

Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике  
**Проблемы и перспективы расширения сферы использования SWOT-анализа  
в процессе стратегического планирования**

**Федорова Полина Анатольевна**

Финансовый университет, Москва, Россия

*E-mail: poliasik061@rambler.ru*

Понятие SWOT-анализа было впервые дано профессором К.Эндрюс в Гарварде (США) в 1963 году на конференции по проблемам бизнес-политики. SWOT расшифровывается как первые буквы от английских слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, что означает «Сила», «Слабость», «Возможности», «Угрозы».

С начала 60-х годов прошлого столетия и по настоящее время SWOT-анализ широко применяется в случае необходимости использования стратегического планирования. SWOT-анализ стал для исследователей и аналитиков универсальным инструментом долгосрочного планирования деятельности. Он позволяет, используя известные, но разрозненные и бессистемные представления об исследуемой фирме и конкурентном окружении, сделать заключения аналитикам в виде логической схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Как отмечено выше, в качестве направлений исследования внутренних аспектов деятельности организации необходимо изучить сильные и слабые стороны организации.

К имеющимся проблемам при проведении данного анализа следует отнести следующее:

- поскольку, на первый взгляд, сделать SWOT-анализ достаточно просто, он стал легко применимым для менеджеров, имеющих недостаточно знаний по существу вопроса и неполные данные по конкретной организации;

Например, менеджер зная, что организация обладает достаточно большим объемом недвижимости (промышленные здания, учреждения социальной сферы и т.д.) может сделать вывод, что это сильная сторона предприятия, которая позволяет взять большой банковский кредит для развития производства. Но неполные данные, а именно, что вся недвижимость уже находится в залоге под ранее взятые кредиты, делает первоначальный вывод ошибочным. То, что вся недвижимость находится в залоге, следует отнести к слабой стороне организации.

- пользователи иногда забывают об объективности и используют устаревшую или неполную информацию;

В качестве примера можно рассмотреть набор квалифицированных рабочих при приобретении нового высокопрогрессивного оборудования. Уверенность кадровой службы в наличии необходимого учебного заведения, где готовят данных специалистов, непосредственно в данном городе можно бы отнести к сильной стороне организации. Однако отсутствие именно этого направления обучения в результате полученных субъективных неполных данных, следует отнести не к сильной, а к слабой стороне.

Необходимо четко понимать, что сильные и слабые стороны могут быть таковыми только тогда, когда так их воспринимает рынок. Сильных и слабых сторон может быть достаточно много. Это тоже проблема. Чтобы правильно использовать их при анализе, необходимо их проранжировать в соответствии с их важностью по отношению к рынку;

Как пример можно рассмотреть следующую ситуацию. Для развития производства у организации есть несколько путей:

- расширение объемов выпускаемой продукции;
- расширение номенклатуры выпускаемой продукции;
- освоение новой продукции.

Все это возможно и все это сильные стороны организации. Но расширение объемов, например, позволит увеличить прибыль в течение трех лет. Расширение номенклатуры позволит увеличить количество потребителей и даст возможность быть успешными еще 5 лет. Освоение же новой продукции позволит заменить ранее освоенные изделия и войти на новые более широкие рынки сбыта.

Соответственно, третье направление при ранжировании сильных сторон организации необходимо поставить на первое место.

Проведение анализа лучше не поручать одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмене данными. Это позволит по возможности исключить субъективный фактор и основываться на объективных фактах и данных исследований.

Здесь можно провести аналогию с разработкой проекта и затем строительством большого адронного коллайдера - ускорителя заряженных частиц в Швейцарии, где участвовали ученые из многих стран мира, в том числе России, Бельгии, Великобритании, Австрии, Болгарии и т.д. с целью максимальной объективности разрабатываемых проектов.

Следует отметить, что если сильные и слабые стороны - это внутренние аспекты компании и ей подконтрольны, то возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и организации не имеют на них влияния.

К проблемам анализа внешней среды, включающим в себя все перечисленные выше проблемы, относящиеся к проблемам анализа внутренних черт компании, можно отнести следующие:

- экономические факторы: изменение норм налогообложения, процентной ставки, уровня безработицы, темпов инфляции и т.п.;

Государство в течение года может несколько раз менять процентные ставки как в одну, так и в другую сторону, что дает дополнительные возможности при снижении и дополнительные угрозы при ее повышении.

- политические факторы: представление о намерении государственной власти в отношении развития общества и о методах, с помощью которых она собирается проводить в жизнь намеченные меры;

Политика государства в части поддержки развития малого бизнеса в промышленности, сфере обслуживания и фермерства в сельском хозяйстве, может быть сильной стороной организации, но нерешенные до настоящего времени большие бюрократические проблемы могут значительно ослаблять эти сильные стороны.

- технологические факторы: появление новых открытий в области, где работает организация, и освоение абсолютно новой продукции;

Так, например, трудно достоверно определять сроки появления новых открытий и новых изделий.

- международные факторы: изменение валютного курса, международной обстановки, в частности в результате введения санкций изменение рынков приобретения сырья, оборудования и сбыта готовой продукции;

К примеру, изменение валютного курса, что происходит в настоящее время (ослабление рубля), становится хорошей возможностью для экспортеров и угрозой для инвесторов. Или хорошей возможностью организации для экспорта продукции, но угрозой при приобретении импортного сырья, оборудования, технологий.

- правовые факторы: изменение действующих законов и нормативных актов;

Изменение налоговой нагрузки, введение и отмена ЕСН, изменения в пенсионной системе делают проблемным проведение относительно точного SWOT-анализа.

На примере изменения Пенсионного закона: изменение отчислений в пенсионную систему, соответственно, угроза при повышении налога и дополнительные возможности при снижении.

- социальные факторы: изменения демографического состояния, уровня образования и.т.д.

В связи с развитием экономики все большее значение приобретает не сиюминутное, а перспективное стратегическое планирование.

SWOT-анализ перспективен для всех организаций как в сфере экономики, так и управления, т.к.:

- его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и.т.д.);
- позволяет определить наиболее важные направления не только стратегического развития, но и для оперативного контроля деятельности организации, подобрать наиболее подходящих исполнителей;
- может быть использован для конкурентной разведки при изучении информации о конкурентах;

То есть при достаточно полном сборе информации о конкурентах можно провести SWOT-анализ, где определить их слабые и сильные стороны, и возможные перспективы развития.

- дает возможность разработать SWOT модель с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке;

Так как есть проблема дискретности и разнонаправленности характера действий факторов внешней и внутренней сред, то анализ состояния организации можно проводить с учетом всех этих факторов.

- является универсальным инструментом для определения эффективности работы организации при выходе на новые рынки или сегменты рынка, при расширении производства, вертикальной интеграции и.т.д.

Приведенные примеры проблем анализа внутренних черт компании и внешней среды, а также перспективных путей развития SWOT-анализа, это только часть возможных направлений исследования.

В связи с расширением рынка появляется достаточно устойчивый спрос на услуги по финансовому анализу организаций. Поскольку SWOT-анализ позволяет провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции

компании на рынке, следует предположить его дальнейшее расширение использования с учетом имеющихся проблем и перспектив развития SWOT-анализа.

### **Источники и литература**

- 1) Баринов. В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
- 2) Коробкова З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения : сб. науч. тр. /Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. - Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2008. - С. 57-68.
- 3) Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Питер, 2006. - 494 с.