

БЕСПЛАТНОЕ ПРОБНОЕ ЗАНЯТИЕ

BUSINESS
BASICS
CLUB

ТЕМА ЗАНЯТИЯ

SWOT-анализ

Олимпиада «Высшая проба» • Профиль «Основы бизнеса» • Business Basics Club

СЕГОДНЯ НА ЛЕКЦИИ

План занятия

Как пройдёт занятие

- разминка: 3 быстрых вопроса
- теория: что такое SWOT, ключевые шаги и матрица
- практика: разбираем живой бизнес-кейс
- проверка: мини-тест на платформе

Что вы узнаете

- поймёте логику SWOT
- пройдёте все шаги анализа
- увидите, как мыслят победители «Высшей пробы»

ЗНАКОМСТВО · ПРЕПОДАВАТЕЛИ

Лора Оспанова



Преподаватель клуба «Основы бизнеса»

- Победительница «Высшей пробы» по Основам бизнеса
- Призёр «Высшей пробы» и других перечневых олимпиад по обществознанию, призёр олимпиад СПбГУ и Ломоносовской по философии
- Выпускница Лицея НИУ ВШЭ, 100 баллов по профильной математике

Лев Труба



Преподаватель клуба «Основы бизнеса»

- Победитель «Высшей пробы» по Основам бизнеса, призёр по Финансовой грамотности
- Мультипобедитель олимпиады «Миссия выполнима. Твоё призвание – финансист!» по трём дисциплинам
- Студент программы «Бизнес и аналитика» Центрального университета

Оба преподавателя – действующие победители «Высшей пробы» по Основам бизнеса: сами прошли туры, которые вам предстоят, и покажут, как их брать.

Что из этого - «возможности» в SWOT?

- 1. Сильный бренд
- 2. Низкие издержки на производство
- 3. Увеличение ставки налога на прибыль
- 4. Возможность выхода в соседние регионы
- 5. Возможность расширения производственных мощностей
- 6. Рост спроса среди трудоспособного населения
- 7. Появление технологий бесконтактной оплаты товаров

Выберите **все** верные варианты. Ответ - на следующем слайде.

Что из этого - «возможности» в SWOT?

- 1. Сильный бренд
- 2. Низкие издержки на производство
- 3. Увеличение ставки налога на прибыль
- 4. Возможность выхода в соседние регионы
- 5. Возможность расширения производственных мощностей
- 6. Рост спроса среди трудоспособного населения
- 7. Появление технологий бесконтактной оплаты товаров

Выберите **все** верные варианты. Пояснение - на следующем слайде.

Возможности - это факторы внешней среды

- **Возможности (О): 6 и 7** - рост спроса и новые технологии оплаты приходят извне и играют бизнесу на руку
- **Ловушка - 4 и 5:** есть слово «возможность», но это факторы, зависящие от самой компании (внутренние), а не внешняя среда, которая от компании не зависит
- **1 и 2** - сильные стороны (внутренние факторы), **3** - угроза (внешний фактор)

Подсказка: возможность в SWOT - это то, что происходит вне зависимости от компании и может быть выгодно.

Что включает в себя SWOT-анализ?

- А: КФУ (ключевые факторы успеха)
- В: 5 сил Портера
- С: PESTEL-анализ

Какие виды анализа необходимо использовать перед составлением SWOT?
Выберите верные.

Что включает в себя SWOT-анализ?

- **A: КФУ (ключевые факторы успеха)**
- **B: 5 сил Портера**
- **C: PESTEL-анализ**

Какие виды анализа необходимо использовать перед составлением SWOT?
Выберите верные.

Верны все 3 варианта!

- **КФУ** используют для составления сильных и слабых сторон
- **5 сил Портера** и **PESTEL** формируют внешние факторы: возможности и угрозы
- Сам SWOT не «придумывает» факторы - он сводит их в одну картину и доводит до решений

Поэтому SWOT называют интегрирующим методом: он собирает выводы КФУ, 5 сил и PESTEL в общую матрицу.

Анализ каких факторов делают для изучения сильных и слабых сторон в SWOT-анализе?

- А: КФУ (ключевые факторы успеха)
- В: 5 сил Портера
- С: PESTEL
- D: анализ макросреды

Сильные и слабые стороны - внутренние факторы.

Анализ каких факторов делают для изучения сильных и слабых сторон в SWOT-анализе?

- **A: КФУ (ключевые факторы успеха)**
- B: 5 сил Портера
- C: PESTEL
- D: анализ макросреды

Сильные и слабые стороны - внутренние факторы.

Внутреннее - это КФУ

КФУ (ключевые факторы успеха) – это то, чем компания управляет: цена, технология, сервис, команда. Именно они дают сильные и слабые стороны в SWOT.

5 сил Портера и PESTEL смотрят **наружу**, поэтому питают возможности и угрозы, а не силы и слабости.

ТЕОРИЯ

Что такое SWOT-анализ

«Инструмент, который превращает хаос из внутренних проблем и внешних факторов в чёткую стратегию».

В ЭТОЙ ТЕМЕ

- Расшифровка факторов и определение
- Кто и для чего проводит SWOT-анализ
- Основные шаги при составлении анализа

Что такое SWOT-анализ

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, оценивающий внутренние и внешние факторы, влияющие на компанию, проект или специалиста. Название – аббревиатура из четырёх аспектов: сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны, а также возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

Аббревиатура: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). У метода нет единого автора: корни в 1960-х (SRI и Гарвард).

Четыре квадранта SWOT



Внешние и внутренние факторы

Внутренние: S и W

на них можно повлиять.

Примеры: скорость доставки заказов, себестоимость производства, маркетинг.

Внешние: O и T

никак не зависят от компании.

Примеры: появление сильных конкурентов, волатильность валютных курсов, развитие технологий.

Внутренние факторы компания меняет сама, внешние – может только учитывать и заранее к ним готовиться.

Кто проводит SWOT-анализ

- Собственник и руководство – когда решают, куда развивать компанию
- Маркетологи, аналитики, продакт-менеджеры – в своей зоне ответственности
- Лучше **командой**: разные взгляды снижают субъективность оценок

SWOT можно построить не только для компании, но и для отдельного продукта, филиала или точки продаж.

Для чего нужен SWOT-анализ

SWOT-анализ используют для принятия решений о дальнейшем развитии компании. Например, когда нужно выйти из стагнации, вывести на рынок новый продукт или освоить другой вид деятельности.

SWOT не даёт готовый ответ сам по себе – он структурирует картину, чтобы решение принимали осознанно.

Применение на практике

- Сформировать УТП
- Избавиться от слабых сторон
- Разработать план минимизации угроз
- Спланировать цели компании
- Освоить новые направления
- Выделить ресурсы на развитие

Каждый пункт – это конкретное решение, которое вырастает из заполненной матрицы SWOT.

Виды SWOT-анализа

Первичный

быстрый обзор основных характеристик компании. Баллы при этом способе не присваивают.

Поэлементный

глубокое исследование всех сторон бизнеса. Присвоение баллов и создание матрицы решений.

Первичный отвечает на вопрос «в целом как дела», поэлементный – расставляет приоритеты через баллы.

Поиск сильных сторон (Strengths)

- **Strengths** - свойства продукта, команды, проекта, дающие преимущество перед рынком: низкая цена, сотрудничество с инфлюенсерами, высокий процент повторных продаж, уникальная технология
- Чем вы отличаетесь от конкурентов в лучшую сторону?
- Почему покупатели выбирают ваш продукт, о чём говорят в положительных отзывах?
- Какие технологии вы используете и что это даёт (снижает себестоимость, ускоряет процесс)?

Сильные стороны ищут в том, чем компания управляет сама.

Поиск слабых сторон (Weaknesses)

- **Weaknesses** – всё, что мешает росту или делает компанию слабее конкурентов: плохо организованная доставка, опоздания курьеров, утечка данных, потеря заказов
- О чём пишут клиенты в негативных отзывах?
- В чём вы значительно хуже конкурентов?
- Какие ошибки постоянно возникают в бизнес-процессах и мешают повышать прибыль?

Слабые стороны – тоже внутренние: их можно и нужно исправлять.

Поиск возможностей (Opportunities)

Opportunities – факторы, на которые вы не можете повлиять, но из которых можно извлечь выгоду, если принять правильные решения. В том числе это могут быть политические, социальные, экономические и технологические факторы.

Пример: появление технологий, снижающих себестоимость продукта, или усиление тренда на ЗОЖ.

Поиск угроз (Threats)

Threats – изменения внешней среды, на которые вы не можете повлиять, но которые могут навредить компании: отток клиентов, ухудшение репутации, снижение прибыли.

Пример: экономический кризис; выход на рынок зарубежного производителя (отток клиентов); рост цен на расходные материалы (выше себестоимость).

ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT

От факторов к решениям

Факторы найдены – теперь их взвешивают и попарно соотносят, чтобы получить конкретные действия.

В ЭТОЙ ТЕМЕ

- Преимущества и недостатки метода
- Матрица решений: S+O, W+O, S+T, W+T
- Как это работает на примере

Преимущества SWOT-анализа

- Простота и доступность
- Всесторонний подход
- Стратегическое планирование
- Оптимизация ресурсов
- Принятие обоснованных решений
- Структурированные доводы

Именно за простоту и охват SWOT остаётся самым ходовым инструментом стратегического анализа.

Интересный факт

ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИЙ FORTUNE 1000, 1999 ГОД

По данным исследования среди компаний из списка Fortune 1000 (Menon et al., 1999) формальный SWOT-анализ сам по себе скорее **не улучшал** качество стратегических решений. Это ещё не значит, что сам метод плохой, скорее это говорит о том, что далеко не всегда SWOT-анализ проводится правильно.

Недостатки SWOT-анализа

- Субъективные результаты
- Нет иерархии между квадрантами
- Риск неправильного использования
- Может отражать личные переживания

На это указывают Л. Мински и Д. Эрон (**Harvard Business Review, 2021**): лечится баллами, командной оценкой и опорой на данные.

Матрица решений: S+O и W+O

| S + O

какие сильные стороны помогут реализовать возможности.

Пример: у производителя матрасов эко-материалы (сильная сторона), а сети отказываются от посредников (возможность) – можно предложить прямые поставки уже сейчас.

| W + O

как слабые стороны мешают воспользоваться возможностями.

Пример: тот же отказ сетей от посредников даёт большой объём, но у компании низкая мощность цеха – нужно открыть дополнительные линии.

На олимпиаде вряд ли спросят про матрицу решений, но это полезно для понимания.

Матрица решений: S+T и W+T

| S + T

как сильные стороны могут снизить риски от угроз.

Пример: на рынок приходит зарубежный производитель (угроза), но наша компания обладает лучшими технологиями - это удержит объём продаж.

| W + T

какие слабости повышают риск угроз.

Пример: высокая себестоимость плюс угроза дешёвого зарубежного конкурента подталкивают к скорейшей модернизации.

На практике после матрицы решений в результате ранжирования по баллам отбираются самые перспективные.

SWOT как интегрированный метод стратегического анализа

- **КФУ** дают внутреннюю половину - сильные и слабые стороны
- **5 сил Портера** и **PESTEL** дают внешнюю половину - возможности и угрозы
- **Матрица решений** соотносит факторы попарно и превращает их в действия

SWOT не заменяет другие инструменты - он **собирает** их выводы в одну картину и доводит до решений.

Условие

РЕСЕЙЛ ЛЮКСОВОЙ ОДЕЖДЫ, МОСКВА · ЗАДАЧА ИЗ «ВЫСШЕЙ ПРОБЫ»

Вы – владелец компании, которая занимается перепродажей одежды люксовых брендов на рынке Москвы. Вы уже 5 лет на рынке и имеете развитые социальные сети с профессиональной фотосъёмкой товаров, через которые и продаёте товары. В отзывах клиентов часто отмечается, что выбор товаров довольно скудный, ассортимент ограничивается только одеждой, у вас нет магазина, где одежду можно посмотреть, а доставка осуществляется достаточно долго – 10 дней.

Вопросы

- 1. Из приведённого выше текста выделите сильные и слабые стороны вашего бизнеса
- 2. Какие возможности и угрозы вы предположили бы для такого бизнеса в текущих реалиях?
- 3. Какой анализ вам необходимо провести для построения стратегии развития? Какую информацию и из каких источников вы бы использовали?

Попробуйте сами 2-3 минуты, затем разберём каждый вопрос вместе.

Сильные и слабые стороны

Сильные стороны (S)

сильный бренд (более 5 лет на рынке)
развитые соцсети: проф. фотосъёмка,
лояльная аудитория
качественное описание товаров
в тренде устойчивого развития

Слабые стороны (W)

скудный ассортимент
нет офлайн-магазина / шоурума
длительный срок доставки против
конкурентов
продажа только одежды, низкая
диверсификация

Всё это внутренние факторы: они про саму компанию, и владелец/команда на них влияет. На олимпиаде просили указывать также **определения** сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Возможности и угрозы

Возможности (О)

рост платёжеспособности населения
уход части люксовых брендов, снижение конкуренции
развитие ESG-повестки и устойчивого потребления

Угрозы (Т)

молодое поколение меньше заинтересовано в люксе
высокая конкуренция на рынке
слабое доверие к онлайн-ресейл платформам

Это внешняя среда: повлиять нельзя, но учесть обязательно. Именно её описывают 5 сил Портера и PESTEL. При составлении возможностей и угроз берём только **реальные** факторы (не выдумываем).

Какой анализ и какие источники

- **Инструменты:** конкурентный анализ, 5 сил Портера, PESTEL-анализ (с кратким описанием каждого)
- **Источники данных:** рыночные отчёты, публикации в СМИ, экспертные интервью
- **Открытая статистика:** Росстат, ЕМИСС (fedstat.ru), Банк России

Критерии оценки на отборе: каждый вопрос – максимум 5 баллов; снимают за частичный ответ, отсутствие определений и меньшее число примеров из текста.

Что мы разобрали

- SWOT - четыре группы факторов: S и W внутренние, O и T внешние
- Проводят его для решений о развитии, лучше командой
- Шаги: найти S, W, O, T, затем построить матрицу решений
- Матрица решений (TOWS, Вайрих 1982) превращает факторы в действия
- SWOT интегрирует КФУ (внутри), 5 сил Портера и PESTEL (снаружи)
- Это старт стратегии, а не готовый ответ: нужны баллы и данные

Что вас ждёт на курсе

8 лекций и до 4 семинаров в месяц

онлайн по будням вечером; число практических семинаров зависит от тарифа

Домашние задания и разборы

ДЗ с проверкой, включая формат заключительного этапа, плюс разбор вариантов прошлых лет

Личный кабинет на платформе

записи занятий, конспекты, мини-тесты, прогресс и рейтинг группы

Личное сопровождение

куратор, авторские пробники и помощь на апелляции - на старших тарифах

Программа курса

- **Менеджмент** - структура компании, управление и организация процессов
- **Логистика** - цепочки поставок, склады и оптимизация издержек
- **Финансы** - отчётность, прибыль, инвестиции и оценка бизнеса
- **Предпринимательство** - бизнес-модели, запуск и рост, SWOT и PESTEL
- **Маркетинг** - сегментация, позиционирование, 4P и каналы

Сегодняшний SWOT - из блока «Предпринимательство»: так устроено каждое занятие - теория сразу на задачах «Высшей пробы».

Льготы при поступлении в вузы

БВИ - без вступительных испытаний

диплом «Высшей пробы» по Основам бизнеса даёт право на БВИ в 16 вузах:
НИУ ВШЭ · СПбГУ · Финуниверситет ·
РАНХиГС · РЭУ им. Плеханова · МГТУ им.
Баумана · ИТМО · МИСИС · СПбПУ · РУДН ·
УрФУ · КФУ и другие

100 баллов ЕГЭ

там, где БВИ не действует, диплом даёт
100 баллов за профильный ЕГЭ: МГУ, ГУУ,
ОмГУ и другие

Льгота зависит от вуза, направления и степени диплома. Полный список и условия:
theclubs.ru/universities

Тарифы: цены запуска до 1 августа

Тариф	Стандарт	Бизнес	Премиум
Цена до 1 августа	3 990 ₽/мес	5 990 ₽/мес	6 990 ₽/мес
Обычная цена	5 990 ₽	8 990 ₽	10 990 ₽
Лекции в месяц	8	8	8
Практические семинары	2	4	4
Домашние задания	1	2 + по темам	расширенный пакет
Конспекты и рейтинг	-	✓	✓
Пробники, куратор, апелляции	-	-	✓

Скидки при оплате: 3 мес -10% · 6 мес -15% · оба клуба -20%. Старт потока - 4 августа, запись: theclubs.ru

ПРОВЕРЬ СЕБЯ

**Пройдите короткий тест по SWOT на платформе
The Clubs - проверьте, что усвоили за занятие.**

ДАЛЬШЕ - ВСЬ КУРС

Понравился формат? Так проходит каждое занятие: теория сразу становится разбором задач «Высшей пробы». Записывайтесь на полноценную подготовку - разберём все необходимые методы и концепции, а не один инструмент.