ПОЛИЩУК Д.А.

Практика и проблемы применения ситуационного анализа

Аннотация. Статья посвящена критическому анализу опыта применения техники SWOT-анализа в процессе формирования стратегии бизнеса. Обобщение значительного эмпирического материала, собранного автором в процессе консалтинговой деятельности и обучения менеджеров, позволило выявить барьеры для эффективного использования данного инструмента в управленческой практике. Даны рекомендации по проведению SWOT-анализа и использованию его результатов в стратегическом процессе

Ключевые слова: предприятия, SWOT-анализ, альтернатива, стратегия, анализ.

Введение. В современной хозяйственной практике SWOT-анализ является, пожалуй, одним из наиболее известных и распространенных качественных методов проведения стратегического анализа. Он используется консультантами, менеджерами компаний, изучается студентами и слушателями бизнес-программ, обязательно присутствует (упоминается) в книгах_по стратегическому менеджменту и маркетингу (3, 4). Привлекательность и популярность данного метода связана, с одной стороны, с его простотой, универсальностью и доступностью, а с другой - с возможностью комплексного взгляда на предприятие и его деловую среду(2).

Постановка задачи. Напомним, что основная идея SWOT-анализа состоит в комплексном рассмотрении внешних и внутренних стратегических факторов, влияющих на деятельность компании, и генерации на этой основе стратегических альтернатив, учитывающих различные сочетания стратегических факторов. Формой представления полученных результатов является SWOT-матрица, приведенная на рис. 1. Однако, как и другие качественные модели, эта матрица обманчива проста. Обобщение значительного эмпирического материала, собранного в процессе обучения менеджеров в рамках национальной программы подготовки управленческих кадров для организаций национальной экономики и других бизнес-программ, а также в процессе консалтинговой деятельности автора, позволяет присоединиться к мнению зарубежных исследователей, которые скептически оценивают практику применения SWOT-анализа. Работы, написанные на тему маркетингового планирования на некоторых крупнейших предприятиях, четко выявили бесполезность большинства методов при неправильном их использовании.

Предварительные выводы указывают на неадекватное понимание и несоответствующее использование SWOT-анализа, портфельных матриц, сегментирования рынка и процесса определения целей и стратегий.

Внутренние факторы / Внешние факторы	Силы компании (S) Перечислите 3-5 внутрених сил	Слабости компании (w) Перечислите 3-5 внутренних слабостей
Возможности среды (0) Перечислите 3-5 внешних возможностей	SO- стратегии Сгенерируйте стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды	WO- стратегии Сгенерируйте стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости
Угрозы среды (Т) Перечислите 3-5 внешних угроз	ST- стратегии Сгенерируйте стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды	WT- стратегии Сгенерируйте стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа)

Рис.1. SWOT-матрица

В связи с этим мы хотим проанализировать типичные ошибки, которые допускают менеджеры при использовании данной техники в процессе стратегического анализа и которые свидетельствуют о слабом понимании сути SWOT-анализа. Также высказать свои соображения и рекомендации по поводу проведения такого анализа и использования его результатов в качестве фундамента формирования стратегии развития компании (1).

Результаты. На наш взгляд, можно выделить три основных барьера для грамотного и эффективного использования данной техники:

1. Методический - связан с методикой проведения SWOT-анализа и обобщением его результатов.
2. Информационный - обусловлен сложностями информационной поддержки данной техники.
3. Управленческий - определяется возможностями и ограничениями использования результатов SWOT-анализа в стратегическом процессе.

Рассмотрим данные барьеры более детально.

1. Методические барьеры обусловлены:

- усеченным использованием метода;
- смешением стратегических факторов и возможных управленческих решений;
- смешением внутренних и внешних факторов;
- универсальностью используемых формулировок и т.д.

Наш опыт показывает, что чаще всего на практике встречается усеченное использование метода, что существенно сужает его возможности. А именно: результаты стратегического анализа, проведенного специалистами и экспертами компании, обобщаются на основе построения четырехклеточной матрицы (рис. 2), которая представляет собой просто структурированное информационное поле, где все стратегические факторы подразделяются, с одной стороны, на внешние и внутренние, а с другой - на положительные и отрицательные. Такое представление блокирует возможность дальнейшего использования техники SWOT для формирования стратегических альтернатив, что существенно обедняет потенциал применения данного метода в стратегическом процессе и в определенном смысле выхолащивает его содержание.

Силы (S) спецификация изданий; быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынке; собственная служба доставки изданий в магазины и специализированные отделы; наличие представительств в большей части Украины	Слабости(W) отсутствие творческого потенциала; неопределенность в вопросе «кто наш потребитель?»; недостаточное количество строек для распространения изданий через книжные магазины;; нарушения типографией сроков выполнения работ; слабый контроль достоверности предоставляемой информации
Возможности (O) дальнейшее развитие книжного рынка; появление новых технологий и материалов; развитие технологий передачи информации	Угрозы(T) сезонность спроса на информацию по различным группам товаров; негативные политические и экономические изменения; инфляция; низкий темп роста доходов населения; недостаточная компьютеризированность населения

Рис. 2. Пример представления результатов SWOT-анализа для предприятий, специализирующихся на издании учетной литературы

Однако «ловушки» возникают даже при использовании техники анализа в таком упрощенном виде, и связаны они чаще всего со смешением факторов и действий (стратегических альтернатив), а также внешних и внутренних факторов.

Чаще всего наблюдается смешение объективно существующих внешних (рыночных) факторов и возможных управленческих решений (стратегических альтернатив), которые могут быть приняты по итогам стратегического анализа. Особенно это касается квадрата SWOT-матрицы, где должны быть отражены благоприятные тенден-

ции и явления внешней среды (возможности), которые находятся вне сферы контроля менеджеров предприятия и которые могут быть использованы для развития и роста предприятий. Вместо возможностей или объективных факторов внешней среды в данном квадрате нам встречались такие предложения, как диверсификация, выход на международные рынки, развитие сбытовой сети и т.д. Но эти предложения - управленческие решения, которые могут быть приняты в ответ на возможности или угрозы внешней среды.

Данный факт свидетельствует о довольно грустном явлении: менеджеры не в состоянии увидеть рыночные возможности (ниши, бизнес-сегменты), которые и должны определить стратегические решения. Вместо этого сразу предлагаются решения - диверсификация, экспорт и пр. Казалось бы, в этом нет ничего страшного, кроме одного - дискредитации метода, так как уместен вопрос: а зачем нам в этом случае SWOT-анализ?

Другой типичной ошибкой, свидетельствующей об аналитической слабости менеджмента, является смешение внешних и внутренних факторов. Чаще всего путают возможности рынка и сильные стороны самой компании, хотя встречается смешение угроз рынка и слабых сторон компании.

Такое смешение является грубой методической ошибкой.

И вряд ли можно согласиться с высказыванием о том, что «почти неразрешимыми в ходе SWOT-анализа могут стать трудности разграничения сильных и слабых сторон организации и рыночных возможностей и угроз»(4). Единственным критерием такого разграничения является возможность воздействия на выделенный фактор: если менеджеры компании могут воздействовать на указанный фактор, то это сильная или слабая сторона компании (в соответствии с данным критерием слабая рекламная поддержка мороженого может быть отнесена к слабым сторонам компании). Если не могут - возможность или угроза рынка (насыщенность рынка - это, безусловно, угроза, а не слабая сторона компании).

Что касается другой методической проблемы,- как точно диагностировать внутренние факторы (как силу или слабость компании),— то она вполне разрешима допущением возможности одновременной записи некоторых факторов в SWOT-матрице как силы и как слабости. Поэтому вряд ли правомерно говорить об ограниченности SWOT-метода в этой части.

На самом деле здесь нет никакой ограниченности или противоречия. Отнесение внутреннего фактора к сильной или, наоборот, слабой стороне компании обычно отражает личностное восприятие данного фактора менеджером, который заполняет SWOT- матрицу (авторское видение). Одновременное присутствие фактора в двух клетках матрицы (в силах и в слабостях) должно стимулировать дальнейшую аналитическую работу в компании, так как необходимо понять, нужно ли снижать зависимость от клиента X или, наоборот, укреплять с ним партнерские связи. Точно так же в случае с IT компанией необходимо понять, стоит ли переводить головной офис в Киев или по-прежнему ориентироваться в основном на Одесский регион.

Универсальность используемых при заполнении SWOT- матрицы формулировок, отсутствие их привязки к специфике конкретной компании и конкретного рынка также дискредитирует саму идею данного метода.

Отмеченные методические ошибки приводят к искажению выводов относительно позиции компании на рынке и отрицательно влияют на процесс формирования стратегии.

Информационные проблемы.

Основная проблема в области информационной поддержки данного метода связана с тем, что менеджерам и маркетологам компаний необходимо собирать, системно осмысливать и обобщать постоянно возрастающий объем внешней рыночной информации. При этом динамизм внешней среды компании ведет к быстрому устареванию этой информации.

Кроме того, при оценивании угроз и возможностей внешней среды необходимо, отталкиваясь от существующих тенденций развития рынка и отрасли, понять, сохранятся ли эти тенденции в будущем и как долго? Простое проецирование сегодняшней ситуации в будущее может существенно снизить ценность результатов стратегического анализа и явиться основным источником ошибок при разработке стратегии. Вряд ли стоит говорить о том, насколько сложен процесс долгосрочного прогнозирования в условиях динамично изменяющихся рынков и бизнес - систем, характерных для современного экономического пространства.

Применительно ко второй части SWOT-анализа, а именно анализа внутренней среды компании (управленческого аудита) основные проблемы информационной поддержки метода связаны, на наш

взгляд, с получением объективной комплексной оценки ресурсного потенциала компании, а также ее ключевых компетенций.

Трудности проведения управленческого аудита:

- число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности компании, достаточно велико и все они тесно взаимосвязаны;
- необходимая информация зачастую отсутствует, что связано с особенностями организации управленческого учета и маркетинговой информационной системы в компаниях;
- при проведении анализа силами менеджеров и руководителей компании трудно избежать субъективизма оценок, поэтому считается, что взгляд со стороны всегда полезен (привлечение консультантов).

В целом можно сказать, что для того чтобы SWOT-анализ исполнял роль эффективного инструмента в стратегическом процессе, необходима его качественная информационная поддержка. Соответственно, деятельность по актуализации информационного поля должна стать постоянной функцией компаний, занимающихся стратегическим планированием.

Управленческие проблемы.

В качестве третьего барьера, снижающего эффективность применения техники SWOT-анализа в стратегическом процессе компаний, выступают трудности, связанные с дальнейшим использованием данных, полученных в результате ее применения.

Необходимо понимать, что SWOT-анализ - это только один из этапов сложного многошагового процесса формирования стратегического плана компании. Это первичный стратегический анализ, за которым должен следовать этап верификации и ранжирования выделенных факторов, корректировки целей, а, возможно, и миссии компании , уточнения набора стратегических альтернатив и их комплексной оценки, в том числе, финансовой, и, наконец, выбор лучшей стратегии.

Цена, которую платит компания при выборе неверного стратегического решения, может быть очень велика. Чтобы по возможности избежать ошибки или сделать ее менее вероятной, следует провести комплексную оценку каждой рассматриваемой стратегической альтернативы по ряду критериев, при этом одним из наиболее важных аспектов является проверка соответствия предполагаемой стратегии стратегическим факторам, идентифицированным на этапе SWOT-анализа.

При проведении SWOT-анализа в одной из компаний в качестве стратегической альтернативы была предложена реструктуризация компании. Однако менеджеры не смогли установить соответствия данного решения с выделенными на этапе анализа стратегическими факторами. Это свидетельствует об одной из двух ошибок: либо SWOT-анализ был проведен поверхностно и необходимо еще раз к нему вернуться, либо отсутствуют причины проведения реструктуризации.

Реструктуризация может, например, соответствовать таким факторам WT, как отсутствие гибкости и изменения требований покупателей.

Важными моментами, определяющими полезность использования SWOT-анализа в стратегическом процессе, являются также четкая постановка целей анализа и отработка механизмов его проведения. Безусловно, полезно обращение к менеджерам и специалистам компании, выявление их мнения, особенно в режиме групповой работы (мозгового штурма, дискуссии). Однако надо понимать, что в идеале SWOT-анализ - это заключительный этап стратегического анализа компании, который опирается на информацию, полученную в результате применения таких инструментов, как PEST-анализ, анализ заинтересованных групп, конкурентный анализ и разведка рынка, метод сценариев, идентификация ключевых факторов успеха, методы анализа потребителей, управленческий анализ внутренней среды компании и др. (рис.3).

В целом глубокий стратегический анализ в сочетании с творческой аналитической работой по обобщению его результатов позволяет сгенерировать широкую гамму стратегических решений, направленных на поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики компании.

При проведении SWOT-анализа швейной компании в качестве рыночной возможности был выделен фактор: рост украинского рынка потребителей спецодежды, а в качестве внутренней силы: современное оборудование и собственный отдел НИОКР. Комплексное рассмотрение этих двух факторов, позволило предложить следующее стратегическое решение в квадрате SO: расширить ассортимент спецодежды с учетом требований конкретных производств. В качестве угрозы для данного предприятия был выделен фактор: иностранные швейные предприятия планируют выход на украинский рынок; в качестве внутренней силы собственная сбытовая сеть. Комбинируя эти два фактора, автор SWOT предлагает заключить альянс с иностранными компаниями, предложив им услуги своей сбытовой сети.

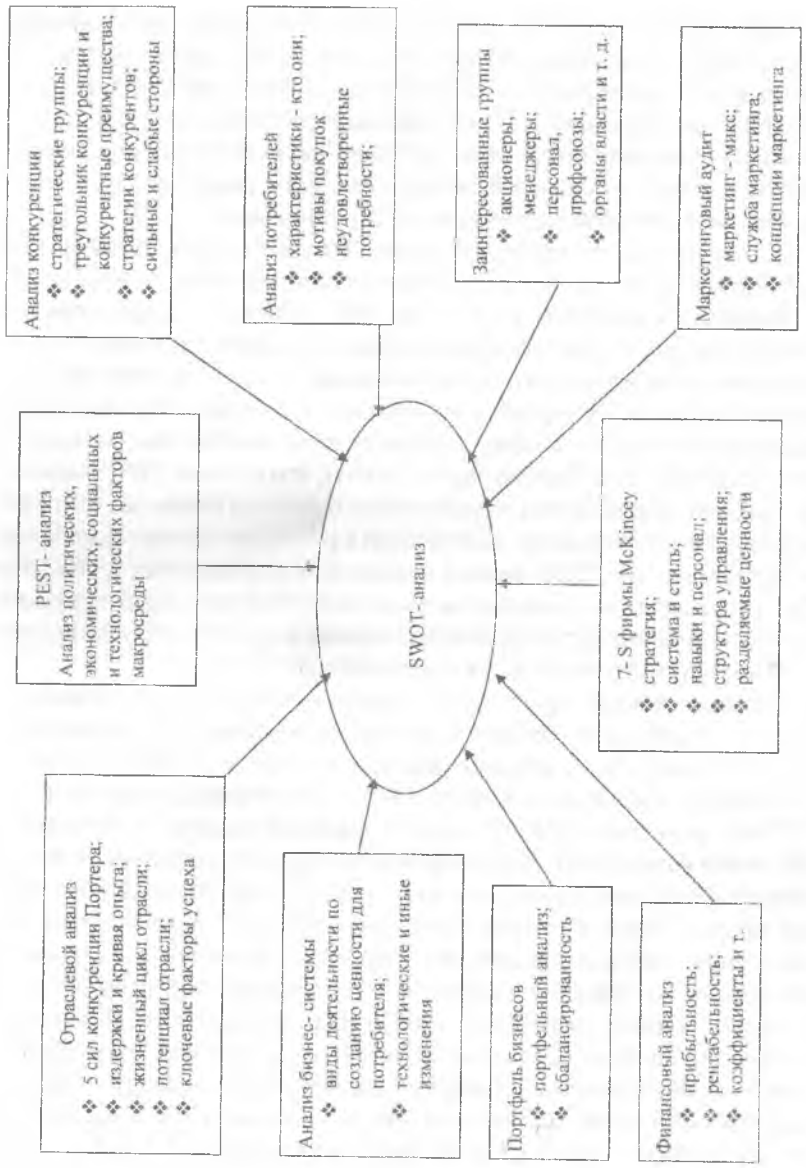

Рис. 3

В таком контексте метод SWOT-анализа представляет собой не только достаточно удобную форму структуризации факторов внешней и внутренней среды компании, но может рассматриваться как инструмент формирования стратегических альтернатив, направленных на достижение поставленных целей. Конечно, разработка стратегии развития, включающая активный поиск новых возможностей, является творческим процессом, в котором огромную роль играют предпринимательские способности руководителя (особенно если он является собственником компании), его видение перспектив развития компании, сложившаяся деловая культура и стиль управления компанией. Однако при планомерном подходе к разработке новой или ревизии действующей стратегии применение SWOT-матрицы обеспечивает системность и комплексность процесса генерации стратегических альтернатив, делает данный процесс наиболее управляемым.

Конкретный механизм, масштаб, периодичность проведения SWOT-анализа определяются условиями функционирования компании: ее отраслевой принадлежностью, особенностью портфеля бизнесов, принятыми процедурами и стилем управления, особенностями корпоративной культуры и др.

Выводы. В целом практика показывает, что результаты функционирования компании сильно зависят от того, насколько хорошо компания определила свою позицию. Соответственно, нахождение в результате SWOT-анализа специфической сферы деятельности, в которой силы компании соответствуют возможностям окружающей среды, является важным для достижения конкурентного преимущества.

Мы надеемся, что критический анализ опыта применения данного инструмента окажется, полезен менеджерам и аналитикам компаний, позволит им избежать ряд «ловушек», которые могут иметь следствием искажение реальной ситуации, упущенные альтернативы и, в конце концов, упущенные возможности получения прибыли.

Данная статья написана в рамках выполнения НИР" Разработка стратегии обновления производственного потенциала в промышленности "(№ ГР 0102 U 001977).

Литература

1. Захарченко В.И. Стратегия предприятия в переходной экономике : SWOT-анализ //Бизнес Информ-1998. №13-14. – С. 123-125.
2. Захарченко В.И. Обоснование экономической стратегии предприятия // Экономические инновации. – 1998. – Вып. 3. – С. 86-89.
3. Захарченко В.И. , Кузнецов Э.А. Стратегический маркетинг на предприятии. – Одесса : Наука и техника. – 2005. – 236 с.
4. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова -4-е изд. –СПб.:Специальная литература. -2003.-959 с.

Annotation

The paper presents the critical analysis of using SWOT technique in the process of formulating business strategy. Generalization of authors experience as consultants and substantial empiric data obtaining during training of managers made it possible to identify the barriers to effective practical applying of the method. Some recommendations concerning conducting SWOT-analysis in companies and putting into practice its results were done.

РУДЕНКО М. В.

Методи оцінки конкурентоспроможності виноробної продукції

Анотація. Стаття присвячена розробці комплексного параметричного методу оцінки конкурентоздатності різних видів торговельних марок вин за допомогою єдиного показника, що розраховується на основі експертних даних.

Ключові слова: Конкурентоздатність вина, параметричний метод, єдиний показник, експертні дані.

Постановка проблеми. Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція, що є похідною функції ринку і виникає через зростання кількості підприємницьких одиниць, які займаються аналогічним видом діяльності. Конкуренція в широкому розумінні виступає як одна з рушійних сил розвитку економічної системи і суспільства в цілому, що в кінцевому підсумку значно підвищує продуктивність праці, рівень життя населення, стимулює розвиток науково-технічного прогресу.

Як економічна категорія конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг з метою привласнення найбільших прибутків.

Подальший розвиток соціально-економічних відносин і механізмів регулювання діяльності підприємств потребує фундаментальних досліджень проблем конкуренції та конкурентоспроможності. Конкуренція є об'єктивною передумовою сталого розвитку економічних процесів, інструментом забезпечення ринкової рівноваги й гармонійного розвитку суспільства в цілому.

Розробці проблем теоретико-історичних та практичних аспектів визначення конкуренції присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, класичними працями з основ конкурентоспроможності вважаються роботи М. Портера, І. Ансофа, Г. Хемела, А. Сміта, Д. Рікардо. На основі досліджень цих вчених ґрунтуються