

# SWOT-АНАЛИЗ

---

Особенности применения и  
методология проведения

**SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые **внутренние** стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, существующие во **внешней** среде**



*Анализ был представлен профессором  
Эндрюсом визуально в виде SWOT  
матрицы*

---



внутренний анализ

внешний анализ

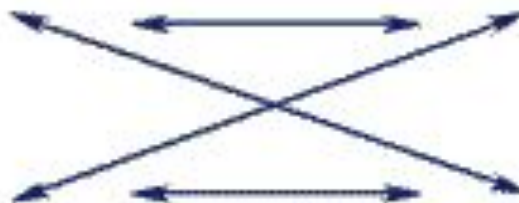
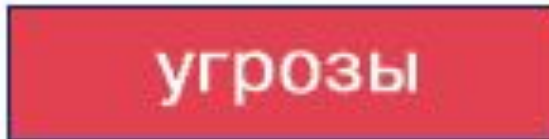
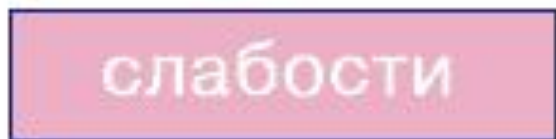
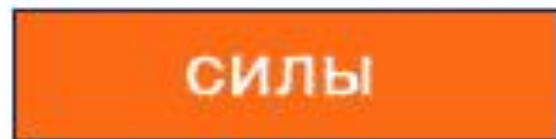
СИЛЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

слабости

угрозы

стратегия





# *Основные направления развития SWOT-анализа*

---

- **отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды**
- **учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования**
- **разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке**

# *Правила SWOT-анализа*

---

- 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа**
- 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами**
- 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели**
- 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию**
- 5. Избегайте пространных и двусмысленных формулировок**



# *Этапы SWOT-анализа*

---

- 1. Обозначение цели SWOT-анализа**
- 2. Определение сильных и слабых сторон**
- 3. Определение рыночных возможностей и угроз**
- 4. Ранжирование и уточнение формулировок сильных и слабых сторон**
- 5. Ранжирование и уточнение формулировок рыночных возможностей и угроз**
- 6. Формирование матрицы SWOT**
- 7. Формулировка критериев выбора стратегии**
- 8. Анализ «отвергнутых» стратегий**
- 9. Примерная оценка стоимости выбранной стратегии**
- 10. Утверждение стратегии**

# *Этап 1. Обозначение цели*

---

- **SWOT-анализ всегда делается под какие-то цели**
- **SWOT-анализ не должен быть абстрактным**
- **SWOT-анализ – это качественная оценка сегодняшнего состояния организации и возможных направлений движения в будущее**



# *Сильные стороны могут выглядеть так:*

- 
- **Хорошая репутация фирмы у постоянных клиентов**
  - **Высокая квалификация работников**
  - **Известность на рынке**
  - **Компетентность руководства**
  - **Наличие финансовых ресурсов**
  - **Защищённость от сильного конкурентного давления**
  - **Технологическое превосходство**
  - **Преимущества в области издержек...**

# Формат матрицы SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
<b>Сильные стороны</b>	<b>Стратегические действия 1</b>	<b>Стратегические действия 2</b>
Репутация Управление издержками Финансовая подушка		
<b>Слабые стороны</b>	<b>Стратегические действия 3</b>	<b>Стратегические действия 4</b>
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи Этап		



## *Основные вопросы для формирования граничных стратегий*

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
<b>Сильные стороны</b>	<b>Стратегические действия 1</b>	<b>Стратегические действия 2</b>
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<i>Как использовать сильные стороны и возможности?</i>	<i>Как отразить угрозы за счёт сильных сторон?</i>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Стратегические действия 3</b>	<b>Стратегические действия 4</b>
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<i>Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?</i>	<i>Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы. Может быть, кардинально изменить бизнес?</i>

# Пример формирования поля граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
<b>Сильные стороны</b>	<b>Стратегические действия 1</b>	<b>Стратегические действия 2</b>
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск партнёров в регионах</li> <li>• Проведение межрегионального семинара</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка специальных цен для новых регионов</li> <li>• Создание сервис-центра и группы сбора информации от клиентов</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Стратегические действия 3</b>	<b>Стратегические действия 4</b>
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация большого склада, закупки сырья «впрок»</li> <li>• Переход на контрактную систему с ведущими специалистами</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск альтернативных поставщиков</li> <li>• Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка</li> <li>• ...</li> </ul>



## *Этап 7. Формулировка критериев*

---

- **Определить на каких условиях стратегия запускается в реализацию**
- **Определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент**
- **Зафиксировать причину выбора стратегии**

## *Этап 8. Отвергнутых стратегий*

---

**Цель** – определить мероприятия необходимые для перехода на другую базовую стратегию («запасной аэродром»)



## *Этап 9. Оценка стоимости стратегии*

---

**Примерная оценка не только  
финансовых затрат  
и материальных ресурсов, но  
И  
времени первых лиц  
организации**

## *SWOT-анализ позволяет провести тестирование стратегии*

---

- **целями собственника**
- **бюджетом, сметой (надо оценить реализуемость за счёт собственных и заёмных средств)**
- **наличием необходимых для реализации стратегии материальных и человеческих ресурсов (собственных и вновь привлекаемых)**



# SWOT-матрица компании «Аэрофлот»

Strengths			Weaknesses		
№		анг	№		анг
1	Географическое положение	0	1	Отсутствие единой информационной системы	0
2	Разветвленная инфраструктура	0	2	Старый авиапарк	0
	самый высокий уровень безопасности полетов в России	0		Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	
	лидирующее положение по доле рынка гражданской авиации России	5	4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	
	экономически эффективный и адекватный себе парк воздушных судов	5	5	Дороговизна билетов	
Opportunities			Threats		
№		анг	№		анг
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	5	1	Низкая покупательная способность населения России	0
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	5	2	Рост цен на традиционных курортах	9
3	наличие эффективной системы транспортных узлов	4	3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	9
4	наличие развитой дальнемагистральной сети	8	4	Низкая покупательная способность населения России	5
5	лидирующие позиции по качеству продукта	6	5	Рост цен на традиционных курортах	0
6			6	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	0

Этап

## *Матрицы возможностей и угроз компании «Аэрофлот»*

Х У	сильное		умеренное		малое	
	О	Т	О	Т	О	Т
высокая вероятность	7	1	1	8	9	5
средняя вероятность	4	7	2	4	6	2,
низкая вероятность	8	10	5	3, Т9	7, О10	6



## Итоговая SWOT-матрица «Аэрофлот»

№	Strengths Сильные стороны компании	Ранг	№	Weaknesses Слабые стороны компании	Ранг
1	Географическое положение	10	1	Отсутствие единой информационной системы	10
2	Разветвленная инфраструктура	10	2	Старый авиапарк	10
3	самый высокий уровень безопасности полетов в России	10	3	Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	1
4	лидирующее положение по доле рынка гражданской авиации России	5	4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	1
5	экономически эффективный и адекватный сети парк воздушных судов	5	5	Дороговизна билетов	1
№	Opportunities Возможности среды	Ранг	№	Threats Угрозы среды	Ранг
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	5	1	Низкая покупательная способность населения России	10
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	5	2	Рост цен на традиционных курортах	9
3	наличие эффективной системы транспортных узлов	4	3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	9
4	наличие развитой дальнемагистральной сети	8	4	Низкая покупательная способность населения России	5
5	лидирующие позиции по качеству продукта	6	5	Рост цен на традиционных курортах	10

## Стратегии на базе SWOT матрицы «Аэрофлот»

SO			WO		
№	Стратегии наступления	P	№	Стратегии развития	P
1	География продаж	0	1	Отсутствие единой информационной системы	0
	Разветвленная инфраструктура	0	2	Старый авиапарк	1
	самый высокий уровень безопасности полетов в России	5	3	Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	1
	лидирующее положение по доле рынка гражданской авиации России	0	4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	0
	экономически эффективный и адекватный сети парк воздушных судов	5	5	Дороговизна билетов	1
ST			WT		
№	Стратегии защиты	P	№	Стратегии сдерживания	P
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	5	1	Низкая покупательная способность населения России	0
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	5	2	Рост цен на традиционных курортах	9
3	наличие эффективной системы транспортных узлов	4	3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	0
4	наличие развитой дальнемагистральной сети	8	4	Низкая покупательная способность населения России	9
5	лидирующие позиции по качеству продукта	6	5	Рост цен на традиционных курортах	5



## *Вывод*

*Проанализировав слабые и сильные стороны деятельности организации, можно сказать, что компания Аэрофлот имеет некоторые внутренние противоречия и проблемы, которые тормозят ее деятельность, мешают развиваться. Но есть и сильные стороны, благодаря которым она и является лидером на авиарынке. К основным ее сильным качествам относят хорошую структуру и грамотное ведение бизнеса. В данный момент компания считается стратегически важной, поэтому она выполняет определенную социальную роль. Проводит политику поддержания отечественного спорта, социальную помощь детям и ветеранам.*