

Особенности применения SWOT – анализа в практике отечественных компаний (стар. препод. кафедры общего менеджмента КГФЭИ, к.э.н. Зайнуллина М.Р.)

SWOT – анализ (от англ. strength – сила, weakness – слабость, opportunity – возможность, threat – угроза) – это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT – анализ еще называют матрицей первичного стратегического анализа. Этот анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы. Это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии. Тем не менее, он обладает рядом недостатков:

- SWOT – анализ является субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции аналитика;
- проведение качественного SWOT – анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих областей и больших массивов информации, что повышает его стоимость;
- SWOT – анализ показывает только общие цели, а конкретные мероприятия надо разрабатывать отдельно (принадлежит к группе инструктивно-описательных моделей стратегического анализа).

Эти недостатки приводят к тому, что применение данного инструмента требует параллельного использования других современных методов исследования.

Чтобы уменьшить влияние «слабых сторон» метода нужно учитывать следующие рекомендации:

Во избежание неопределенности в определении предмета исследования, можно добавить в SWOT - матрицу дополнительное измерение. Так, если речь идет об анализе конкурентной позиции, необходимо локализовать преимущества, слабости, возможности и угрозы относительно основных носителей конкурентоспособности компании, то есть основных заинтересованных групп лиц: клиентов, топ-менеджеров, инвесторов, акционеров, собственников, персонала и поставщиков. Правда, подобный анализ потребует поставить себя на место представителей рассматриваемых групп или же привлечь их к оценке.

Чтобы повысить вероятность включения в анализ наиболее важных факторов, необходимо привлекать к этому процессу по возможности больше экспертов и менеджеров компании, и сторонних специалистов (поставщиков, клиентов, аналитиков), но чтобы это не увеличивало значительно затраты на проведение исследования

В SWOT - анализе возникает сложность разделения будущего и настоящего времени при оценке факторов внешней и внутренней среды компании. Например, низкие цены могут быть слабостью для собственников и преимуществом для клиентов в краткосрочной перспективе, но в будущем этот фактор может привести к росту доли рынка, расширению клиентской базы и в конечном итоге к увеличению прибыли. Возникает проблема отнесения различных факторов к угрозам и возможностям, преимуществам и слабостям уже не с точки зрения различных групп, а с точки зрения различных временных отрезков.

Для более упорядоченного анализа факторов внешней и внутренней среды можно ввести дополнительные графы: текущий момент и будущее время, а также принять условие, что преимущества и слабости будут относиться к внутренней среде, а угрозы и возможности - к внешней. Также для более точного анализа специалисты предлагают комбинированное

применение метода СВOT – анализа и других инструментов стратегического анализа. Например, для изучения факторов внешней среды или уровня конкуренции в отрасли можно также применять ПЕСТ – анализ или пятифакторную модель Портера.

Выводы СВOT – анализа нельзя рассматривать как готовую стратегию, они лишь помогают сформировать последовательность действий для достижения поставленных целей.

Использование базовых показателей оценки эффективности деятельности предприятий также обоснованно. Результаты СВOT – анализа обычно применяются руководителями компаний для принятия решений о дальнейшем развитии компании, т.е. данный метод является частью управленческого анализа. Соответственно применение методов финансового анализа необходимо для подтверждения правильности проведенного анализа, поскольку неверные заключения, сделанные на основе некачественно проведенного анализа, могут повлечь за собой слишком серьезные последствия для компании.

Включение основных балансовых показателей в методику проведения СВOT – анализа решает ряд проблем, вызванных несовершенством самой методики, а именно – уменьшается вероятность субъективной оценки результатов деятельности организации, не требуется работа с большими массивами информации (бухгалтерская отчетность предполагает 5 основных форм), анализ может проводиться одним человеком.