**Тема: SWOT АНАЛІЗ**

**План:**

1. **Загальна характеристика SWOT**-**аналізу.**
2. **Етапи SWOT**-**аналізу.**
3. **Стратегічні висновки Матриця SWOT -аналізу**

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT - аналізу. Головна мета **SWOT** -аналізу — забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони — це переважно внутрішні чинники, пов’язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Методологія **SWOT**-аналізу передбачає виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та вразливі сторін внутрішнього середовища, встановлення зв’язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв’язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Для побудови матриці SWOT -аналізу необхідно провести такі етапи.

**1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу.** На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 3).

**Таблиця 3**

**Оцінка впливу фактору на діяльність організації**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вплив фактора на діяльність організації** | **Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації** | | |
| **Висока(В)** | **Середня (С)** | **Низька (Н)** |
| **Високий (В)** | Поле ВВ | **Поле ВС** | **Поле ВН** |
| **Середній (С)** | Поле СВ | **Поле СС** | **Поле СН** |
| **Низький (Н)** | **Поле НВ** | **Поле НС** | **Поле НН** |

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов’язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.

**2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації (табл. 4).**

**Таблиця 4**

**Матриця можливостей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ймовірність використання можливості** | **Ступінь впливу можливостеі на діяльність підприємства** | | |
| **Сильний** | **Помірний** | **Невеликий** |
| Висока | Поле «висока ймовірність із сильним впливом» | Поле «висока ймовірність із помірним впливом» | Поле «висока ймовірність із невеликим впливом» |
| **Середн**я | Поле «середня ймовірність із сильним впливом» | Поле «середня ймовірність із помірним впливом» | Поле «середня ймовірність із невеликим впливом» |
| Низька | Поле «низька ймовірність із сильним впливом» | Поле «снизька ймовірність із помірним впливом» | Поле «низька ймовірність із невеликим впливом» |

|  |  |
| --- | --- |
|  | можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для організації і повинні обов’язково виконані |
|  | можливості, що потрапили на ці поля, можна використати лише за наявності достатніх ресурсів або певних умов |

**3. Визначення ймовірності реалізації загроз та впливу їх на діяльність фірми (табл. 5).**

**Таблиця 5**

**Матриця загроз**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ймовірність використання можливості** | **Можливості наслідків реалізації загроз** | | | |
| **Руйнування** | **Критичний стан** | **Важкий стан** | **«Легкі удари»** |
| Висока | Поле «висока ймовірність руйнування | Поле «висока ймовірність критичного стану» | Поле «висока ймовірність важкого стану» | Поле «висока ймовірність легких ударів» |
| **Середн**я | Поле «середня ймовірність руйнування» | Поле «середня ймовірність критичного стану» | Поле «середня ймовірність важкого стану» | Поле «середня ймовірність легких ударів» |
| Низька | Поле «низька ймовірність руйнування» | Поле «низька ймовірність критичного стану» | Поле «низька ймовірність важкого стану» | Поле «низька ймовірність легких ударів» |

|  |  |
| --- | --- |
|  | загрози, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівника і мають бути першочерговими для усунення |
|  | загрози, що потрапили на ці поля, не повинні випадати з поля зору керівника, яке повинно уважно стежити за їх розвитком |

**4. Оцінити внутрішнє середовище фірми.** Для цього слід використовувати SNW підхід.

**5. Побудова матриці SWOT–аналізу.** Необхідно встановити взаємозв’язки між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами, загрозами та можливостями зовнішнього середовища.

**Матриця SWOT -аналізу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Можливості  1.  2.  … | Оцінка в балах | Загрози  1.  2.  … | Оцінка в балах |
| Сильні сторони  1.  2.  … | Оцінка в балах | Поле  «С і М»  (Сила і Можливості) | | Поле  «С і З»  (Сила і Загрози) | |
| Слабкі сторони  1.  2.  … | Оцінка в балах | Поле  «СліМ»  (Слабкість і Можливості) | | Поле  «СліЗ»  (Слабкість і Загрози) | |

Полі «С і М» (Сила і Можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони фірми для реалізації можливостей, що з’являються в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою. Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку фірми в поле «С і М» необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

Поле «С і З» (Сила і Загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінації сильних сторін іх мінімальною оцінкою та загроз із максимальною значущістю повинні бути віднесені до стратегічних проблем фірми. Для встановлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку сильних сторін фірми та мінімальну оцінку загроз зовнішнього середовища.

Поле СЛіМ (слабкість і можливість) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони фірми, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін форми з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем фірми. При визначенні можливостей стратегій розвитку в цьому полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та мінімальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СЛіЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони фірми, так і загрози, що з’явилися в зовнішньому середовищі. Для визначення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід орієнтуватися на мінімальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Для визначення пріоритетності поля SWOT-матриці, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях.

**Перелік стратегічних альтернатив розвитку фірми**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Поле SWOT-матриці** | **Стратегічні альтернативи** | **Оцінка факторів, у балах** |
| СіМ | Стратегія диверсифікації, | 6 (3+3) |
| Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання, стратегія обмеженого зростання | 5 (2+3) або 4 (2+2) |
| Стратегія скорочення та переорієнтації | 4(3+1) або 3 (2+1) |
| СіЗ | Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія скорочення та переорієнтації | 6 (3+3) або 5 (3+2) |
| Стратегія обмеженого зростання | 4 (3+1) |
| Стратегія відсіченого зайвого | 5 (2+3) або 4 (2+2) |
| СЛіМ | Стратегія обмеженого зростання, стратегія відсіченого зайвого та переорієнтації | 6 (3+3) або 5(2+3) або 5(3+2)  або 4 (2+2) |
| Стратегія інтенсивного зростання, стратегія вертикальної інтеграції | 4 (1+3) |
| СЛіЗ | Стратегія ліквідації | 6 (3+3) |
| Стратегія скорочення та переорієнтації | 4 (3+1) |
| Стратегія відсіченого зайвого | 5 (2+3) або 5 (3+2) або 4(2+2)  або 4 (1+3) |

Здійснюючи аналіз середовища, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність.