

SWOT-анализ

Признанным методом, применяемым для анализа текущего и прогноза будущего положения фирмы с помощью совместного рассмотрения факторов внешней и внутренней сред, является SWOT-анализ. SWOT – это аббревиатура английских слов: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности), **Threats** (угрозы). SWOT- анализ можно применять для анализа фирмы в целом и отдельных ее подразделений (в этом случае меняются границы внутренней среды). Он может использоваться как для разработки долгосрочной стратегии и планов фирмы, так и для решения ее текущих проблем.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке,
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

• использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

• являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

• какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

• какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера, и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

1 этап. Анализ текущего положения фирмы

Раздел начинается с описания общих сведений об организации: краткой исторической справки, правового статуса, миссии (примеры миссий можно найти в Приложении 1), где должна быть четко указана сфера (или сферы) деятельности фирмы.

Определение положения фирмы в окружающей среде – первый шаг в процессе планирования. Это положение можно представить как «текущую реальность», а план должен предусмотреть совокупность действий, выполнение которых переведет пред-

приятие в «будущую реальность». При этом нужно учитывать, что сама окружающая среда будет изменяться. Описание текущей реальности является отправной точкой процесса планирования.

Среда, в которой действует фирма, имеет внутреннюю и внешнюю составляющие.

Внутренняя среда присуща самой фирме, внешняя – находится за ее пределами и, в свою очередь, состоит из двух частей: макросреды (дальнего окружения) и микросреды (непосредственного окружения).

С позиции современной теории управления состояние фирмы, эффективность ее деятельности в настоящем и будущем зависят от того, насколько успешно она реагирует на различные по своей природе воздействия извне, т.е. от эффективности взаимодействия факторов внешней и внутренней сред.

Факторы внешней среды в соответствии с делением ее на две части также делятся на две группы: факторы макросреды и факторы микросреды.

Макросреду характеризуют такие факторы, как: политические, экономические, социально-культурные и технологические (PEST-факторы).

Государственно-политические: уровень стабильности политической обстановки, государственное регулирование экономики (налоговая политика, кредитно-денежная политика, протекционизм, таможенные пошлины, антидемпинговые мероприятия и т.д.). Сюда же относят правовые, географические, природные и экологические факторы.

Экономические факторы: уровень развития экономики, ее текущее состояние, фаза цикла конъюнктуры, структурные сдвиги, уровень экономического роста страны, уровень жизни, характер распределения доходов, состояние материального производства, уровень инфляции, состояние валютного курса и др.

Социокультурные факторы: социальная структура и социальное обеспечение общества, занятость, уровень образования и культуры, традиции религия, демографические тенденции (численность, половозрастная структура населения, динамика рождаемости и смертности и т.д.).

Технологические факторы: научно-технический потенциал страны и отрасли, направления его развития, технический уровень производства, доля наукоемких отраслей, требования стандартов, периодичность появления новых товаров и др.

Для более полного анализа PEST- факторов необходимо учитывать, что значительная часть их действует постоянно, но есть и факторы (например, цикл конъюнктуры), которые действуют циклически, и при их анализе необходимо учитывать текущую и будущую фазу цикла. Есть также факторы временного действия, такие как военные и социальные конфликты, стихийные бедствия, политические кризисы, олимпиады, фестивали и т.п., которые могут быть источниками возможностей или угроз для фирмы.

PEST- факторы фирма должна знать, но влиять на них или контролировать их она не может.

Микросреду характеризуют факторы, возникающие в результате взаимодействия покупателей, конкурентов, поставщиков, посредников, рынка рабочей силы и т.д.

Информация о факторах микросреды включает следующие данные: о рынках фирмы, перспективах их развития; о потребителях, их нуждах, намерениях, поведении, отношении к тому, что предлагает фирма, о степени удовлетворения их потреб-

ностей и о возможном изменении этих потребностей; о конкурентах, характере конкурентной борьбы, насыщенности рынка, о продукции конкурентов; о поставщиках и взаимоотношении фирмы с ними; о емкости рынка и о перспективах его развития; об инфраструктуре рынка и т.д.

Компании трудно контролировать факторы микросреды, но оказать на них определенное влияние она может.

Знание внешней среды позволяет компании прогнозировать трудности, которые могут возникнуть в будущем, и возможности, которые могут открыться для повышения эффективности ее деятельности. Поэтому необходимо глубоко изучать внешнюю среду, концентрируя внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности она в себе заключает.

К угрозам относятся те факторы внешней среды, которые негативно влияют на деятельность фирмы. Например, экономические кризисы, нестабильность политической обстановки, выпуск нового товара конкурентом, появление нового соперника, предлагающего более низкие цены, и т.д.

К возможностям относятся те факторы внешней среды, которые могут способствовать бизнесу фирмы. В качестве возможностей можно рассматривать появление новых рынков сбыта продукции фирмы, благоприятные курсы валют, принятие законов, способствующих развитию производства, более интенсивное развитие отрасли, потребляющей продукцию фирмы, и т.д.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, недостаточно только знать о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но, не обладая потенциалом для их использования, упустить их.

2 этап. Анализ конкурентоспособности фирмы

Помимо выявления угроз и возможностей внешней среды, необходим анализ факторов внутренней среды для того, чтобы понять, какими сильными и слабыми сторонами обладает сама фирма.

Информация о факторах внутренней среды включает следующие данные: о товарно-рыночной стратегии фирмы; о комплексе маркетинга (продукции, ценовой политике, каналах сбыта, средствах продвижения товара на рынок); об основных показателях деятельности фирмы; ее финансовом потенциале, культуре, кадровом составе; о заинтересованности сотрудников в эффективной и добросовестной деятельности, их мотивации, опыте, образовании, степени использования их способностей; об организационной структуре фирмы; о состоянии исследований и разработок, оборудования, производственно-сбытовом потенциале, об обеспеченности информационной техникой; о системах контроля и т.д.

К сильным сторонам относятся такие внутренние факторы, которые дают преимущество в конкурентной борьбе. К ним можно отнести: высокое качество товара, высокий профессионализм сотрудников, гибкую ценовую политику, эффективную рекламу, хорошую сбытовую сеть, сильный финансовый потенциал фирмы и т.д.

К слабым сторонам относятся такие внутренние факторы, по которым фирма слабее своих конкурентов. Например, слабый финансовый потенциал, низкий профессиональный уровень и плохая мотивация персонала, малые размеры фирмы по сравнению с основными конкурентами, более высокие цены, слабая реклама и т.д.

3 этап. SWOT-анализ

SWOT- анализ состоит из трех этапов:

- сбор информации;
- построение матрицы SWOT;
- соотнесение сильных и слабых сторон фирмы с возможностями и угрозами внешней среды и определение направления деятельности, а также комплекса мероприятий для достижения желаемых целей.

Сбор информации для проведения SWOT-анализа.

Для проведения SWOT-анализа необходимо собрать информацию о факторах внешней (макро- и микросреды) и внутренней сред.

Кроме того, необходимо собрать информацию о группах людей внешней среды, которые могут быть заинтересованы в деятельности фирмы, и глубоко проанализировать их интересы. Итак, **с учетом конкретной ситуации**, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз (опасностей) и возможностей. Структура информации, необходимой для проведения SWOT-анализа, показана на рисунке 1.

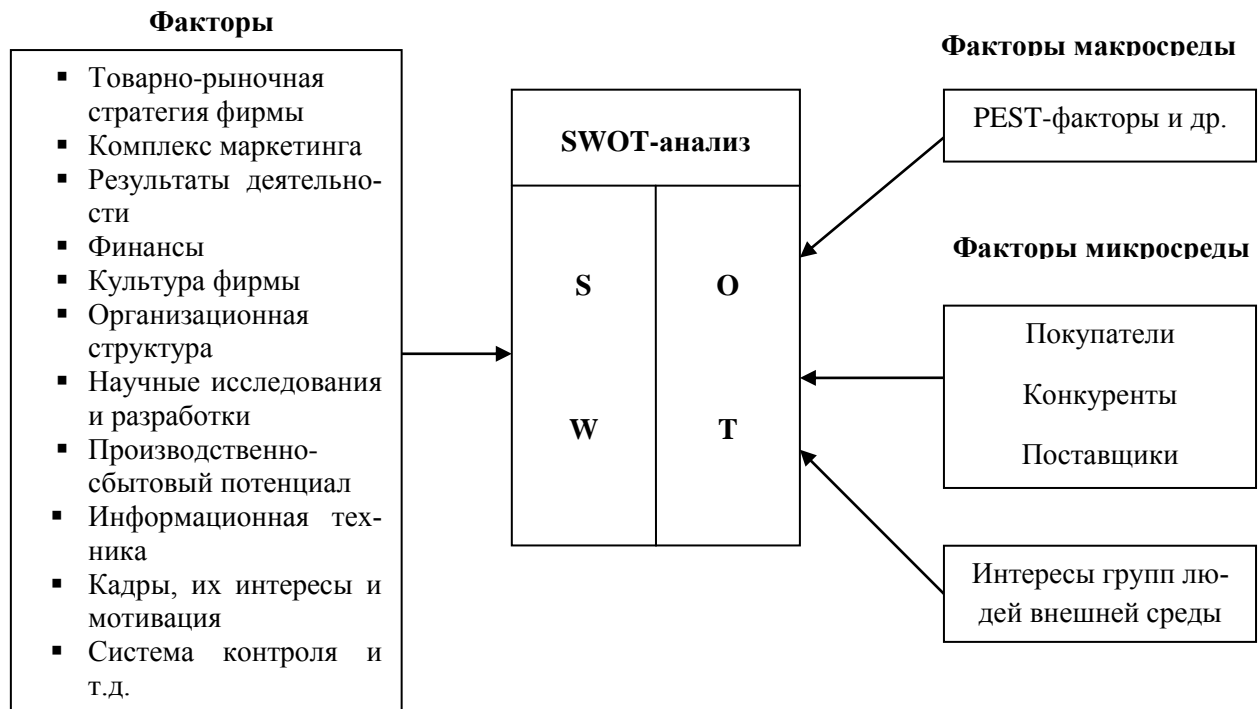


Рисунок 1- Структура информации для проведения SWOT-анализа фирмы

От поставленной задачи зависит глубина проводимого анализа, а, следовательно, но, объем и структура собираемой информации.

Построение матрицы SWOT

Для построения матрицы SWOT необходимо:

- из собранной информации о внутренней среде выделить сильные и слабые стороны деятельности фирмы;
- из собранной информации о внешней среде выделить возможности и угрозы;
- представить все выделенные факторы в виде матрицы, как показано на рисунке 2.

Матрица SWOT

<p style="text-align: center;">Сильные стороны (S):</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>n. _____</p>	<p style="text-align: center;">Возможности (O):</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>n. _____</p>
<p style="text-align: center;">Слабые стороны (W):</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>n. _____</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы (T):</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>n. _____</p>

Рисунок 2 - Матрица SWOT.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на **МАТРИЦЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ** (рисунок 3). Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Полученные внутри матрицы десять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для **ОЦЕНКИ УГРОЗ** (рисунок 3). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, также должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Аналогичным образом строятся матрицы для оценки внутренних сил и слабостей.

ВЕРОЯТНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ВЛИЯНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Матрица возможностей

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания.

В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

ВЕРОЯТНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ УГРОЗ	ВЛИЯНИЕ УГРОЗ НА ОРГАНИЗАЦИЮ			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Матрица угроз

Угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке.

Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Рисунок 3 – Позиционирование возможностей, угроз, сил и слабостей

Примерные факторы SWOT-анализа представлены в Приложении 2.

На следующем этапе необходимо соотнести сильные и слабые стороны фирмы с возможностями и угрозами внешней среды и определить направление деятельности.

Для этого необходимо:

- соотнести сильные стороны фирмы с открывающимися возможностями и на основе этого предложить совокупность мероприятий, повышающих эффективность деятельности фирмы, ее конкурентоспособность;
- соотнести сильные стороны с угрозами, которые могут возникнуть со стороны внешней среды, и подумать, как ликвидировать или ослабить негативное влияние угроз, используя свои преимущества. То же самое необходимо проделать и со слабыми сторонами. Нужно подумать, есть ли возможность избавиться от слабых сторон или даже превратить их в сильные, используя благоприятные возможности

Особое внимание необходимо обратить на то, как могут проявить себя слабые стороны в условиях действия угроз, так как они могут существенно ухудшить положение фирмы. Вышесказанное иллюстрирует матрица на рисунке 4.

	O	T
S	SO Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей	ST Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз возможностей
W	WO Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей	WT Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз

Рисунок 4 - Матрица соотнесения сильных и слабых сторон фирмы с угрозами и возможностями внешней среды

На каждом из полей расширенной матрицы SWOT (см. рисунок 4) исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть использованы при разработке окончательной стратегии организации:

- **область SO:** любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как сильные стороны, так и возможности (max – max). Стратегии SO опираются на частичное игнорирование возможных угроз и основываются на максимальной реализации возможностей с опорой на сильные стороны компании.

- **область ST:** предполагают соответственно максимальное развитие сильных сторон и минимизацию угроз (max – min). Вариант стратегий ST отвлекается от открывающихся возможностей и концентрируется на том, как избежать возможных и реальных опасностей для компании с опорой на сильные стороны.

- **область WO:** стратегии данной группы направлены на минимизацию слабых сторон и одновременно на максимизацию возможностей (min – max). Сценарий WO основывается на том, чтобы рассмотреть, как открывающиеся возможности помогут преодолеть слабые стороны компании.

- **область WT:** целью любой из стратегий данного вида является минимизация слабых сторон и угроз (min – min). Сценарий WT основывается на поиске ходов, которые помогут избежать угроз для компании именно потому, что бизнес имеет слабые стороны.

Завершая SWOT-анализ, полезно ответить на следующие вопросы:

- Как превратить слабые стороны компании в сильные?
- Как конкурент может воспользоваться нашими слабыми сторонами?
- Какие сильные стороны можно связать с возможностями во внешней среде?
- Каких угроз необходимо опасаться в большей степени? К каким стратегическим изменениям нужно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту компании?
- Какие угрозы можно превратить в возможности?

Ответы на данные вопросы лежат в основе заключительных выводов по стратегии развития компании. На практике проведение SWOT-анализа и ответ на сопутствующие вопросы должен привести к разработке стратегии, которая сформулирована в результате индивидуального моделирования и анализа конкурентной ситуации, в которой оказалась компания.

4 этап. Планирование деятельности

Планирование деятельности включает следующие этапы:

- анализ текущего положения фирмы (см. 1 этап работы);
- определение целей;
- разработка стратегий и планов;
- корректировка целей и стратегий по результатам деятельности фирмы и изменений во внешней среде.

Определение целей

Опыт известных компаний показывает, что умение ставить цели является определяющим для бизнеса. Необходимо рассмотреть основные требования, предъявляемые к целям.

1. Цели должны быть конкретны и, насколько это возможно, количественно выражены. Это необходимо для обеспечения проверки их выполнения. Например, цель «повысить прибыль на инвестированный капитал» определена неверно. Следует указать, на какую величину нужно повысить прибыль и в течение какого срока.
2. При определении целей особое внимание следует обратить на то, чтобы они отражали цели сотрудников фирмы, симулировали их заинтересованность в успехе общего дела. Иначе произойдет «внутреннее отключение» работающих от процесса работы. Каждый сотрудник должен хорошо знать цели своей фирмы и, по возможности, привлекаться к участию в их постановке. Этому аспекту необходимо уделять внимание, так как зачастую не только рядовые сотрудники, но даже руководители фирм затрудняются четко сформулировать цели своей деятельности.
3. Цели должны быть реально достижимыми и подсказывать направление действий. Если цель не достигнута, она теряет смысл как направляющий и мотивирующий фактор и вместо желаемого результата можно добиться негативного отношения сотрудников к работе. В то же время цель не должна быть легко достижимой. Достижение целей должно развивать способности личности. В этом случае цель активизирует и работа интересна.
4. Цели должны допускать расчленение на частные задачи, выполнение которых можно поручить конкретным подразделениям или сотрудникам.
5. К выбору целей нужно подходить избирательно. Из множества целей, которые могут стоять перед фирмой, нужно уметь выделить наиболее приоритетные, чтобы на них можно было сосредоточить ресурсы фирмы, которые всегда ограничены.
6. Цели могут иметь разный временной горизонт: долгосрочные, средне- и краткосрочные. Они должны быть взаимоувязаны и не должны взаимно исключать друг друга.
7. Целей должно быть несколько. Часто в качестве единственной цели указывается получение максимальной прибыли. Выбор этой цели некорректен с различных точек зрения. Так, если фирма в своей деятельности исходит из долгосрочной перспективы (а именно на это направлена маркетинговая деятельность), то она должна вкладывать значительные средства в НИОКР, основной капитал, производственную подготовку и повышение квалификации кадров. Все эти мероприятия повышают издержки производства и приводят к снижению прибыли.

К основным маркетинговым целям можно отнести:

- увеличение объема продаж;
- увеличение темпа роста объема продаж;
- увеличение прибыли (которая может выражаться в виде валовой прибыли, отношения прибыли к объему продаж или акционерному капиталу, дохода на одну акцию);
- увеличение доли рынка.

Разработка стратегии и планов

После определения долгосрочных целей разрабатывается стратегия их достижения. Каждая фирма может иметь некоторый возможный набор альтернативных стратегий по достижению поставленных целей, сформированных как результат основных компетенций фирмы (Приложение 3). Сравнивая их между собой по критериям затраты-результат и обеспечение конкурентоспособности фирмы в будущем, следует выбрать оптимальную для фирмы стратегию. Далее разрабатывается план действий, который должен содержать подробное описание, каким образом данная стратегия будет реализовываться на практике (Приложение 4).

Различия между целями, стратегиями и планами действий заключены частично в подробности описания, а частично – в широте рассмотрения.

Стратегию лучше всего характеризовать как выбранное направление действий, в рамках которого составляется план действий.

Если цель – это ориентир, к которому устремляется фирма в своей деятельности, то стратегия – это путь его достижения. Тогда план действий – это расписанная во времени совокупность мероприятий для осуществления стратегии.

На эффективно развивающихся фирмах ставятся долгосрочные цели и разрабатывается долгосрочная стратегия их достижения, которая, в свою очередь, может состоять из нескольких стратегий, таких как: товарная политика, техническая политика, стратегия конкурентной борьбы, снижения издержек, повышения качества, ценовая политика, организационная, кадровая политика и т.д.

Базовая долгосрочная стратегия (как и сами цели) не является чем-то единожды заданным и неизменным. Она должна регулярно корректироваться и уточняться в зависимости от изменений, происходящих на рынке, и результатов деятельности фирмы.

Кроме долгосрочного планирования необходимо осуществлять среднесрочное (на 2-3 года) и краткосрочное (на 1 год) планирование.

Таким образом, не реже чем один раз в год с помощью SWOT-анализа или других аналитических методов следует проводить анализ внешней среды, состояния и результатов деятельности фирмы.

Результаты маркетинговой деятельности за год могут включать:

- общий анализ деятельности (каков объем продаж, как изменился объем продаж по сравнению с предыдущим годом, какова прибыль, доля рынка и т.д.);
- анализ потребителей (сколько потребителей прибавилось или убавилось, на сколько процентов изменилось число новых потребителей по сравнению с предыдущим периодом и т.д.);
- анализ по регионам и рынкам (где наибольшие и наименьшие объемы продаж и т.д.);

- анализ по товарам (таблица объемов продаж по товарам, какие товары имеют наибольшие и наименьшие объемы продаж и т.д.).

На основе такого анализа цели фирмы, ее стратегия и краткосрочные планы циклически обновляются в соответствии с происходящими изменениями во внешней среде и на фирме.

Процесс планирования для компании может быть даже важнее, чем сами планы, поскольку в результате этого процесса фирма получает важную информацию о происходящих изменениях, позволяющую к ним адаптироваться.

Важным элементом в процессе циклического планирования является контроль результатов деятельности фирмы. Он имеет двоякое значение: во-первых, постоянно отслеживается текущее положение и ведется мониторинг данных для SWOT-анализа, от которых зависит корректировка целей, стратегии и планов предприятия. Во-вторых, контроль – это инструмент мотивации сотрудников фирмы к эффективной работе. Для этого необходимо предварительно разработать контрольные процедуры так, чтобы сотрудники были хорошо информированы о них и о критериях оценки. Кроме того, как у менеджеров, так и у всего персонала, должна поддерживаться уверенность в том, что механизм контроля работает постоянно.

Приложение 1. Примеры формулировки миссии

ИРЛАНДСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «I S B»

«I S B» будет являться компанией мирового класса, концентрирующей свое внимание главным образом на энергетическом рынке и предоставляющей продукты и услуги своим клиентам.

Благодаря коллективной работе, новаторству и духу предпринимательства мы будем:

- ❖ Преодолевать трудности конкуренции
 - ❖ Продолжать оставаться основным поставщиком электричества для ирландского народа – нашего владельца
 - ❖ Работать в соответствии с наивысшими стандартами эффективности и целостности
 - ❖ Расширять нашу международную деятельность
 - ❖ Действовать как хороший корпоративный член
- Работая как творческая рабочая сила, разделяя общие цели и относясь друг к другу с доверием и уважением, мы достигнем успеха

ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ELPASO ELECTRIC (США)

Миссия ELPASO ELECTRIC тройственная. Компания призвана осуществлять надежное электроснабжение потребителей по наиболее приемлемой цене. Компания обязана защищать и умножать инвестированный в нее капитал, который позволил создать рабочие места и возможности роста. Компания также обязана создавать условия для интересной и хорошо вознаграждаемой работы для своих сотрудников.

«GEORDIA POWER COMPANY» ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ (США)

Снабжение электроэнергией и предоставление связанных с ним услуг по справедливым ценам с использованием производственной направленности, ориентированной на клиентов, которая обеспечивает должное качество обслуживания, позволяет акционерам получать справедливые доходы на вложенный капитал и поощряет служащих компании осуществлять свою деятельность в духе социальной ответственности.

«PACIFIC GAS & ELECTRIC COMPANY»

Самая крупная газовая и электрическая компания США

Поставлять электроэнергию, газ, оказывать услуги по энергосбережению и другие связанные с этим услуги по самым низким ценам, обеспечивая при этом справедливый доход для акционеров

Приложение 2. Примерные факторы SWOT - анализа

Потенциальные внутренние силы 1. Высокая компетенция работников; 2. Руководство, ориентированное на изменения; 3. Авторитет у покупателей; 4. Хорошие производственные возможности; 5. Отличные гарантии и послепродажное обслуживание бытовой техники; 6. Хорошая реклама.	Потенциальные слабые стороны 1. Высокие издержки при производстве побочной продукции; 2. Низкая рентабельность сектора бытовой техники из-за низких оптовых цен, устанавливаемых перепродавцами; 3. Слабая сеть распределения; 4. Недостаток финансовых ресурсов; 5. Слабая конкурентоспособность; 6. Снижение рентабельности консалтинговых услуг из-за насыщения рынка.
Потенциальные внешние возможности 1. Выход на новые рынки с консалтинговой деятельностью; 2. Создание сети собственных магазинов для бытовой техники; 3. Политика правительства, направленная на экономию энергии.	Потенциальные внешние угрозы 1. Иностранные конкуренты; 2. Политика правительства, направленная на снижение тарифов и цен; 3. Экологическая обеспокоенность населения, приводящая к трудностям при строительстве.

Потенциальные внутренние силы 1. Высокий уровень компетенции; 2. Достаточность финансов; 3. Авторитет у покупателей; 4. Признанный лидер рынка; 5. Выгоды большого производства; 6. Изоляция от давления конкуренции; 7. Собственная запатентованная технология; 8. Преимущество в цене; 9. Хорошая рекламная кампания; 10. Возможность совершенствования товара; 11. Компетентное руководство; 12. Превосходство в опыте; 13. Хорошая материальная база; 14. Технические навыки; 15. Прочее.	Потенциальные слабые стороны 1. Нет четкой стратегии; 2. Устаревшее оборудование; 3. Низкая рентабельность из-за... 4. Недостаток умелого руководства; 5. Нехватка ключевых умений и навыков; 6. Внутренние проблемы во взаимоотношениях; 7. Неудачи в исследованиях и развитии; 8. Узкий ассортимент; 9. Плохой маркетинг; 10. Слабая сеть распределения; 11. Недостаточное финансирование; 12. Цены выше, чем у конкурентов; 13. «Бледный вид» на рынке; 14. Прочее.
Потенциальные внешние возможности 1. Выход на новые сегменты рынка; 2. Расширение ассортимента; 3. Выпуск сопутствующих товаров; 4. Возможность вертикальной интеграции; 5. Бюджетное финансирование; 6. Выход на зарубежный рынок; 7. Договор с конкурентами; 8. Рост рынка; 9. Благоприятные политические изменения (законы и пр.); 10. Изменения рыночной ситуации; 11. Прочее.	Потенциальные внешние угрозы 1. Иностранные конкуренты; 2. Увеличение продаж суррогатов; 3. Сокращение рынка; 4. Изменения в законодательстве; 5. Неблагоприятные изменения курса валюты и политики иностранных государств; 6. Изменение вкусов и нужд потребителей; 7. Инфляция; 8. Неплатежеспособность потребителей; 9. Прочее.

Приложение 3.

Пример SWOT - анализа

Потенциальные внутренние силы <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая компетенция работников; 2. Руководство, ориентированное на изменения; 3. Авторитет у покупателей; 4. Хорошие производственные возможности; 5. Отличные гарантии и послепродажное обслуживание бытовой техники; 6. Хорошая реклама. 	Потенциальные слабые стороны <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие издержки при производстве побочной продукции; 2. Низкая рентабельность сектора бытовой техники из-за низких оптовых цен, устанавливаемых перепродавцами; 3. Слабая сеть распределения; 4. Недостаток финансовых ресурсов; 5. Слабая конкурентоспособность; 6. Снижение рентабельности консалтинговых услуг из-за насыщения рынка.
Потенциальные внешние возможности <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки с консалтинговой деятельностью; 2. Создание сети собственных магазинов для бытовой техники; 3. Политика правительства, направленная на экономию энергии. 	Потенциальные внешние угрозы <ol style="list-style-type: none"> 1. Иностранные конкуренты; 2. Политика правительства, направленная на снижение тарифов и цен; 3. Экологическая обеспокоенность населения, приводящая к трудностям при строительстве.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ КОМПЕТЕНЦИИ – продукты или услуги (или направления деятельности) фирмы, которые она может или предполагает разрабатывать (выводить на рынок) на основе данных матриц SWOT.

Целевая область (продукты, услуги, направления деятельности)	Удалить слабости (W)	Использовать силы (S)	Использовать возможности (O)	Избежать угроз (T)
Управление электропотреблением вместо строительства новых ТЭС	4	1, 2, 3, 4	3	1, 2, 3
Создание сети собственных магазинов для бытовой техники	2, 3	3, 5	2	1, 2
Консалтинг	6	1, 2, 3, 6	1, 3	1, 2, 3
Побочная деятельность	1, 5	2	-	2

Приложение 4.

Заключительная таблица

Цель:

К 01 сентября 2020 г. создать реабилитационный центр народной медицины с оказанием гостиничных услуг

Ответственный:

(Один из руководителей проекта – в соответствии с иерархией).

Иванов А.А.

Мероприятия	Промежуточные этапы	Срок выполнения	ТАБЛИЦА ЦЕЛИ Ответственный
Разработка стратегического плана маркетинга	1.Разработка политики ценообразования, исходя из стратегии: высокое качество – высокая цена, с целью:	31. 03. 15	Петров В.В.
	• поддержания имиджа;		
	• получения максимальной прибыли;		
	• стать лидером по качеству услуг.		
	2.Разработка предложений по продвижению услуг:		
	• политика обслуживания;	30. 04. 15	Белоусова В.С.
	• создание фирменных проспектов;	01. 06. 15	Макаров В.М.
	• public relations;	01. 07. 15	Сидоров Ф.Ф.
	• создание фирменного стиля	01. 07. 15	Егорова М.Д.
Разработка технического плана реализации проекта	1. Общестроительные работы	31.12. 18	Матроскин К.П.
	2. Прокладка и монтаж наружных сетей	31. 12. 18	Федоренко С.Я.
	3. Монтаж электрических сетей	28. 02. 19	Стриженов О.П.
	4. Монтаж технологического оборудования	31. 12. 19	Чуб У.Н.
	5. Озеленение территории	15. 07. 20	Палкин А.Г.
Разработка финансового плана	1. Определение необходимых капиталовложений, их динамики и структуры:		
	• издержки производства;	31. 12. 15	Елкина Д.Д.
	• структура поступлений;	30. 06. 16	Морозов П.А.
	• динамика финансовых потоков;	31. 07. 16	Шеремет Д.А.
	• результаты по проекту	31. 08. 16	Ковалев К.Ю.
	2. Оценка альтернативных сценариев	31. 12. 16	Стоянова Е.С.
	3. Оценка рисков	31. 12. 16	Палий В.Ф.
Разработка плана по персоналу	1.Разработка системы управления Центром	31. 12. 16	Четыркин С.С.
	2.Разработка системы контроля над исполнением управленческих решений	31. 03. 17	Сторожева И.З.
	3.Разработка системы отслеживания результатов управленческих решений	30. 04. 17	Симаненко Р.О.
	4.Разработка системы стимулирования	30. 06. 17	Деньгин Ф.С.
	5.Определение потребности в персонале (соответствие квалификации сотрудников всех уровней их функциональным обязанностям)	31. 03. 19	Четыркина Л.Э.
	6. Разработка программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами Центра (на постоянной основе)	30. 09. 19	Макаренко П.Г.

В процессе достижения цели необходимо уметь улавливать новые тенденции во внутренней жизни фирмы, в отрасли, в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие корректировки в план.

Корректировка плана дает возможность, не меняя целей, менять пути их достижения и, следовательно, повышать шансы проекта на успех.