

© Глеб Евгенийевич Глебов

преподаватель кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Gleb E. Glebov

lecturer at the Department of Management,
Vladimir branch of RANEPA,
Vladimir

© Денис Юрьевич Лапыгин

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Denis Yu. Lapygin

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor
of the Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
Vladimir

НАПРАВЛЕННЫЙ АНАЛИЗ В РАЗРАБОТКЕ РЕШЕНИЙ

Directed analysis in decision making

Аннотация. Результативность развития организации определяется реализацией решений, построенных на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды. Традиционный SWOT-анализ выполняется по результатам оценки влияния факторов внешней и внутренней среды, характеризующих ситуацию вокруг организации и ее внутреннее состояние. Однако результаты анализа содержат статичную фиксацию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз без ориентации на главные проблемы, сдерживающие развитие организации, и тем более без ориентации на цели ее развития. Предложено вести направленный анализ факторов внешней и внутренней среды путем ориентации на главные проблемы, сдерживающие развитие организаций, а также выполнять анализ, ориентированный на предварительно сформулированные цели развития организации.

Annotation. The effectiveness of an organization's development is determined by the implementation of decisions based on the results of an analysis of external and internal environmental factors. Traditional SWOT analysis is performed based on the results of an assessment of the influence of external and internal environmental factors that characterize the situation around the organization and its internal state. However, the results of the analysis contain a static recording of strengths and weaknesses, opportunities and threats without focusing on the main problems that hinder the development of the organization and, moreover, without focusing on the goals of its development. It is proposed to conduct a directed analysis of external and internal environmental factors by focusing on the main problems that hinder the development of organizations, as well as to perform an analysis oriented towards the pre-formulated goals of the organization's development.

Ключевые слова: факторы, анализ, модификация, подходы, внешняя среда, внутренняя среда.

Keywords: factors, analysis, modification, approaches, external environment, internal environment.

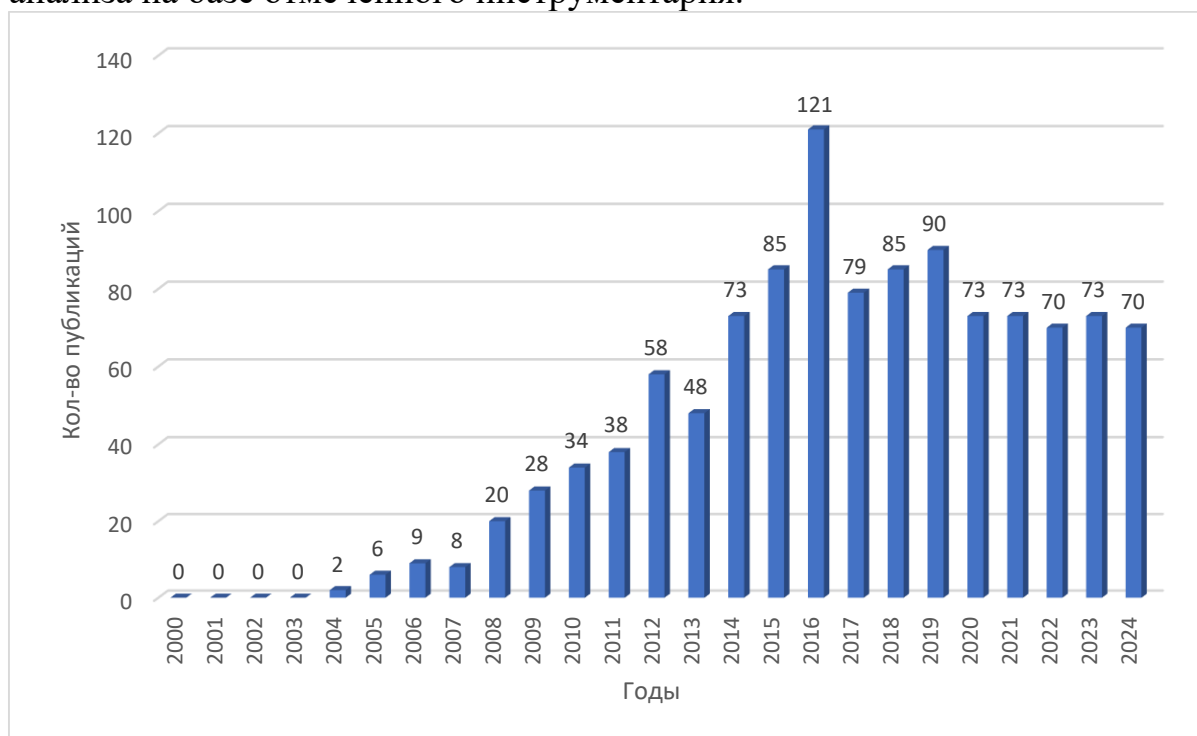
Введение

Принято считать, что анализ факторов внешней и внутренней среды под аббревиатурой SWOT ввел в научный и практический оборот профессор Гарвардского университета Кеннет Ричмонд Эндрюс на научной конференции в 1963 году, посвященной проблемам бизнеса [12]. Хотя тремя годами ранее группа исследователей во главе с Альбертом Хамфри (специалистом по теории бизнеса из Стэнфордского университета) выделила те же основные четыре фактора, влияющие на успешность бизнеса, и назвала процедуру SOFT-анализом, который включал анализ тех же факторов, определяющих возможности и угрозы, а также ошибки и удовлетворительность бизнеса.

В настоящее время идеи, положенные в основу анализа текущей ситуации функционирования организаций, нашли свое развитие не только в части выработки рекомендаций по улучшению конкурентоспособности социально-экономических систем, но в большей степени в процедурах определения важных проблем [7] и в отношении определения стратегических перспектив развития организаций [5, 14, 18].

SWOT-анализ, как инструмент стратегического планирования, в нашей стране особенно стал востребованным после выхода закона о стратегическом планировании в Российской Федерации в 2014 году [17].

Публикации научных статей (особенно последнего десятилетия) последнего десятилетия в журналах (см. рис. 1) свидетельствуют о том, что интерес к SWOT-анализу как инструменту, с помощью которого можно решать важные проблемы организаций, не снижается. В этом отношении полезно определить тенденции и наметить перспективы развития методов анализа на базе отмеченного инструментария.



Основная часть

Содержание научных публикаций свидетельствует о том, что SWOT-анализ применим как в отношении организаций и их объединений, так в поиске решений накопившихся проблем целых отраслей и территорий.

Чаще всего исследования связаны с применением классического подхода Гарвардской школы [8] в отношении поиска решения стратегически значимых проблем при определении перспектив развития организаций [2, 5, 11, 19]. Случаются попытки сопоставить между собой сильные и слабые стороны результатов анализа, а также возможностей и угроз [3]. Иногда SWOT-анализ применяется как метод, с помощью которого можно получить оценку рисков и решения по их минимизации [9, 18].

Развитие методики выполнения SWOT-анализа отмечается и в применении методов, оценивающих надежность и достоверность экспертных оценок стейкхолдеров, а также в направлении комбинирования с другими методами оценки самих результатов анализа [1] и в части количественной оценки факторов, подлежащих анализу [10, 13]. Предлагаются и различные варианты выполнения самого анализа и самой начальной процедуры: например, начинать с анализа факторов внешней среды, и высказываются соответствующие аргументы в пользу такого начала [16].

Попытки модифицировать алгоритмы SWOT-анализа сопровождаются дополнением классического анализа моделями Майкла Портера [14] или содержат процедуры определения весовых коэффициентов влияния факторов внешней и внутренней среды [19], или включают оценку взаимного влияния указанных факторов [6] и даже оценку расхождения взглядов экспертов, участвующих в реализации SWOT-анализа [15].

Но практика применения SWOT-анализа свидетельствует и том, что при разработке стратегии развития социально-экономических систем простое выявление и перечисление результатов анализа (когда результаты анализа определены сами по себе и не ориентированы друг на друга, не связаны между собой) не позволяют получить лучшие в стратегическом плане решения.

В этом отношении возникает вопрос о том, что взять за основу в процедуре выполнения анализа, как расставить приоритеты.

Предложение выполнять анализ, который направлен на решение главных проблем, сдерживающих развитие, представляет собой одну из модификаций SWOT-анализа. Отличительным признаком такого подхода выступает «формулирование возможностей и угроз с точки зрения наиболее существенных проблем, требующих принятия стратегически значимых решений, и главного потенциала организации, который может быть использован в решении таких проблем» [4, с. 146]. Причем факторы внешней среды адаптированы к решению проблем организации и использованию ее потенциала. В этом случае для каждой стратегически значимой проблемы определяются и возможности их разрешения, и потенциал организации, на

который можно опереться, а также выявляются угрозы, которые следует преодолеть при реализации решений, направленных на устранение проблем.

Представляет интерес и иной подход, при котором вначале определяется целевой блок (видение, миссия и конкретные цели развития организации), а затем под сформулированные цели выполняется анализ факторов внешней и внутренней среды. В этом случае SWOT-анализ направлен на выявление тех характеристик внешней и внутренней среды организации, которые лягут в основу реализации стратегии, направленной на достижение поставленных целей.

Алгоритм, построенный на такой основе, показан на рисунке 2, из которого следует, что начинается процедура с формулирования идеальной цели (Видения), продолжается путем ее конкретизации в качестве главной цели (Миссии), а затем декомпозируется и конкретизируется в формулировках стратегических целей [12, с. 131-142].

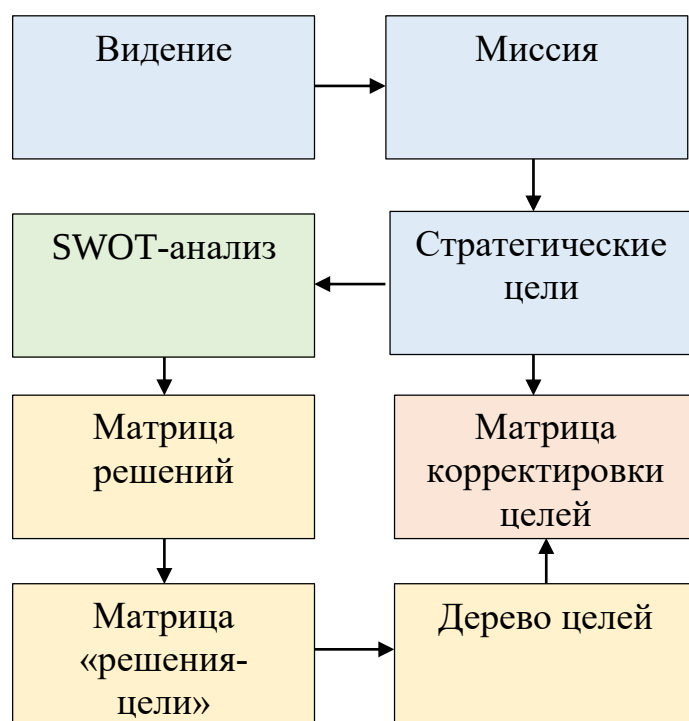


Рис. 2. Выполнение SWOT-анализа с ориентацией на стратегические цели

Полученные формулировки стратегических целей становятся ориентиром для выполнения SWOT-анализа, по результатам которого строится морфологическая матрица решений как сочетание результатов анализа факторов внешней и внутренней среды. Переход от решений к целям выполняется путем построения матрицы «решения-цели» в поисках ответа на вопрос: какая цель может быть достигнута при реализации конкретного решения? Затем полученные формулировки целей группируются и выстраиваются в дерево целей, структура и содержание которого корректируются в соответствии с ранее сформулированными стратегическими целями развития организации.

Заключение

Таким образом, модификация SWOT-анализа в части его направленности на выявление наиболее значимых проблем, сдерживающих перспективное развитие организации, и направленность анализа на выявление особенных характеристик внешней и внутренней среды, позволяющих выработать решения по достижению стратегически значимых целей, может повысить эффективность развития организаций.

Список литературы

1. Баев Л. А. Развитие метода SWOT-анализа как инструмента стратегического проектного планирования и синтеза управленческих решений // Известия Байкальского государственного университета. – 2024. – Т. 34, № 4. – С. 656-665. – DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(4).656-665.
2. Винокурова А. Н., Юсупова Р. Р. SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа деятельности предприятия // Парадигма. – 2022. – № 2-1. – С. 7-10.
3. Воробьева А. С., Заздравнова М. А. SWOT-анализ как основной метод исследования в менеджменте // Синергия Наук. – 2021. – № 62. – С. 244-251.
4. Глебов Г. Е., Лапыгин Ю. Н. Возможности развития аспирантуры в филиале вуза // Муниципальная академия. – 2024. – № 1. – С.144-151. – DOI 10.52176/2304831X_2024_01_144.
5. Гончарова А. Е., Пикалина Д. С. SWOT-анализ как механизм стратегического планирования хозяйствующего субъекта // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 20. – С. 70-74.
6. Горячев А. Б., Урусова Л. Х., Кабакова Т. И. и др. Модификация SWOT-анализа для исследования условий деятельности фармацевтического дистрибьютора // Вестник современной клинической медицины. – 2024. – Т. 17, вып. 6. – С.19-27. – DOI 10.20969/VSKM.2024.17(6).19-27.
7. Дронина Д. А. Анализ основных проблем мелиоративного комплекса краснодарского края и обозначение мер, направленных на их решение // Digital. – 2024. – Т. 5, № 2. – С. 58-62.
8. Козюбро Т. И., Костенко Е. В. Основные достоинства и недостатки гарвардской школы стратегического планирования (SWOT-анализ) // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 2-1 (65). – С. 152-155.
9. Колядов Л. В., Орлов А. Ю. Модификация SWOT-анализа для решения проблемы минимизации уровня банковских рисков // Нефть, газ и бизнес. – 2014. – № 6. – С. 35-38.
10. Кузичева Н. Ю. Динамический SWOT-анализ факторов внешней среды садоводства России // Наука и Образование. – 2022. – Т. 5, № 3.
11. Кучумов А. В., Сафронов М. А. Специфика SWOT-анализа как инструмента стратегического управления // Экономический вектор. – 2024. – № 2 (37). – С. 86-90.

12. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 208 с. – ISBN 978-5-16-004495-8.
13. Маковий К. А., Ефимова О. Е., Хицкова Ю. В., Новиков Е. А. Метод комбинированного использования SWOT-анализа и метода гибридных оценок // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2024. – № 12 (3). – DOI 10.26102/2310-6018/2024.46.3.003.
14. Маркин М. И. Применение нечеткого SWOT-анализа при разработке маркетинговой стратегии компании // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 12 (161). – С. 834-837.
15. Михненко П. А. Динамическая модификация SWOT-анализа // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 18 (417). – С. 60-68.
16. Старшинова Т. А., Роговская Н. И. SWOT-анализ: методика проведения // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 4 (52). – С. 62-71.
17. О стратегическом планировании в Российской Федерации : федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ : с изменениями и дополнениями // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 13.01.2025).
18. Юркевич Е. В., Тумин Ю. А., Воронцова Т. Е., Лубенец Н. А. Графовая модель модификации SWOT-анализа как инструмента стратегического планирования // Известия МГТУ МАМИ. – 2014. – Т. 5, № 2 (20). – С. 53-58.
19. Янкина И. А., Мельников А. А., Шнайдер А. В. Подходы к применению методики SWOT-анализа деятельности предприятия // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2023. – № 4 (40). – С. 18-27.