



**Раздел:**  
**СИТУАЦИОННЫЙ**  
**SWOT-АНАЛИЗ**

## СИТУАЦИОННЫЙ (SWOT) АНАЛИЗ

Ситуационный или SWOT-анализ (первые буквы английских слов: **S**trengths — сильные стороны; **W**eaknesses — слабые стороны; **O**pportunities — возможности; **T**hreats — опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов деятельности.

Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

### Матрица SWOT- анализа

	Opportunity (Возможности)	Threat (Угрозы)
Strength (Сильные стороны)	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Weakness (Слабые стороны)	1. 2. 3.	1. 2. 3.

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА SWOT-АНАЛИЗ

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

Организации часто проводят общий анализ, охватывающий всю их деятельность. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

**Правило 2.** Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

**Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители услуг. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество услуг будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

## ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ: СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Категории, наиболее часто включаемые в анализ:

- Маркетинг
- Ценообразование
- Продвижение
- Маркетинговая информация/разведка
- Распределение/дистрибьюторы
- Торговые марки и позиционирование
- Инжиниринг, исследования и разработка новых продуктов
- Производство
- Сбыт
- Обработка заказов/сделки
- Персонал
- Послепродажное обслуживание/сервис
- Обслуживание/сервис покупателей
- и другие

## ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ

Категории, наиболее часто включаемые в анализ:

- **Законодательные/Регулирующие/Политические силы**  
*(Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании)*
- **Общественные силы (культура)**  
*(Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая)*
- **Технологические силы**  
*(Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию)*
- **Экономическая ситуация**  
*( Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги)*
- **Конкуренция**  
*(Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:*
  - *Интенсивность конкуренции,*
  - *Угроза появления новых конкурентов*
  - *Потребности покупателей на рынке*
  - *Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков*
  - *Конкурентоспособность*
  - *Давление со стороны товаров-заменителей )*

## РЕГИСТРАЦИЯ ДАННЫХ ДЛЯ SWOT-АНАЛИЗА

Собирая данные для SWOT-анализа **будьте объективны!**

Сможете ли Вы подкрепить свои заявления доказательствами (цитатами, письмами, статистикой по отрасли, отчетами в прессе, правительственными публикациями, сведениями от дилеров, комментариями покупателей)?

Рассматривая очередное заявление, полезно задать себе следующие вопросы:

- Уверены ли мы, что это на самом деле так?
- Насколько мы уверены?
- Откуда мы знаем?
- Возможно ли, что вскоре это изменится?
- Имеет ли это заявление отношение/значение/смысл для наших покупателей?
- Рассмотрели ли мы эту позицию по отношению к конкурентам?

## ПОЛУЧЕНИЕ ВЫВОДОВ НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА

### 1. Сопоставляются возможности внешней среды с сильными и слабыми сторонами компании:

- какие из возможностей внешней среды можно эффективно использовать за счет существующих сильных сторон компании (приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества)
- какие из возможностей внешней среды сейчас недоиспользуются из-за слабостей компании (объекты реформирования)
- нераспределенные позиции возможностей внешней среды (повод для раздумий при выработке целей и стратегий)

### 2. Сопоставляются угрозы внешней среды с сильными и слабыми сторонами компании:

- какие из угроз внешней среды могут быть компенсированы за счет сильных сторон компании (объекты реформирования)
- какие слабые стороны компании могут проявиться и существенно повлиять на рыночное положение компании в случае актуализации предполагаемых угроз внешней среды (объекты реформирования)
- нераспределенные позиции угроз внешней среды (рекомендуется вывести в промежуточный отчет, так как для их нейтрализации надо выбирать какие-то стратегии минимизации рисков).