

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?

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

	Конкретность	Измеримость	Достижимость	Соответствие	Тайминг
<p>Задача: повысить качество обслуживания клиентов</p> <p>Цель: обеспечить обратную связь с клиентами отвечая на 80% писем в течение 2х дней</p>					
<p>Задача: расширить клиентскую базу</p> <p>Цель: 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
	I - Срочное и важное	II - Важное, но не срочное
ВАЖНЫЕ	<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>
	III - Срочное, но не важное	IV - Не срочное и не важное
НЕВАЖНЫЕ	<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

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

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 (есоноттсаг) — 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
S trengths – сильные стороны	W eaknesses – слабые стороны
O pportunities - ВОЗМОЖНОСТИ	T hreats – угрозы

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

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	S-O	W-O
Угрозы	S-T	W-T

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