

SWOT-анализ

Определение SWOT-анализа

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для конкурентной оценки компании и разработки организационной стратегии. SWOT-анализ оценивает внутренние и внешние факторы среды, а также текущий и будущий потенциал организации.

- S (strengths) — сильные стороны, оценка внутренних факторов;
- W (weaknesses) — слабые стороны, оценка внутренних факторов;
- O (opportunities) — возможности, оценка внешних факторов;
- T (threats) — угрозы, оценка внешних факторов.

Как проводить SWOT-анализ

SWOT-анализ — таблица из четырех блоков, каждый относится к элементу SWOT. Удобство таблицы — в быстром обзоре положения компании.

Основные компоненты:

- **Сильные стороны** описывают преимущества фирмы, ее сильные стороны, конкурентные преимущества. Все внутренние факторы, на которые повлиять сама фирма: лидирующий и сильный бренд, уникальные технологии производства, операционная эффективность, устойчивый бухгалтерский баланс, хорошая репутация, высокая доля рынка.
- **Слабые стороны** описывают уязвимые места организации. Все внутренние факторы, на которые может повлиять сама фирма: неизвестный бренд, операционная неэффективность, неустойчивый баланс компании, высокая долговая нагрузка, скандальная репутация, низкая доля рынка.
- **Возможности** дают представление о благоприятных внешних факторах, которые способны повлиять на конкурентное преимущество фирмы. Например, возможность освоения новых рынков, положительные изменения в торговой политике государства, появление новых технологий.
- **Угрозы** относятся к внешним факторам, которые могут ухудшить положение фирмы на рынке. Например, спад или кризис в экономике, растущая конкуренция, социальные изменения, веяния моды, тенденции рынка.

Основные вопросы для создания SWOT таблицы:

Сильные стороны	Слабые стороны
1. В чем конкурентное преимущество?	1. Что и где можно улучшить?
2. Какие ресурсы имеются?	2. Где не хватает ресурсов?

3. Какие продукты эффективны?	3. Какие продукты неэффективны?
Возможности	Угрозы
1. Можно ли расширить основной вид деятельности? 2. Какие новые технологии можно использовать для улучшения деятельности компании? 3. Какие новые сегменты рынка можно исследовать?	1. Какие изменения в законодательстве угрожают работе компании? 2. Что делают конкуренты хорошо или лучше, чем делает сейчас компания? 3. Какие потребительские тенденции угрожают бизнесу?

Преимущества SWOT-анализа

SWOT-анализ — универсальный метод анализа во многих сферах. Он прост в применении, доступен большинству исследователей и аналитиков. Основные преимущества SWOT-анализа:

- **Можно использовать**, не обладая узкопрофильными знаниями.
- **Можно употреблять** в различных экономических и стратегических сферах.
- **Можно применять** в разных областях анализа, в качестве экспресс-оценки сложившейся ситуации, и в качестве длительной стратегии планирования.
- **Способствует групповому обсуждению** стратегических вопросов и их дальнейшей разработки. Возможно использование творческих методов участия: мозговой штурм, групповые встречи, которые позволяют создать пул знаний в различных направлениях деятельности.
- **Сочетается с различными теориями** и инструментами принятия решений. Например, модель анализа пяти сил Портера (Porter's Five Forces Model), Дельфийская модель, сбалансированная система показателей Каплана и Нортон и прочие.

Недостатки и ограничения SWOT-анализа

SWOT-анализ, как любой метод анализа, имеет свои ограничения и недостатки, может довольно узко подавать информацию, не учитывая различных взглядов на данные. Основные недостатки и ограничения SWOT-анализа:

- **Не дает представить** картину анализа в динамике.
- **Дает мало конкретики**, предоставляет более общие факторы.
- **Метод субъективен**, зависит от знаний и от видения ситуации того, кто его проводит.
- **Требуется привлечение** большого количества информации в различных сферах для проведения качественного анализа.

- У факторов SWOT-анализа нет приоритетности, а также нет различных взглядов и решений, базирующихся на данных и анализе.
- Строгое разграничение на разделы, хотя один фактор можно отнести в разные разделы.
- Не хватает количественных показателей для сравнения с конкурентами и проведения бенчмаркинга.

Пример SWOT-анализа

SWOT-анализ компании, производящей одежду:

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания является узнаваемым брендом и контролирует 25% рынка в своей стране. 2. Компания уделяет большое внимание дизайнерским инновациям и внедряет их в свою продукцию. 3. Компания имеет диверсифицированный подход к продажам: продажи онлайн и продажи в розницу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания зависима от производителей из других стран, с которыми заключен контракт на пошив одежды: Китай, Бангладеш. 2. Доход компании сильно зависит от доли на рынке одежды. Если доля уменьшается, продажи падают. 3. Конкуренты имеют более разнообразный ассортимент продукции.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий мировой рынок одежды. 2. Растущий онлайн рынок розничной торговли, особенно во время пандемии и пост пандемии. 3. Появление новых более дешевых и более продаваемых технологий производства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильность международного рынка торговли, резкие изменения валютных курсов. 2. Высокая конкуренция на рынке аналогичных товаров. 3. Рост контрафактной продукции. 4. Социальные изменения и сильные изменения моды.

Как появился SWOT-анализ

Первые разработки методологии SWOT появились в конце 1950-х — начале 1960-х годов. Например, гарвардский социолог Филипп Селзник (Philip Selznick) в сотрудничестве со школой проектирования моделей опубликовал основные принципы SWOT-анализа в 1957 году в книге «Лидерство в управлении: социологическая интерпретация». А в 1962 году профессор Гарвардской бизнес-

школы Альфред ДюПон Чендлер-младший (Alfred DuPont Chandler Jr.) опубликовал монографию «Стратегия и структура: главы в истории американского промышленного предприятия», в которой также описывал принципы SWOT-анализа. На данные разработки оказали влияния более ранние исследования консалтинговой фирмы McKinsey 1930-х годов.

К 1965 году две крупные американские школы — Стэнфордский научно-исследовательский институт и Гарвардская высшая школа делового администрирования — опубликовали свои исследования в области применения SWOT-анализа. Наибольшую популярность приобрел учебник Гарвардской школы «Деловая политика: текст и кейсы» («Business Policy: Text and Cases»), изданный в 1965 году. В том же году Гарри Ансофф (Harry Ansoff, имя при рождении Игорь Ансов) участвовал в проработке техники выполнения SWOT-анализа, которую описал и впервые представил в своей книге «Корпоративная стратегия».