Рынок и торговые циклы</li> <li>• Сезонность / влияние погоды</li> <li>• Платежеспособный спрос</li> <li>• Товаропроводящие цепи и дистрибуция</li> <li>• Специфика производства</li> <li>• Потребности конечного пользователя</li> <li>• Обменные курсы валют</li> <li>• Основные внешние издержки: <ul style="list-style-type: none"> <li>Комплекующие и сырье</li> <li>Энергоносители</li> <li>Транспорт</li> <li>Коммуникации</li> </ul> </li> </ul>
<b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ (S)</b>	<b>ТЕХНОЛОГИИ (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменения в законодательстве, затрагивающие социальные факторы</li> <li>• Демография</li> <li>• Структура доходов и расходов</li> <li>• Тенденции образа жизни</li> <li>• Базовые ценности</li> <li>• Репутация компании, бренд и имидж используемой технологии</li> <li>• Мода и образцы и идеалы для подражания</li> <li>• Модели поведения покупателей</li> <li>• Главные события и факторы влияния</li> <li>• Потребительские предпочтения</li> <li>• Мнения и отношение потребителей</li> <li>• Представления СМИ</li> <li>• Этнические / религиозные факторы</li> <li>• Точки контакта покупателей</li> <li>• Реклама и PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансирование исследований</li> <li>• Развитие конкурентных технологий</li> <li>• Связанные / зависимые технологии</li> <li>• Зрелость технологий</li> <li>• Замещающие технологии/решения</li> <li>• Изменение и адаптация новых технологий</li> <li>• Информация и коммуникации, влияние интернета</li> <li>• Производственная емкость, уровень</li> <li>• Потребители, покупающие технологии</li> <li>• Потенциал инноваций</li> <li>• Законодательство по технологиям</li> <li>• Проблемы интеллектуальной собственности</li> <li>• Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</li> </ul>



# **P (Political) — факторы политико-правового окружения компании**

**Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить при анализе политико-правового окружения:**

- Изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует компания?
- Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность компании (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)?
- Уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем?
- Уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании?
- Отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложняться?

# **Е (есонотпсаг) — факторы экономического состояния рынка**

**В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания:**

- 1. Динамика развития экономики — спад, рост, стагнация**
- 2. Изменение курсов валют, стоимости капитала**
- 3. Изменение уровня безработицы**
- 4. Изменение уровня инфляции**
- 5. Изменение располагаемого дохода на душу населения**
- 6. Тенденции в банковской сфере**

# **S (Social) — факторы социального состояния рынка**

**В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:**

- 1. Изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), половозрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности**
- 2. Уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров**
- 3. Особенности менталитета, важные культурные ценности**
- 4. Изменение социальных слоев населения**
- 5. Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения**

# **T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли**

**В ходе анализа технологических факторов  
необходимо обратить внимание на 4  
параметра:**

- **Возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса)**
- **Влияние интернет на развитие рынка**
- **Влияние мобильных технологий на развитие рынка**
- **Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке**

# Расширенный вариант PEST анализа

В расширенный вариант PEST-анализа входят еще два показателя

- **L (Legal) — факторы правового характера.** Представляют юридическую среду функционирования бизнеса и более детально рассматривают возможное изменение правовых актов, которые могут повлиять на прибыльность существования в отрасли.
- **E (Ecological) — факторы экологического характера.** К данной группе относятся факторы, которые определяют степень влияния компании на экологическую ситуацию в регионе; а также факторы экологического характера, которые могут отразиться на эффективности бизнеса компании

# Рекомендации по проведению PEST анализа

- Прогнозировать изменение каждого фактора на ближайшее 3-5 лет. Оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на прибыль компании позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.
- Описать изменение каждого фактора, а после оставить только те факторы, которые могут повлиять на прибыль компании в будущем.
- Выделив факторы, которые могут повлиять на прибыль компании в будущем, необходимо по каждому из них предложить действия, которые минимизируют отрицательное влияние фактора на деятельность компании и максимизируют прибыль.
- Если компания реализует свои товары на разных географических рынках и функционирует в разных отраслях — рекомендуется проводить PEST анализ для каждой отрасли, для каждого рынка.

# SWOT анализ



- **Технология SWOT** – метод стратегического анализа, использующийся для оценки конкурентоспособности компании, товара или услуги, широко использующийся в стратегическом планировании.
- **Задача SWOT-анализа** — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение



Метод SWOT анализа — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Существуют следующие виды SWOT анализа:

- SWOT анализ деятельности фирмы или производственного предприятия
- SWOT анализ деятельности государственной или некоммерческой организации
- SWOT анализ деятельности образовательного учреждения
- SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города
- SWOT анализ отдельного проекта, отдела
- SWOT анализ определенного рынка или отрасли
- SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги
- SWOT анализ личности

# SWOT-анализ

Положительные факторы	Негативные факторы
<b>S</b> trengths – сильные стороны	<b>W</b> eaknesses – слабые стороны
<b>O</b> pportunities - ВОЗМОЖНОСТИ	<b>T</b> hreats – угрозы

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• полная компетентность в ключевых вопросах;</li> <li>• адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>• хорошая квалификация сотрудников;</li> <li>• хорошая репутация у покупателей;</li> <li>• известный лидер рынка;</li> <li>• изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;</li> <li>• доступ к получению экономии от размера;</li> <li>• защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;</li> <li>• подходящая технология;</li> <li>• преимущества в области конкуренции;</li> <li>• наличие инновационных способностей и возможности их реализации;</li> <li>• проверенный временем менеджмент;</li> <li>• и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>• расширение производственной линии;</li> <li>• увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>• добавление сопутствующих продуктов;</li> <li>• вертикальная интеграция;</li> <li>• возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>• ослабление позиций конкурирующих фирм;</li> <li>• ускорение роста рынка;</li> <li>• появление новых технологий;</li> <li>• и др.</li> </ul>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• нет ясных стратегических направлений;</li> <li>• ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>• устаревшее оборудование;</li> <li>• более низкая прибыльность потока, что ....;</li> <li>• недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;</li> <li>• отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;</li> <li>• плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</li> <li>• мучение с внутренними производственными проблемами;</li> <li>• уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>• отставание в области исследований и разработок;</li> <li>• очень узкая производственная линия;</li> <li>• слабое представление о рынке;</li> <li>• конкурентные недостатки;</li> <li>• ниже среднего маркетинговые способности;</li> <li>• неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии;</li> <li>• и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность появления новых конкурентов;</li> <li>• рост продаж замещающего продукта;</li> <li>• замедление роста рынка;</li> <li>• дорогостоящие законодательные требования;</li> <li>• неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств;</li> <li>• возрастающее конкурентное давление;</li> <li>• рецессия и затухание делового цикла;</li> <li>• возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;</li> <li>• изменение потребностей и вкуса покупателя;</li> <li>• неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>• и др.</li> </ul>

# Последовательность действий при проведении SWOT анализа:

1. Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.
2. На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.
3. Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа
4. На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых де



# Шаг первый: определите сильные и слабые стороны товара. Чтобы наиболее точно определить сильные и слабые стороны своей компании:

- Выпишите все внутренние факторы, которые могут оказать влияние на усиление или ослабление конкурентоспособности товара компании
- Определите, какие из перечисленных факторов являются ключевыми факторами успеха на рынке в настоящий момент. Другими словами такие факторы, которые должна иметь компания, чтобы стать первым номером на рынке.
- Оцените, по каким факторам Ваша компания лучше конкурентов, а по каким факторам хуже конкурентов.

Ключевые факторы успеха компании, товара или услуги на рынке	Лучше, чем у конкурентов - сильная сторона	Хуже, чем у конкурентов - слабая сторона
Фактор 1	✓	
Фактор 2		✓
И т.д.	✓	

# Шаг второй: определите угрозы и возможности для роста бизнеса. Как быстро найти возможности и угрозы для SWOT анализа

- В поиске возможностей задайте себе вопрос: за счет каких факторов продажи и прибыль компании может вырасти?
- В поиске угроз задайте себе вопрос: какие тенденции изменения рынка, потребностей целевой аудитории, государственного и правового регулирования рынка, экономической ситуации в стране могут снизить продажи и прибыль моей компании?
- Ответы запишите в столбик и экспертно оцените вероятность их достижения/возникновения и потенциальный вклад в спад/прирост продаж.

# Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при оценке возможностей компании

- Возможности по расширению сферы влияния компании, экспансия: новые рынки сбыта, новые страны или регионы продаж, охват новых видов товарных категорий или услуг.
- Новые потребители на существующих рынках: охват новых целевых групп, на которые в настоящий момент компания не смогла выйти.
- Возможности по увеличению частоты использования товаром или услугой существующих потребителей, а также увеличение суммы покупки.
- Удовлетворение новой потребности потребителя за счет расширения ассортиментной группы.
- Развитие технологий и введение программ, позволяющих снизить затраты компании.
- Ослабление регулирования отрасли со стороны государства, прогнозируемое введение налоговых льгот и другое упрощение входа на рынок.
- Улучшение экономической стабильности и рост покупательской способности аудитории.
- Выход крупных игроков с рынка и прочее улучшение конкурентной среды для компании.

## Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при оценке угроз компании:

- Изменение предпочтений, ценностей и стиля жизни потребителей, которое может привести к отказу от товара компании
- Рост конкуренции на рынке для компании и действия со стороны конкурентов, способные отрицательно повлиять на объем продаж компании: вход крупных игроков; низкие барьеры для новых игроков; рост низко-стоимостных предложений конкурентов и развитие ценовых войн; утрата конкурентных преимуществ за счет открытого доступа к используемым технологиям, в том числе утрата патентного преимущества.
- Ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли..
- Ослабление экономики и снижение покупательской возможности аудитории; повышение чувствительности к цене; повышение вероятности отказа от товаров, не являющихся товарами первой необходимости.
- Рост затрат на производство, реализацию и поддержку товара, превышающий возможное повышение цен



# Шаг третий: подготовка выводов и плана мероприятий

- Запишите все параметры SWOT анализа в таблицу:

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

# Постройте матрицу SWOT анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<b>S-O</b>	<b>W-O</b>
Угрозы	<b>S-T</b>	<b>W-T</b>

		Возможности	Угрозы
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
		-	-
		-	-
		-	-
<b>Сильные стороны</b>		Поле <b>"Сила и возможности" (СИВ)</b>	Поле <b>"Сила и угрозы" (СИУ)</b>
1.			
2.			
3.			
-			
-			
-			
<b>Слабые стороны</b>		Поле <b>"Слабости и возможности" (СЛВ)</b>	Поле <b>"Слабости и угрозы" (СЛУ)</b>
1.			
2.			
3.			
-			
-			
-			