

**SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ**

**SWOT ТАЛДОО СТРАТЕГИЯЛЫК ПЛАНДАШТЫРУУ
КУРАЛЫ КАТАРЫ**

SWOT ANALYSIS AS A STRATEGIC PLANNING TOOL

УДК 339.138

Мамбетова Айнура Айыповна

*кандидат экономических наук, доцент, КНУ им. Ж. Баласагына
г. Бишкек, Кыргызская Республика
e-mail: amambetova@yandex.ru*

Кыдыралиева Элиза Сыргаковна

*магистрант КНУ им. Ж. Баласагына
г. Бишкек, Кыргызская Республика*

Аннотация: в статье рассматривается SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования, представлена матрица SWOT-анализа, мнения теоретиков и специалистов в

области стратегического управления Филиппа Котлера, Майкла Юджина Портера, а также виды стратегий, которые может реализовать фирмой.

Кыскача мазмуну: Макалада SWOT талдоосу стратегиялык пландаштыруу куралы катары каралат, SWOT анализинин матрицасы, Филип Котлер, Майкл Юджин Портер, стратегиялык башкаруу жаатындагы эксперттердин пикири, ошондой эле компания ишке ашыра турган стратегиялардын түрлөрү келтирилген.

Abstract: The article considers SWOT analysis as a strategic planning tool, presents a matrix of SWOT analysis, the opinion of theorists and experts in the field of strategic management of Philip Kotler, Michael Eugene Porter, as well as the types of strategies that the company can implement.

Ключевые слова: SWOT-анализ, сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, стратегическое планирование, стратегия фирмы.

Негизги сөздөр: SWOT анализи, күчтүү жана алсыз жактары, тышкы мүмкүнчүлүктөр жана коркунучтар, стратегиялык пландаштыруу, компаниянын стратегиясы.

Keywords: SWOT analysis, strengths and weaknesses, external opportunities and threats, strategic planning, company strategy.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации [4]. Резюмируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды

SWOT-анализ (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз является одним из важнейших этапов. SWOT-анализ проводят, как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий. В первом случае анализ выходит достаточно общим и содержащим не так много полезной информации, а во втором дает менеджеру серьезную пищу для размышлений [4].

Методика проведения SWOT-анализа очень проста, благодаря чему менеджер может сосредоточиться на фактах, не тратя свое время ни на какие-то функциональные вопросы. Сам анализ состоит из двух частей. Возможности и угрозы представляют собой анализ внешней

ЭКОНОМИКА

среды, всех факторов которые могут повлиять на компанию, но не зависят от нее. Сильные и слабые стороны – это внутренний анализ компании/продукта. По мнению профессора Филиппа Котлера хороший менеджер должен при составлении SWOT-анализа указать, как минимум 5 глобальных внешних угроз и возможностей, которые способны как развить, так и погубить бизнес. Такие возможности есть всегда, важно их найти [1].

Обычно SWOT-анализ начинают с выявления сильных и слабых сторон. Тут важно учесть, что при их определении следует руководствоваться мнением потребителей, а не сотрудников компании. Именно клиенты знают ваши сильные и слабые стороны лучше всех. Вот некоторый перечень, часто встречающихся в анализе сильных и слабых сторон факторов [1]:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1) Репутация компании | 12) Финансовая устойчивость |
| 2) Качество продукта | 13) Работники |
| 3) Качество обслуживания | 14) Техническое оснащение |
| 4) Доля рынка | 15) Способность укладываться в сроки |
| 5) Цена | 16) Гибкость, быстрая реакция на события |
| 6) Логистика | 17) Ассортимент |
| 7) Эффективность продвижения | 18) Опыт |
| 8) Качество работы торговых агентов | 19) Ресурсы |
| 9) Географический охват | 20) Знание покупателей |
| 10) Внедрение нововведений | |
| 11) Издержки | |

Анализ сильных и слабых сторон – это сложный и трудоемкий процесс. Для того чтобы собрать все необходимые сведения понадобится время. Важно, чтобы данные были реальными фактами, а не чьими-то догадками. К тому же очень плохо, когда обязанность на создание SWOT-анализа лежит на одном человеке. Получается немного однобокое видение. Сам анализ может проводиться по-разному. Возможности и угрозы. Это все элементы внешней среды, которые никак не зависят о компании. К внешним возможностям и угрозам относятся [1]:

- | | |
|---|-------------------------|
| 1) Экономическая ситуация в стране и мире | 5) Технический прогресс |
| 2) Демографическая ситуация | 6) Анализ конкурентов |
| 3) Политическая | 7) Законодательства |
| 4) Общественные движения | 8) Культурные факторы |
| | 9) Социальные вопросы |

Обычно SWOT-анализ оформляют в виде таблицы. После его проведения необходимо разработать план по устранению слабых сторон, и действия компании на случай возникновения угроз. Также следует продумать, как наиболее эффективно можно использовать возможности и сильные стороны.

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа [1]

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

ЭКОНОМИКА

Перед организацией стоит ряд стратегических альтернатив, из которых она выбирает направление своей дальнейшей деятельности. Сначала выбирается генеральное направление – область выработки стратегии.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления Майкл Юджин Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка [2].

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированные производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции.

После определения области выработки стратегии выбирают наиболее подходящие группы и виды стратегий. Наиболее распространены и принимаемы на практике четыре группы эталонных стратегий. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Первую группу эталонных стратегий составляют стратегии *концентрированного роста*. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие [3]:

– *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;

– *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

– *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста [3]:

– *стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение.

ЭКОНОМИКА

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие [3]:

- стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок.

- стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения.

Стратегическое планирование при анализе внутренней среды интересуется выявление того, какие сильные и слабые стороны имеют не только отдельные составляющие организации, но и организация в целом [4].

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Список использованной литературы

1. Котлер Ф., [Джайн Д. К.](#), Мэйсинси С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению — М.: Олимп-Бизнес, 2003 — 224 с.
2. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М.: «[Альпина Паблишер](#)», 2011. — 454 с.
3. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: [Альпина Паблишер](#), 2008. — 720 с.
4. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2000. 65 с.