

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛИЗА

***Цулая Ирина Нодаровна***

*Аспирант ВолГУ, г.Волгоград*

*E-mail: [gos-polina@yandex.ru](mailto:gos-polina@yandex.ru)*

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т.д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для любого предприятия или региона, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию [1, с.19].

Как показывает практика, многие аналитики и экономисты используют именно этот вариант, недопонимая исследовательского предназначения SWOT-анализа.

Другие специалисты прекрасно понимают возможности SWOT-анализа, но в условиях кризиса, когда ощущается резкий дефицит времени для принятия решения по его урегулированию и давление заинтересованных сторон, вынуждены проводить анализ в поверхностном варианте. Как правило, и в первом и во втором случаях исследование просто обрывается на середине, ограничившись лишь простым описанием внутренней и внешней среды, хотя именно на этом этапе начинается сам анализ. Для освоения и проведения SWOT-анализа нужны системные экономические знания, опыт и интуиция. Кроме того, развитие теории анализа и антикризисного управления требует совершенствования SWOT-анализа.

При использовании SWOT-анализа в качестве инструмента для обоснования проектов и стратегий необходимо понимать, что он лишь один из способов систематизировать уже существующие знания. Если эти знания неверны или их слишком мало, то и результаты анализа будут иметь небольшую ценность.

SWOT-анализ имеет довольно много ограничений, главное из которых - необходимость мыслить в строго очерченных рамках и допускать, что действие всех факторов внешней и внутренней среды является непрерывным, в то время как оно чаще всего носит дискретный характер. При проведении системного анализа следует оценивать процесс целиком, а не его отдельные элементы, в противном случае возможны ошибки.

При проведении SWOT-анализа необходимо правильно выбрать предмет анализа (например, общую конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность предприятия (отрасли, региона), привлекательность отрасли, рынок, проект, направление деятельности, продукты и т. д.) При проведении анализа от предмета оценки часто отклоняются. Например, оценивая конкурентоспособность предприятия (отрасли, региона), рассматривают факторы конкурентоспособности и др. Итогом такого отклонения обычно является неточная оценка. Важно также понимать, в отношении кого оцениваются факторы внешней и внутренней среды в качестве преимуществ и слабостей, возможностей и угроз. Например, более низкие цены в какой-то отрасли, по сравнению с другими предприятиями (регионами), могут быть преимуществом предприятия (региона) с точки зрения потребителей и слабостью из-за упускаемой выгоды и недополученной прибыли с точки зрения экономики и конкурентоспособности предприятия (региона).

При проведении SWOT-анализа существует также проблема недостатка информации, которая заключается в том, что аналитики (экономисты) часто оценивают важные для анализа факторы, не имея достоверной информации о них. Чтобы повысить вероятность включения в анализ наиболее важных факторов, необходимо привлекать к этому процессу по возможности больше экспертов и сторонних специалистов.

В литературе, так или иначе затрагивающей SWOT-анализ, описание элементов внутренней среды предприятия носит, как правило, поверхностный (неполный) характер, определяя лишь отдельные направления, на которые следует обратить внимание. В качестве исключения можно выделить группировки, предложенные Симкиным Л. и Диббом С. [3, с.113]. Но и она, при всей ее замечательности, все-таки не отражает всех сторон деятельности рассматриваемого субъекта, хотя бы потому, что не включает такой важный блок как финансы.

Рассматриваемые элементы внутренней среды должны быть достаточно емкими и должны характеризовать состояние внутренней среды с различных сторон. Более емкая группировка дает возможность аналитику акцентировать внимание на тех или иных аспектах деятельности. В любой экономической системе все тесно взаимосвязано и достаточно сложно выделить непересекающиеся группы (блоки) и, тем не менее, использование этих функциональных блоков позволяет увидеть, прежде всего, слабые стороны.

Вопросы оценки состояния и прогнозирования внешней среды остаются до сих пор недостаточно проработанными в теоретическом плане и не доведены до практического использования, отсутствуют методические подходы к ее изучению с учетом регионального и отраслевого компонента. При этом именно факторы внешней среды чаще всего приводят к негативным последствиям. В

настоящее время отсутствует общепризнанная классификация факторов внешней среды. В связи с этим, применение SWOT-анализа также не дает необходимого эффекта.

Итак, главные ошибки, допускаемые при проведении SWOT-анализа, заключаются в недостатках, которые имеются у самого анализа. Например, 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. Поэтому использовать данный анализ самостоятельно для определения стратегического плана развития, не имея инструмента для управления возможными последствиями неблагоприятного стечения обстоятельств, крайне рискованно.

Таким образом, следует выделить основные недостатки метода SWOT-анализа:

1. Данный метод принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно [1, с.20].

2. SWOT-анализ не отображает динамику во времени, впрочем и его предшественник SOFT-анализ делал это ограниченно.

3. SWOT-анализ не позволяет сопоставлять и оценивать, а только лишь обозначать.

4. Подверженность «бытовому мнению» при разработке метода группой.

5. Разносторонность рассматриваемых факторов делает данный анализ размытым и неоднородным видом анализа.

6. В большей своей части SWOT-анализ не формализован и применяется на усмотрение аналитиков.

7. Отсутствие критериев, выявляющих полноту и качество данных для анализа.

8. Обычно генерируются длинные списки факторов [2, с.103].

9. Более используются описания ситуации, чем ее анализ.

10. Могут присутствовать ошибки в установлении приоритетов.

11. Могут допускаться ошибки на последующих стадиях планирования и реализации.

12. Основной акцент изучения сосредоточен на внутренних факторах, а не на внешних.

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

14. SWOT-анализ является довольно субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика.

15. Проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих областей и больших массивов информации, что требует значительных усилий и затрат.

Эти недостатки приводят к тому, что применение SWOT-анализа требует параллельного использования других современных методов исследования (сценарное планирование, матрица БКГ и пр.). Безусловно, в любом случае для получения полной картины о деятельности субъекта и, в конечном счете, его конкурентоспособности необходимо использовать и традиционные методы финансового анализа, дающие информацию о динамике обобщающих показателей.

Таким образом, существующая методика SWOT-анализа требует существенных доработок. Новая модель методики должна учитывать условия современных рыночных отношений, характеризующихся повышенной нестабильностью и неопределенностью внешней среды, ужесточением конкуренции, усилением интеграционных процессов, усложнением информационных потоков, а также невозможностью с достаточной степенью точности предсказать долгосрочные тенденции.

Для того чтобы SWOT-анализ был более качественным и точным, многие специалисты советуют следующее [4, с.16]:

1. Тщательно определить сферу анализа, то есть правильно выбрать предмет анализа. Всеобъемлющий анализ, скорее всего, будет слишком обобщенным и поэтому бесполезным.

2. При проведении системного анализа следует оценивать процесс целиком, а не его отдельные элементы, в противном случае возможны ошибки.

3. Одно и то же обстоятельство может оказаться как силой, так и слабостью. При проведении анализа можно выделить множество качеств товара (услуги) – как сильных, так и слабых, без выделения более и менее значимых из них.

Поэтому, когда речь идет о товаре (услуге), то сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают клиенты (потребители). Если преимуществ и слабостей слишком много, то их необходимо проранжировать в соответствии с их значимостью с точки зрения покупателей (потребителей), и включить в конечный список только наиболее важные.

4. Для того чтобы повысить вероятность включения в SWOT-анализ наиболее важных факторов, необходимо привлекать к данному процессу по возможности больше экспертов и сторонних специалистов.

5. Использовать SWOT-анализ самостоятельно для определения стратегического плана развития, не имея инструмента для управления возможными последствиями неблагоприятного стечения обстоятельств, крайне рискованно. Поэтому при проведении данного анализа следует параллельно использовать другие современные методы исследования (сценарное планирование, матрица БКГ и пр.) для увеличения эффективности анализа.

**Список литературы:**

1. Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления // Слияния и поглощения, 2007. №6(52). 49 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: ТРТУ, 2003. 350 с.
3. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб.: Питер, 2002. 240 с.
4. Егоров А. Рисуем риски: SWOT-матрица без перезагрузки // The Chief. №10(84), 2009. 40 с.