

УДК 338

SWOT-АНАЛИЗ: МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ

Т.А. Старшинова¹, Н.И. Роговская²

¹ ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», г. Тверь

² Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск

В статье представлен наиболее распространенный метод анализа – SWOT-анализ, позволяющий предприятию проанализировать состояние внешней и внутренней среды, выявить возможности и угрозы, свои сильные и слабые стороны. Одновременно он дает возможность разработать мероприятия, позволяющие предприятию адаптироваться к изменениям среды. Рассмотрен один из подходов к проведению SWOT-анализа. Цель статьи – представить уточненную методику проведения SWOT-анализа посредством использования результатов нескольких методов изучения среды, что даст возможность получить конкретный рабочий план действия предприятия и разработать стратегию своего развития. Авторами представлена уточненная методика проведения SWOT-анализа. Обосновано, что при проведении SWOT-анализа целесообразно применять практико-ориентированный подход к анализу как внешней, так и внутренней среды. Научная новизна полученных результатов заключается в разработке методики, позволяющей обеспечить практико-ориентированный подход к проведению SWOT-анализа, получить достоверные и качественные данные для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: *внешняя и внутренняя среда предприятия, методы анализа внешней и внутренней среды, PEST-анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ.*

doi: 10.26456/2219-1453/2020.4.062–071

До перехода на рыночные отношения в нашей стране была плановая экономика, что обеспечивало стабильность развития общества. Рынок, в который наша страна вошла с начала 90-х гг., принес высокую степень нестабильности. Рыночная среда очень быстро меняется, порождает все новые и новые изменения, и не всегда положительные. В современных условиях для стабильного развития предприятия важно изучать среду, в которой приходится предприятию работать. Повлиять на происходящие изменения предприятие не в силах. Оно может только с помощью отдельных мер попробовать адаптироваться к происходящим изменениям. Эта ситуация диктует необходимость поиска методов изучения среды. Наиболее известным и распространенным в России является метод SWOT-анализа (S – Strength (сильные стороны), W – Weaknesses (слабые стороны), O – Opportunities (возможности) и T – Threats (угрозы)).

Впервые о нем узнали в начале 90-х гг., когда начала выходить в свет переводная литература по управлению предприятиями в условиях рынка. Результат SWOT-анализа был представлен в виде квадрата, разделенного на четыре квадранта (матрицы), в которых содержался перечень отдельных

факторов, как внешней, так и внутренней среды, т.е. возможности и угрозы, сильные и слабые стороны предприятия. Как был получен такой результат, какие методы при этом использовались, чаще всего в работах не содержалось. Наши предприниматели, которые столкнулись с проблемами рынка и задумывались о том, как им строить свои отношения с потребителями, конкурентами, контрагентами, пробовали построить подобную матрицу SWOT-анализа. Они рисовали квадрат, делили на четыре квадранта, и просто через призму своего восприятия, знания и понимание рынка, заполняли полученные квадранты. Это было уже по тем временам большим шагом вперед, так как руководители задумывались, оценивали сильные и слабые стороны своей организации и пробовали что-то предпринять для улучшения работы, усиления позиции на рынке. Сейчас так подходить к проведению SWOT-анализа не стоит. Существует ряд методик, описывающих, как надо проводить анализ среды, чтобы разработать мероприятия и получить возможность адаптироваться к среде и достичь в ходе реализации своих целей.

По мнению авторов, все существующие методики можно разделить на три вида. Первый вид, его можно назвать классическим. Его методика достаточно проста, доступна, но по нашему мнению, содержит один важный недостаток, который снижает качество результата анализа – отсутствие перечня факторов, влияющих на предприятия [1]. Второй вид методик предлагает оценивать факторы по уровням, используя целую систему таблиц по взаимосвязям внешних факторов с внутренними факторами [5]. Методики позволяют оценить большое количество факторов, выявить их взаимосвязи и степень влияния, но они очень трудоемки, требуют для их проведения больших затрат времени. Третий вид методик еще более усложненный и трудоемкий. Авторы данных методик предлагают оценивать факторы через математические модели, предполагающую их количественную оценку [4]. Представляется, что количественную оценку факторов целесообразно использовать в случаях, когда проводится SWOT-анализ крупных корпораций, территорий, отраслей. Подробный анализ существующих методик выходит за рамки нашего исследования.

Как показывает личный опыт общения авторов с работниками предприятий, повышенная трудоемкость двух последних методик и невысокое качество первого вида методики часто создают желание вообще не проводить SWOT-анализ или проводить его по самой простой схеме.

Для решения вышеизложенных проблем, связанных с проведением SWOT-анализа, мы предлагаем уточненную методику, ориентированную на практических работников, позволяющую снизить трудоемкость метода, не снижая качества результатов.

В качестве недостатка метода SWOT-анализа часто называют его субъективность. В комментарии к статье, посвященной методике проведения SWOT-анализа, менеджер одного из предприятий отмечает: «SWOT анализ практически бесполезная вещь, единственное назначение которой начать хоть что-то рассматривать. Очень общий, очень субъективный, очень поверхностный. Недаром появился анализ 5 сил Портера, который именно за это критиковал SWOT-анализ и разработал более детальную методику» [3]. На взгляд авторов, SWOT-анализ – очень важный, универсальный метод, позволяющий предприятию применять его для решения проблем не только в

целом по предприятию, но и в отдельных сферах деятельности. Это не умаляет роль и значение идей Майкла Портера. Мы предлагаем использовать его идеи для оценки конкурентов и конкурентной среды, в том числе и при проведении SWOT-анализа.

Что касается субъективности, по мнению разработчиков, даже если анализ проводят несколько менеджеров, и факторы они выявляют разные, в рамках реализации предлагаемых мероприятий предприятия могут быстро адаптироваться к изменениям среды и занять свое место на рынке. И все же для повышения объективности при проведении SWOT-анализа разработчики предлагают приглашать для оценки факторов экспертов, которые хорошо знают рынок.

По мнению авторов, SWOT-анализ целесообразно проводить в несколько этапов. Изучая имеющиеся методики и нарабатывая опыт проведения SWOT-анализа, авторы пришли к выводу, что для получения положительного результата следует подходить к его проведению, используя несколько методов оценки среды. Для изучения факторов внешней среды предлагается использовать метод PEST-анализа и конкурентный анализ, для изучения факторов внутренней среды – SNW-анализ. Схема проведения SWOT-анализа представлена на рис. 1.

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	← внутренняя среда	SNW-анализ	↑
Возможности (O)	Угрозы (T)	← внешняя среда	PEST-анализ Конкурентный анализ (пять конкурентных сил) Анализ отрасли	

Источник: составлено автором

Р и с . 1. Схема проведения SWOT-анализа

Первый этап. Анализ следует начинать с изучения факторов внешней среды, а потом переходить к изучению внутренней среды, так как внешняя среда влияет на внутреннюю среду.

Название PEST-анализ происходит от первых букв четырех английских слов (Politics, Economics, Socio – Culture, Technology), дает возможность изучить политические, экономические, социальные и технологические факторы. Иногда этот метод называют еще STEP-анализ [2. с. 76]. Меняется порядок изучения факторов. Маркетологи считают, что более правильный порядок изучения факторов содержится в PEST-анализе. Этот метод отличается трудоемкостью, сложностью. Сам по себе метод можно использовать как самостоятельный для глубокого изучения внешних факторов не только предприятия, но и отрасли, территории. В этом случае метод PEST-анализа действительно будет трудоемким и сложным. Поскольку в данном случае он применяется как этап для проведения SWOT-анализа, предлагаем метод несколько упростить и снизить трудоемкость его проведения, что нисколько не ухудшит качество полученных результатов.

Как показывает опыт проведения PEST-анализа, самое сложное – это собрать все возможные значимые факторы внешней среды, описать их и

спрогнозировать тенденции развития. Для сбора данных можно воспользоваться таблицей, в которой следует написать название фактора, его состояние в данный момент, прогноз развития и направленность влияния. Пример заполнения представлен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды (включая факторы макро- и микросреды)	Состояние фактора	Прогноз развития	Направленность влияния
1	2	3	4
Экономические факторы			
Уровень инфляции	По мнению Росстат РФ уровень инфляции в 2020 г. составил 3,67 %*	ЦБ РФ ожидает пиковых значений уровня инфляции 3,7-4,2 %.**	Для предприятия будет отрицательная направленность, если уровень инфляции будет расти. Для предприятия будет положительная направленность при снижении или стабильном уровне инфляции
И т. д.			

Источник: составлено авторами по [3, с. 164]

В таблице целесообразно делать ссылки на источники, откуда была использована информация.

Все подряд факторы внешней среды учитывать нет смысла. К факторам, которые уже давно известны, предприятие уже, скорее всего, адаптировалось. Важно учитывать те факторы, которые в момент проведения анализа меняются или предполагается, что они будут меняться. Часто возникает вопрос, когда и как часто нужно проводить SWOT-анализ? По нашему мнению, SWOT-анализ следует проводить как минимум один раз в год, в конце года перед выбором стратегии развития и составлением плана мероприятий на будущий период, поскольку мероприятия, которые потом будут включены в SWOT-анализ, могут потребовать расходов и их надо заложить в финансовый план. По мере реализации мероприятий и появлении новых меняющихся факторов следует еще раз проводить SWOT-анализ.

Источниками для выявления факторов могут быть средства массовой информации, данные, полученные из интернета, официальных источников. На сбор факторов внешней среды может понадобиться несколько месяцев кропотливой работы. Количество факторов зависит от общеэкономической стабильности. В первую таблицу требуется записывать все меняющиеся факторы, но с учетом того, влияют ли они на данный вид деятельности. Например, в период ухудшения отношений с Турцией фактор сокращения взаимовыгодного сотрудничества должны включить те предприятия, которые в ходе своей деятельности связаны с турецкими предприятиями. К таким

можно отнести туристические предприятия, торговые предприятия, продающие турецкие товары и т.п.

Второй этап. Из всей совокупности факторов, которые были занесены в таблицу, нужно выбрать наиболее значимые. Разработчики метода SWOT-анализа советуют в каждый квадрант матрицы включать не все факторы, а выбрать по 5 наиболее значимых факторов с положительным и отрицательным воздействием. Может получиться и так, что в огромной массе факторов будут упущены наиболее важные.

Для отбора значимых факторов разработчиками предлагается шкала оценок (табл. 2).

Таблица 2

Шкала оценок влияния внешних факторов

Влияние на отрасль	Влияние на предприятие	Направленность влияния
3- сильное влияние	3- сильное влияние	+1 положительное влияние
2-умеренное влияние	2-умеренное влияние	-1 отрицательное влияние
1-слабое влияние	1-слабое влияние	
	0-отсутствие влияния	

Источник: составлено автором *

По данной шкале эксперты должны оценить влияние внешних факторов. Для проведения анализа конкретного предприятия в качестве экспертов предлагается приглашать менеджеров предприятия разных уровней, поскольку в ходе своей работы им часто приходится оценивать и сравнивать результаты при принятии управленческих решений. Результаты экспертной оценки можно представить в виде таблицы 3.

Таблица 3

Профиль макроокружения (выдержка) [3, с.165]

Факторы	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие	Направленность влияния	Степень влияния 2*3*4
1	2	3	4	5
Уровень инфляции	3	3	-1	-9
И т. д.				

Источник: составлено авторами по [3, с. 165]

Третий этап. Факторы с наибольшим значением (степень влияния) переносим в таблицу SWOT-анализа: с положительным значением – в квадрант «возможности», с отрицательным значением – в квадрант «угрозы», тем самым, оценивая факторы макроокружения.

Четвертый этап. Для изучения факторов микроокружения можно также воспользоваться данной таблицей. Для этого целесообразно провести конкурентный анализ на основе «5 конкурентных сил», которые предложил М. Портер: конкуренция среди действующих сил, угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров-заменителей, угроза со стороны поставщиков и угроза со стороны потребителей [6, с. 37]. Полученные в ходе анализа факторы по аналогии с факторами макроокружения переносятся в матрицу SWOT-анализа. Таким образом, заполняются квадранты нижней части SWOT-анализа, где представлены внешние факторы: возможности и угрозы.

Часто в SWOT-анализ включаются общие факторы, например, изменение законодательства. О каком законодательстве идет речь? В матрице необходимо учитывать конкретные изменения, а не абстрактные. Много замечаний вызывает обычно заполнение квадранта «возможности». Возможности в матрице SWOT-анализа – это все то, что присутствует во внешней среде и дает предприятию развиваться, т. е. внешний фактор. Распространенная ошибка заключается в том, что в этот квадрант включают факторы внутренней среды, например, наличие широкого ассортимента товаров. Возникает вопрос, кто имеет широкий ассортимент. Если на нашем предприятии, то это внутренний фактор. Если широкий ассортимент товаров на рынке, а наше предприятие торговое, то при уточнении формулировки, этот фактор можно было бы считать внешним.

Пятый этап. Анализ внутренней среды, по нашему мнению, целесообразно проводить с помощью SNW-анализа (S – сильные стороны, N – нейтральные стороны, W – слабые стороны). Для его проведения важно выделить критерии (факторы), которые отличают одно предприятие от другого с подобным видом деятельности в сильную или слабую сторону. Частые ошибки в его проведении – выбираются очень неконкретные и/или общие критерии, что не дает возможность выявить реальные проблемы, которые предприятию предстоит решать. Вторая распространенная ошибка – при определении критериев оценки факторов внутренней среды незамедлительно начинают их оценивать, и, главное, идеализируют предприятие, выделяя как можно больше положительных факторов (сильных сторон). В ходе анализа наиболее важно выделить слабые стороны, чтобы разработать мероприятия по их превращению в сильные или нейтральные. Для оценки факторов внутренней среды также целесообразно пригласить менеджеров предприятия. При этом может быть использован метод «мозгового штурма». Образец заполнения таблицы по проведению SNW-анализа представлен в табл. 4.

Таблица 4

SNW-анализ предприятия

Факторы внутренней среды	S	N	W
Уровень текучести персонала (высокий)			+

Источник: составлено авторами по [3]

Шестой этап. Оценив факторы внутренней среды путем заполнения таблицы, выбираем факторы с «+» из колонок S и W. Переносим их в матрицу SWOT-анализа в квадранты с аналогичными буквами. Тем самым получается заполненная матрица с 4 квадрантами.

Седьмой этап. Важным шагом является разработка мероприятий, которые позволят предприятию выжить и развиваться в условиях действия измененных факторов внешней и внутренней среды (рис. 2).

	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT

Рис. 2. Макет окончательной матрицы SWOT- анализа

Мероприятия следует размещать в квадрантах с двойными буквами, четко придерживаясь факторов, к которым они относятся. Логика при разработке мероприятий должна быть такой:

SO – как с помощью сильных сторон предприятия воспользоваться возможностями, которые дает рынок;

WO – как с помощью возможностей рынка слабые стороны предприятия превратить в сильные или нейтральные;

ST – как с помощью сильных сторон предприятия адаптироваться к угрозам рынка или ослабить их влияние;

WT – какие меры необходимо предпринять, чтобы слабые стороны превратить в нейтральные или сильные, и адаптироваться к угрозам.

По поводу квадранта WT есть два мнения. Одни исследователи полагают, что здесь нет мероприятий, так как слабые стороны рассмотрены в WO, а угрозы в ST. Другие авторы считают, и мы поддерживаем эту точку зрения, что могут быть мероприятия, которые не попадают в эти два квадранта, и их можно вставить в квадрант WT.

В интернете можно найти много примеров проведения SWOT-анализа. Часто, основываясь на общих (абстрактных) факторах среды, рекомендуются и абстрактные мероприятия. Вот выдержка из мероприятий проведенного SWOT-анализа: усиление конкурентных преимуществ со стороны конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов. При этом непонятно, какие мероприятия на предприятии следует провести, чтобы одержать победу в конкурентной борьбе. По нашему мнению, все мероприятия должны начинаться с глагола, означающего «что сделать?», например, разработать систему стимулирования труда, основанную на KPI, ввести систему бюджетирования или систему управления издержками и т. п.

Авторами приведен пример перечня конкретных мероприятий и окончательный вариант относительно проведенного SWOT-анализа (рис. 3, см. ниже). Таким образом, по результатам проведенного SWOT-анализа предприятие получит конкретные меры, которые позволят адаптироваться к изменяющимся факторам среды. Эти мероприятия включаются в оперативный план предприятия, а расходы на мероприятия – в финансовый план. Реализовав эти мероприятия, предприятие может при наличии новых факторов внешней или внутренней среды провести вновь SWOT-анализ (рис. 3, см. ниже).

Предлагается придерживаться следующих основных правил, чтобы не допускать вышеизложенных ошибок:

- создать информационную систему сбора и оценки как внешних, так и внутренних факторов, сделав информацию доступной для всех, кому эта информация необходима в производственной деятельности и, прежде всего, для проведения SWOT-анализа;

- сбор и составление всех необходимых таблиц должен быть осуществлен специалистами, в обязанности которых входит проведение SWOT-анализа;

- для оценки факторов внешней и внутренней среды целесообразно приглашать экспертов (в этом качестве можно использовать менеджеров предприятия);

- проводить SWOT-анализ целесообразно систематически;

- все факторы должны быть сформулированы четко и определенно, чтобы понимать, являются ли они внешними или внутренними;
- предлагаемые мероприятия также должны носить конкретный характер.

	Сильные стороны (S): 1. Узнаваемость бренда, наличие хорошей репутации у потребителей; 2. Разработана эффективная и экономичная система обработки продуктов; 3. Наличие корпоративного университета « <i>McDonald's</i> » для обучения сотрудников; 4. Широкий ассортимент продукции; 5. Установление киосков самообслуживания	Слабые стороны (W): 1. Низкий уровень квалификации работников; 2. Высокая текучесть кадров среди обслуживающего персонала; 3. Отсутствие карьерного роста
Возможности (O): 1. Отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда (+9) 2. Новые технологии приготовления и сохранения продукции (+4) 3. Появление нового оборудования на рынке (+4) 4. Развитие дистанционных форм обучения (+4)	SO: 1. Совершенствование технологии и контроля качества за счет появления новых поставщиков и расширения сбытовой сети. 2. Внедрение курсов обучения для студентов с последующим трудоустройством. 3. Использование нового оборудования позволит сделать обслуживание клиентов функциональным и более удобным.	WO: 1. Повышение уровня квалификации персонала при работе с новым оборудованием. 2. Разработка специальных программ, акций и предложений для посетителей. 2. Использование новых технологий приготовления позволит уменьшить вредность продукции для здоровья.
Угрозы (T): 1. Большое число конкурентов (–6) 2. Пропаганда ЗОЖ (–6) 3. Коронавирусная инфекция нового типа COVID–19 (–9)	ST: 1. Привлечение «молодого» персонала за счет возможности карьерного роста. 2. Разработка конкурентной стратегии для борьбы с конкурентами 3. Организация доставки продуктов на дом	WT: 1. Разработка программ обучения персонала, программы адаптации и, как следствие, снижение уровня текучести кадров

Р и с . 3. Окончательный вариант SWOT-анализа

По мнению авторов, предложенная методика проведения SWOT – анализа позволит упростить и повысить качество его результатов, даст возможность практическим работникам широко и систематически использовать его результаты для принятия эффективных стратегических решений.

Список литературы

1. Голубков Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 1. <https://dis.ru/library/531/33560>
2. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ- М.: Издательство Юрайт, 2015. 500 с.
3. Комментарий к статье «SNW–анализ». <https://stratego.ru/inplan/snw-analysis.html>

4. Методика количественного Swot-анализа. <https://studfile.net/preview/2932243/page:17>
5. Пешкова Г.Ю., Злобина Н.В. Современные подходы к проведению SWOT-анализа в стратегическом планировании // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем. 2018. С. 36–43.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблишер, 2015. 453 с.
7. Симановский Ф. Методические рекомендации по выполнению SWOT-анализа. <http://epiceducation.ru/articles/management/swot-manual/>

Об авторах:

СТАРШИНОВА Татьяна Александровна – доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», Тверь, e-mail: tversta@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7025-4952, SPIN-код: 4441-2989

РОГОВСКАЯ Наталья Ивановна – доцент кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, e-mail: rogovskaya_ni@mail.ru, ORCID: 0000-0002-6804-1250, SPIN-код: 7828-7355.

SWOT ANALYSIS: THE TECHNIQUE

T.A. Starshinova¹, N.I. Rogovskaya¹

¹FSBOU VO «Tver State University», Tver

²Omsk State University, Omsk

Before drawing up a strategic plan, it is advisable to analyze the external and internal environment, identify opportunities and threats, strengths and weaknesses of the enterprise. There are several methods of analysis for this purpose. The main and most common method of analysis is SWOT analysis. It makes it possible not only to identify external and internal factors, but also to develop measures that allow the company to adapt to changes in the environment. The article considers one of the approaches to SWOT analysis. The purpose of the article is to present your own vision of the methodology for conducting SWOT analysis using the results of several methods of studying the environment, which will make it possible to get a specific work plan for the enterprise and develop a strategy for its development. The author presents a refined method of SWOT analysis. It is proved that when conducting SWOT analysis it is advisable to apply an integrated approach to the analysis of both the external and internal environment. The scientific novelty of the results is the development of a methodology that allows providing an integrated approach to SWOT analysis, obtaining reliable and high-quality data for the development of measures to improve the competitiveness of the enterprise.

Keywords: *external and internal environment of the enterprise, methods of analysis*

About the authors:

STARSHINOVA Tat'jana Aleksandrovna – Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FSBOU VO “Tver State University”, Tver, e-mail: tversta@mail.ru

ROGOVSKAJA Natal'ja Ivanovna – Associate Professor of Management, Marketing and Commerce, Omsk State University of Railways, Omsk, e-mail: rogovskaya_ni@mail.ru

References

1. Golubkov E.P. SWOT-analiz: sushhestvujushhie metodiki i puti ih sovershenstvovanija // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2013. № 1. <https://dis.ru/library/531/33560>
2. Kazakova N.A. Sovremennij strategicheskij analiz- M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2015. 500s.
3. Kommentarij k stat'e «SNW–analiz». <https://stratego.ru/inplan/snw-analysis.html>
4. Metodika kolichestvennogo Swot-analiza. <https://studfile.net/preview/2932243/page:17>
5. Peshkova G.Ju., Zlobina N.V. Sovremennye podhody k provedeniju SWOT-analiza v strategicheskom planirovanii // Problemy preobrazovanija i regulirovanija regional'nyh social'no-jekonomicheskikh sistem. 2018. S. 36–43.
6. Porter M. Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov. M. : Al'pina Pabliher, 2015. 453 s.
7. Simanovskij F. Metodicheskie rekomendacii po vypolneniju SWOT–analiza. <http://epiceducation.ru/articles/management/swot-manual/>