



# «SWOT-анализ»

**Подготовила:**

Осинина Д.Д.



## История метода:

- ✓ Впервые SWOT-анализ введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом.
- ✓ В 1965 году 4 профессора Гарвардского университета — Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут — предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы.



**SWOT-анализ может использоваться и как самостоятельная методика, и как элемент ситуационного анализа.**

**По своим исходным установкам SWOT-анализ является клиент-ориентированным методом**



**исследование ситуации происходит «под углом зрения» конкретного актора**

**Название метода является аббревиатурой 4 английских слов**

**Strength — сильные стороны**

**Weakness — слабые стороны**

**Opportunities — возможности**

**Threats — угрозы**

Ресурсную базу  
политического  
актора отражают

**Strength** —  
сильные стороны

**Weakness** —  
слабые стороны

Факторы внешней  
среды отражены

**Opportunities** —  
ВОЗМОЖНОСТИ

**Threats** — угрозы

Основное достоинство SWOT-анализа состоит не только в системной характеристике позиций актора по указанным выше признакам, но и в **комплексном рассмотрении сильных/слабых сторон актора через призму возможностей/угроз.**



**Это делается с помощью специальной матрицы SWOT-анализа, которую иногда еще называют матрицей первичного стратегического анализа**

	Возможности 1) ...; 2) ...	Угрозы 1) ...; 2) ...
Сильные стороны 1) ...; 2) ...	Поле «Возможности и сильные стороны»	Поле «Угрозы и сильные стороны»
Слабые стороны 1) ...; 2) ...	Поле «Возможности и слабые стороны»	Поле «Угрозы и слабые стороны»

- Важнейшее значение имеет *поле «Возможности и сильные стороны»*, которое определяет **наиболее перспективный, стратегический вектор развития.**
- *Поле «Угрозы и слабые стороны»* демонстрирует «ахиллесову пяту» актора, **наиболее уязвимые стороны его позиций.**
- *Поле «Возможности и слабые стороны»* демонстрирует, **каким образом «проблемные» позиции могут быть компенсированы за счет новых возможностей.**
- *Поле «Угрозы и сильные стороны»* позволяет лучше понять, **каким образом ресурсные преимущества могут быть направлены на ликвидацию угроз.**



### Матрица SWOT

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	СИВ	СИУ
<b>Слабые стороны</b>	СЛВ	СЛУ

**СИВ** — сила и возможности — следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей.

**СЛВ** — слабость и возможности — стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

**СИУ** — сила и угрозы — разработать стратегию, которая должна использовать силу организации на преодоление угроз.

**СЛУ** — слабость и угрозы — выработать стратегию, которая бы позволила организации избавиться от слабостей и предотвратить нависшую угрозу.

**Для оценки возможности применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей:**

<b>Вероятность использования возможностей</b>	<b>Влияние возможностей на организацию</b>			
	Умеренное	Малое	...	...
<b>Сильное</b>				
<b>Высокая</b>				
<b>Средняя</b>				
<b>Низкая</b>				

## Похожая матрица составляется для оценки угроз:

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Минимальный ущерб»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

**Целесообразно проводить данный анализ, отвечая применительно к возможностям и угрозам по трем направлениям на следующие вопросы:**

- Определите характер возможности (угрозы) и причину ее возникновения?
- Как долго она будет существовать?
- Какой силой она обладает?
- Насколько она ценна (опасна)?
- Какова степень ее влияния?



\* Для анализа среды также может быть использован **метод составления ее профиля**. Данный метод удобно применять для составления профиля макроокружения, непосредственно окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным путем дается:

- **оценка его важности для отрасли по шкале:** 3 — сильная важность, 2 — умеренная важность, 1 — слабая важность;
- **оценка его влияния на организацию по шкале:** 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — не влияет;
- **оценка направленности влияния по шкале:** +1 — позитивное влияние, -1 — негативное влияние.

### Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности $D=A*B*C$

\* = **интегральная оценка**, показывающая степень важности данного фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего влияния.



# Правила проведения SWOT-анализа

**Правило 1.** Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа.

**Правило 2.** Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.

**Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов.

**Правило 4.** Будьте объективны и используйте разностороннюю входящую информацию. SWOT-анализ должен как можно в большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

**Правило 5.** Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто качество SWOT-анализа страдает от наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей.

# Сильные стороны SWOT-анализа

Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики, управления, политологии. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).

Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.).

Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.

Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.

# Недостатки

**SWOT-анализ показывает только общие факторы.** Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.

Зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними.

Анализ даёт в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике.

Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры.

**SWOT-анализ является довольно субъективным** и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.

Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат.

# Применение SWOT-анализа на практике

На основе ресурсно-акторного анализа выделяем представителей «кадрового резерва» двух Центрально-Азиатских республик – Казахстана и Узбекистана



Далее с помощью SWOT-анализа выявляем сильные и слабые стороны ключевых акторов, анализируем соотношение ресурсной базы актора и условий внешней среды.



Составляем матрицу первичного стратегического анализа для ключевых акторов «кадрового резерва».

**Спасибо за внимание!**