



УДК 338.24
ББК 65.050.1

SWOT-АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ И ПУТИ АДАПТАЦИИ К ОБЪЕКТАМ МЕЗОУРОВНЯ

И.Н. Цулая

Анализируются основные недостатки, свойственные такому инструменту стратегического управления, как SWOT-анализ. Сделан вывод, что наряду со SWOT-анализом в его традиционной форме целесообразно проводить и так называемый обратный SWOT-анализ.

Ключевые слова: стратегия, конкурентоспособность, стратегическое управление, SWOT-анализ.

Процессы стратегического планирования и программирования развития предприятий, отраслей, регионов и т. д., независимо от их места в иерархии национального экономического пространства, основываются на изучении внешней и внутренней среды хозяйствования, цель которого – помочь хозяйствующему субъекту усилить свои сильные стороны и минимизировать слабые. В методике SWOT-анализа при оценке сильных и слабых сторон рассматривают состояние объекта исследования в текущем временном режиме, а оценка угроз и возможностей связана с прогнозированием в темпоральном режиме того, какие трудности могут возникнуть, какие новые возможности могут открыться. Это позволяет предвидеть, учитывать изменяющиеся позитивные и неблагоприятные условия внешней среды.

SWOT-анализ показывает, какие сферы деятельности и функции субъекта нуждаются в корректировке, улучшении (поскольку являются слабыми сторонами), и основывается на изучении вероятных изменений будущих тенденций в сравнении с прошлым и настоящим. Кроме того, SWOT-анализ позволяет определить, какие области и функции (силь-

ные стороны) следует более полно и эффективно использовать [7, с. 27].

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов в качестве инструмента управленческого обследования (управленческого анализа) [1, с. 19–20].

В условиях кризиса, когда ощущается резкий дефицит времени для принятия решения по его урегулированию и давление заинтересованных сторон, SWOT-анализ проводится обычно в поверхностном варианте. Часто исследователи ограничиваются простым описанием внутренней и внешней среды, хотя именно на этом этапе анализ только начинается. Для его проведения необходимы системные экономические знания, а также опыт в области антикризисного управления.

При использовании SWOT-анализа как базы для обоснования проектов и стратегий необходимо понимать, что это лишь один из способов систематизации уже существующих знаний. SWOT-анализ имеет ограничения. Прежде всего при его проведении мышление, с одной стороны, ограничено строго очерченными рамками, а с другой стороны, требуется оценивать весь процесс системно, а не его отдельные элементы, иначе усиливается вероятность ошибок.

Важную роль при проведении SWOT-анализа играет правильность выбора предмета анализа, в качестве которого может выступать, например, общая конкурентоспособность субъекта, его инвестиционная привлекательность и т. д.

Как отмечает А. Зонова, важно также понимать, в отношении кого оцениваются факторы внешней и внутренней среды в качестве сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Например, более низкие цены в какой-то отрасли, по сравнению с другими предприятиями (регионами), могут быть преимуществом (сильной стороной) с точки зрения потребителей и слабой стороной из-за упускаемой выгоды и недополученной прибыли с точки зрения экономики и конкурентоспособности объекта исследования [7].

Другая проблема, являющаяся ограничителем при проведении SWOT-анализа, связана с недостатком необходимой информации. Как показывает практика, эксперты, оценивая значимые для анализа параметры, зачастую вынуждены использовать не вполне объективную информацию. Оценка возможностей и угроз – это всего лишь оценка с определенной долей вероятности. Возможен вариант, когда ожидания будут завышены, а угрозы недооценены, так как SWOT-анализ не учитывает возможные риски. Вовлечение в процесс экспертирования как можно большего числа специалистов, в том числе и независимых, хотя и требует значительных усилий и затрат, увеличивает стоимость проведения анализа, однако повышает вероятность включения в анализ наиболее важных, а не случайных факторов [2; 3].

Как подчеркивает А. Ерохин, SWOT-анализ не отображает динамику во времени (впрочем, SOFT-анализ также делал это ограниченно), позволяет не сопоставлять и оценивать, а только лишь обозначать [5].

Следует указать и на подверженность «бытовому мнению» при разработке метода группой, а разносторонность рассматриваемых факторов делает данный анализ размытым и неоднородным.

SWOT-анализ слабо формализован и применяется по усмотрению аналитиков, при этом отсутствуют системные критерии, выявляющие полноту и качество данных для анализа,

а также обычно генерируются длинные списки факторов [2].

Результаты SWOT-анализа как преимущественно неформализованного метода представлены в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга.

SWOT-анализ является довольно субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависима от уровня компетенции и профессионализма аналитиков.

Для повышения качества и точности SWOT-анализа необходимо, прежде всего, определить предмет анализа. Для этого следует как можно более конкретно определить, какая территория, отрасль, рынок, товар или услуга будут подвержены экспертированию.

Практика показывает, что автономное использование SWOT-анализа при определении, например, стратегии развития, при отсутствии инструментария управления возможны негативными последствиями (из-за форсмажорных обстоятельств и т. п.) усиливает степень риска. Указанные особенности приводят к тому, что применение SWOT-анализа требует параллельного использования других методов исследования, таких как сценарное планирование, матрица БКГ и т. д., для получения более полной, объективной и релевантной информации о динамике обобщающих показателей функционирования субъекта анализа.

Поскольку методика SWOT позволяет предвидеть изменяющиеся благоприятные и неблагоприятные условия внешней среды с целью приспособления к ним, ее применение целесообразно с точки зрения формирования стратегии развития региона (макрорегиона) и выявления инвестиционно привлекательных отраслей.

Методика SWOT-анализа активно применяется различными субъектами для проектирования мер, которые позволяют реализовать стратегию. Согласно традиционной методике SWOT-анализа, он включает ряд последовательных этапов: 1) формулирование списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; 2) формулирование мероприятий, которые вытекают из пересечения по модусам: сильные стороны – возможности; сильные стороны – угрозы; сла-

бые стороны – возможности [4; 8]. При этом многие специалисты сталкиваются с вопросом, что описывать в оставшемся квадрате: слабые стороны – угрозы, так как используя угрозы, можно лишь усилить слабые стороны. Поэтому данный вопрос требует уточнения.

Используя SWOT-анализ, следует ответить на вопросы, что будет, если: 1) возможности не выполнят ожидания; 2) угрозы наступят самым неподходящим образом; конкуренты ослабят сильные стороны; слабые стороны станут еще более слабыми? Эти вопросы неизбежно возникнут у тех, кто принимает решения и отвечает за результат. Следовательно, необходимо определить возникающие при этом риски [9].

Поэтому в ряде случаев целесообразно использовать трансформированную модель SWOT-анализа, которая опирается на классический SWOT, но отличается тем, что проводится анализ последствий невыполнения намеченных заявлений, указанных в сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах. Данный анализ предполагает те же шаги и технологию, однако здесь меняются вопросы, на которые необходимо найти ответы при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Например, 1) в квадранте «сильные стороны – возможности»: а) как не реализовать сильные стороны, используя возможности, б) как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны; 2) в квадранте «сильные стороны – угрозы»: а) как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу; б) как усиление угроз снизит сильную сторону; 3) в квадранте «слабые стороны – возможности»: а) как и при каких условиях изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями; б) как и при каких условиях завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны; 4) в квадранте «слабые стороны – угрозы»: а) как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны [8]? Предполагается, что проведение SWOT-анализа в таком варианте позволит сформировать план более действенных антикризисных мер, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

Таким образом, проводя полный SWOT-анализ, необходимо учитывать, что: 1) кроме традиционного SWOT-анализа может возник-

нуть необходимость использования его трансформированной модели, помогающей определить действия, при которых стратегия не будет реализована; 2) традиционная модель SWOT-анализа нуждается в доработке по двум направлениям: а) определении, при каких значениях возможности и угрозы являются таковыми, б) выявлении, насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

Методика проведения SWOT-анализа в процессе стратегического планирования развития региона (мезоуровень национального экономического пространства) выявляет наиболее важные элементы по всем четырем категориям. При составлении перечня сильных и слабых сторон регионального социохозяйственного комплекса обычно рассматривают такие области, как производство, социальная сфера, инновационная деятельность, трудовые ресурсы. Наиболее важными внешними факторами являются общественные, институциональные, технологические, экономические и др.

Анализ пар факторов, находящихся на полях «сильные стороны – возможности», «сильные стороны – угрозы» и «слабые стороны – возможности», дополненный трансформированной моделью SWOT-анализа, позволит выявить причинно-следственные связи, объединяющие различные группы факторов, а значит, определить основные направления и пути модернизации социохозяйственной системы мезотерритории в процессе управления процессами разработки и реализации стратегии развития региона.

SWOT-анализ должен обобщать важнейшие результаты статистического анализа, консультаций с ключевыми фигурами региона, опросов населения и сравнения с конкурентами. Следовательно, его надо использовать для выявления наиболее значимых и вероятных факторов из возможного широкого перечня. С целью выявления таких факторов можно использовать следующий подход: экзо- и эндогенные факторы оцениваются по критериям значимости для данной территории, например, по балльной шкале и вероятности воздействия. Это позволит исключить не столь значимые и маловероятные факторы, не имеющие практической значимости, из дальнейшего анализа. Затем ключевые факторы внутренней и внешней среды заносятся в соответствующие таблицы (табл. 1 и 2).

Одним из условий качественного проведения SWOT-анализа на мезоуровне является формирование группы подготовленных экспертов из числа не только представителей органов законодательной и исполнительной власти региона, но и стейкхолдеров, а также научной общественности [6].

После выявления основных преимуществ и недостатков, возможностей и потенциальных угроз развития территории другим важным этапом является установление основных функциональных связей между ними (табл. 3).

Таким образом, на пересечении этих блоков образуются четыре вида полей. Необходимо рассмотреть возможные парные комбинации, для того чтобы выделить те из них, которые необходимо будет учесть при разработке региональной стратегии.

Так, для пар, выбранных с 1-го поля, стратегию следует разрабатывать с акцентом на преимущества. Это необходимо для обеспечения отдачи от возможностей, которые появились во внешней по отношению к региону среде.

Для пар, оказавшихся на 3-м поле, стратегия может быть выстроена с максимальным

учетом открывшихся возможностей для развития региональной социохозяйственной системы.

В свою очередь, для пар, оказавшихся на 2-м поле, акцент при разработке региональной стратегии должен быть сделан на использовании конкурентных преимуществ территории.

Если же пары попали на 4-е поле, может быть рекомендована разработка региональной стратегии, направленной преимущественно на устранение угроз и упущенных возможностей.

Информация, полученная в процессе проведения такого стратегического анализа, используется для определения «точек роста» территории. «Точки роста», под которыми может пониматься и кластер, и отрасль, и предприятие, и конкретный проект (стратегического, а не локального характера), определяют как пространственный вектор, так и хозяйственно-отраслевую ориентацию возможных сценариев развития региона. И только после этого разрабатываются цели и направления развития региона с учетом иерархии элементов стратегического плана: миссия – цели – задачи – стратегии – программы – инвестиционные проекты.

Таблица 1

Преимущества и недостатки хозяйственной системы региона

Фактор	Преимущества	Недостатки
№ 4	№ 4-П	№ 4-Н
№ 5	№ 5-П	№ 5-Н

Таблица 2

Тенденции, создающие благоприятные возможности или потенциальные опасности для развития региона

Сфера	Благоприятные возможности	Потенциальные угрозы
№ 3	№ 3-П	№ 3-Н
№ 6	№ 6-П	№ 6-Н

Таблица 3

Универсальная матрица SWOT-анализа

	Возможности № 3-П № 6-П	Угрозы № 3-Н № 6-Н
Преимущества № 4-П № 5-П	ПОЛЕ 1 Преимущества и возможности	ПОЛЕ 2 Преимущества и угрозы
Недостатки № 4-Н № 5-Н	ПОЛЕ 3 Недостатки и возможности	ПОЛЕ 4 Недостатки и угрозы

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воронина, В. М. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления / В. М. Воронина, Д. В. Кокарев // Практический маркетинг. – 2005. – № 97 (3). – С. 18–21.
2. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Таганрог : ТРТУ, 2003. – 350 с.
3. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. – СПб. : Питер, 2002. – 240 с.
4. Егоров, А. Рисуем риски: SWOT-матрица без перезагрузки / А. Егоров // The Chief. – 2004. – № 10 (34). – С. 12–13.
5. Ерохин, А. Все о стратегии / А. Ерохин. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://360strategy.ru/?p=8> (дата обращения: 12.01.2010).
6. Жихаревич, Б. С. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России / Б. С. Жихаревич, Л. Э. Лимонов ; под общ. ред. д.э.н. С. А. Васильева ; ГП Междунар. центр соц.-экон. исслед. «Леонтьевский центр». – СПб. : ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003. – 384 с.
7. Зонова, А. В. Методика проведения SWOT-анализа в процессе стратегического планирования развития субъекта Федерации / А. В. Зонова, В. В. Кислицына // Региональная экономика: теория и практика. – 2005. – № 4 (19). – С. 27–32.
8. Леденев, Е. Анти SWOT-анализ / Е. Леденев. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru> (дата обращения: 03.02.2010).
9. SWOT-анализ на службе финансового директора. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/index.php?id=5225> (дата обращения: 08.04.2010).

SWOT-ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM: APPLICATION AND ADAPTATION TO OBJECTS OF MESOLEVEL

I.N. Tsulaya

The article analyzes the main shortcoming typical of such an instrument of strategic management, as the SWOT-analysis. The author concludes that, alongside a SWOT-analysis in its traditional form, it is advisable to conduct so-called NON SWOT-analysis.

Key words: *strategy, competitiveness, strategic management, SWOT-analysis, NON SWOT-analysis.*