**SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием**

**Знание действия зависит от знания причины и заключает в себе последнее. (Б. Спиноза)** *В статье рассмотрены теоретические и практические направления совершенствования SWOT-анализа как современного инструмента управленческого анализа, представлено практическое использование этого метода на примере крупного машиностроительного предприятия ФГУП ПО «Стрела» (г. Оренбург).*

*SWOT-анализ применяется широко, но требует совершенствования.*

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т.д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для любого предприятия, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию. Технология SWOT-анализа, как ее чаще всего отражают в учебной и специальной литературе, заключается в характеристике:

* внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) и
* внешней среды (с выделением возможностей и угроз) предприятия описание выполняется с помощью факторов, не имеющих количественной оценки.

Факторы сводятся в таблицу; по значимости, как правило, не ранжируются.

Как показывает практика многие аналитики и экономисты-менеджеры, работающие в режиме недопущения предприятия до кризисного состояния, используют именно этот вариант, недопонимая исследовательского предназначения SWOT-анализа. Другие специалисты прекрасно понимают возможности SWOT-анализа, но в условиях кризиса, когда ощущается резкий дефицит времени для принятия решения по его урегулированию и давление интересантов, вынуждены проводить анализ в поверхностном варианте. Как правило, и в первом и во втором случаях исследование просто обрывается на середине, ограничившись лишь простым описанием внутренней и внешней среды предприятия, хотя именно на этом этапе самое интересное только и начинается. Только на первый взгляд SWOT-анализ может освоить любой начинающий аналитик (не требуется знаний математики, теории вероятности, статистики и т.д.). На самом деле здесь нужны системные экономические знания, опыт и интуиция. Заметим, что в научной литературе содержание SWOT-анализа предполагает в дополнение к двум вышеназванным моментам (внутренняя, внешняя среда) и составление матрицы SWOT-анализа. Имеются и другие модификации. Развитие теории анализа и антикризисного управления требует совершенствования SWOT-анализа.

**Внутренняя среда и группировка факторов внутренней среды по специализированным функциям**

В литературе, так или иначе затрагивающей SWOT-анализ, описание элементов внутренней среды предприятия носит, как правило, поверхностный (неполный) характер, определяя лишь отдельные направления, на которые следует обратить внимание. В качестве исключения, пожалуй, можно выделить группировки, предложенные *Симкиным Л. и Диббом С.* в книге*"Практическое руководство по сегментированию рынка". Но и она, при всей ее замечательности, все-таки не отражает всех сторон деятельности отечественного предприятия, хотя бы потому, что не включает такой важный блок как финансы. Интересным представляется рассмотрение организационной культуры предприятия. Однако этому вопросу не уделяется почти никакого внимания. Новое теоретическое направление управленческого анализа – функциональная диагностика или диагностика специализированных функций. Она дает возможность повысить качество управления промышленным предприятием.* Поэтому, рассматривая совершенствование управленческого анализа в рамках SWOT-анализа, мы предлагаем сгруппировать факторы внутренней среды в соответствии с функциями предприятия:

* *Производственная деятельность:*
  + качество;
  + объем;
  + издержки;
  + применяемые технологии и средства производства;
  + экологичность производства;
  + прочие.
* *Маркетинг:*
  + продукт (качество, упаковка и внешнее оформление, потребительские свойства, новизна, этап жизненного цикла, ассортимент и пр.);
  + ценообразование (методы, стратегии);
  + продвижение (реклама, личная продажа, пропаганда, стимулирование продаж);
  + сбыт (характер каналов распределения, особенности оптовой и розничной торговли, объем и рентабельность продаж);
  + сегментирование и диверсификация рынков сбыта;
  + позиционирование (степень адаптации товара, стратегия поведения на рынке);
  + торговые марки, бренды;
  + прочие.

3) *Управление предприятием:*

* организационно-управленческая структура;
* стиль управления организацией (демократичный, авторитарный);
* компетентность и опыт менеджмента различных уровней;
* распределение полномочий;
* информационное обеспечение процесса управления;
* прочие.

4) *Финансы:*

* наличие финансовой политики и ее содержание (поиск и выбор финансовых средств; распределение прибыли, дивидендов);
* финансовое планирование;
* рентабельность (финансовые расходы и доходы);
* ликвидность;
* финансовая устойчивость;
* прочие.

5) *Персонал:*

* образование, трудовые навыки и умения;
* условия труда;
* заработная плата;
* социальная защита персонала;
* текучесть кадров;
* *дальнейшее повышение квалификации работников;*
* наем на работу;
* прочие.

6) *Снабжение:*

* + управление запасами;
  + организация работы с поставщиками;
  + затраты на хранение;
  + прочие.

7) *Характер взаимодействия с клиентами:*

* обработка заказов;
* сервис (качество обслуживания);
* справочная комнаты отдыха;
  + гарантийное и послегарантийное обслуживание;
  + формы расчета (кредит, рассрочка платежа);
  + скидки;
* служба;
* бесплатная стоянка;
  + доставка товара;
  + установка, монтаж;
  + прием старых товаров;
  + прочие.

8) *Возможности организации, собственные ресурсы, инфраструктура:*

* наличие собственной сырьевой базы,
* электроснабжение,
* водоснабжение;
* теплоснабжение;
* наличие складов;
* местоположение предприятия;
* прочие.

9) Инновационная деятельность:

* интеллектуальный потенциал (руководителя, отдельных специалистов, коллектива);
* исследования и разработки;
* изобретательство и рационализация;
* приобретение патентов и лицензий;
* приобретение или создание новых технологий (ноу-хау);
* приобретение машин и оборудования;
* технологическая подготовка производства;
* опытное производство и испытания;
* прочие.

Предложенный перечень элементов внутренней среды является достаточно емким, характеризующим состояние внутренней среды с различных сторон. Такая группировка дает возможность аналитику акцентировать внимание на тех или иных аспектах деятельности. Заметим, что в любой экономической системе все тесно взаимосвязано и достаточно сложно выделить непересекающиеся группы (блоки) и, тем не менее, использование этих функциональных блоков позволяет увидеть прежде всего слабые стороны. Преимущество SWOT-анализа, как метода, состоит в том, что он позволяет сформировать набор элементов внутренней среды в зависимости от поставленной цели, будь то изучение маркетинговой деятельности предприятия, исследование проблем управления, оценка инвестиционной привлекательности или диагностика конкурентоспособности.

**Внешняя среда и группировка факторов внешней среды**

SWOT-анализ, помимо изучения внутренней среды предприятия, предполагает, как уже указывалось, раскрытие и внешних факторов. Внешняя среда, как известно, включает в себя все то, что организация не способна контролировать, но что, так или иначе, оказывает воздействие на нее. Причем это воздействие может быть как положительным, так и отрицательным. В связи с этим элементы внешней среды можно разделить на возможности и угрозы. Вопросы оценки состояния и прогнозирования внешней среды остаются до сих пор недостаточно проработанными в теоретическом плане и не доведены до практического использования, отсутствуют методические подходы к ее изучению с учетом регионального и отраслевого компонент. Заметим, что именно факторы внешней среды чаще всего приводят к введению процедур банкротства. В настоящее время отсутствует общепризнанная классификация факторов внешней среды. В связи с этим, применение этого SWOT-анализа не дает необходимого эффекта. С нашей точки зрения, не претендуя на полный охват, группировку факторов (элементов) внешней среды, которые определяют содержание SWOT-анализа, можно представить следующим образом:

* *Политико-административные факторы.* Представляют собой характер взаимоотношений предприятия и государства в лице федеральных, региональных и местных властей, которые могут серьезно сказаться на деятельности организации:
  + независимость (подконтрольность);
  + противостояние или оппозиционность властным структурам;
  + возможность лоббизма своих интересов и блокирования интересов конкурентов;
  + коррупция;
  + уровень политической стабильности;
  + прочие.
* *Законодательно-регулятивные факторы*. Реализуются через регулятивную функцию государства, результатом чего являются нормативно-правовые акты, регламентирующие ту или иную сферу деятельности:
* необходимость получения лицензии;
* введение квотирования;
* государственная поддержка отдельных видов бизнеса;
* налоговые льготы;
* субсидирование;
* экологические ограничения;
* прочие.
* *Экономические факторы:*
* общий уровень развития экономики;
* темпы роста экономики;
* покупательная способность потребителей на интересующем аналитика рынке;
* угроза экономического кризиса или, напротив, перспективы экономического бума;
* соотношение спроса и предложения;
* эластичность спроса;
* прочие.
* *Общественная среда.* Эти элементы внешней среды имеют крайне важное значение для предприятия. Например, оказание давления недовольных покупателей на организацию, чья деятельность воспринимается как недопустимая, может существенно ухудшить деловую репутацию фирмы и подорвать доверие к ней со стороны прочих потребителей ее продукции. К факторам этой группы можно также отнести деятельность:
* экологических организаций;
* организаций по защите прав потребителей;
* средств массовой информации;
* экспертных структур, способных напрямую затронуть организацию.
* *Конкуренция.* Здесь необходимо рассмотреть характер и масштаб конкурентной угрозы:
* количество конкурентов на рынке и их агрессивность;
* рыночная доля каждого конкурента;
* степень монополизации;
* вероятность и возможность появления новых конкурентов,
* давление со стороны товаров-заменителей;
* конкуренция в среде поставщиков, потребителей и дистрибьюторов;
* прочие
* *Научно-технические факторы:*
* вероятность появления новой техники и технологии, позволяющей увеличить производительность, повысить качество, снизить издержки;
* степень доступности этих технологий;
* патентно-лицензионные отношения;
* прочие.

*7. Природные факторы:*

* климат;
* вероятные стихийные бедствия;
* наличие природных ресурсов;
* прочие

Следует особо отметить, что каждый SWOT-анализ сугубо индивидуален, поэтому он может включать разнообразные вариации этих элементов. Каждый аналитик делает свой набор в зависимости от глубины исследования и наличия необходимой информации. Если среди рассматриваемых окажутся элементы со «средними значениями», не являющиеся ни преимуществом, ни недостатком, то они в SWOT-анализе не отражаются.

**Реализация SWOT- анализа в ФГУП ПО «Стрела» (г. Оренбург)**

*В целях демонстрации рассматриваемого метода и обобщения опыта его использования было выбрано федеральное государственное унитарное предприятие «Производственное объединение «Стрела» (г. Оренбург).*В настоящее время ФГУП ПО «Стрела» входит в структуру Российского авиационно-космического агентства и относится к числу его ведущих предприятий. Оно ориентировано на выпуск сложной техники специального назначения, авиационной техники, гражданской продукции. По своему производственно-техническому потенциалу это многопрофильное предприятие современного машиностроения одно из крупнейших в оренбургской области, имеющее перспективы развития. Резкое снижение государственного заказа в 90-е гг. заставило предприятие осуществлять широкомасштабную конверсию и наладить параллельное производство товаров гражданского назначения самого широкого ассортимента. В настоящее время ФГУП ПО «Стрела» почти не утратило своего организационно технического потенциала и производит наукоемкую продукцию. В частности, особое место среди продукции гражданского назначения занимает производство легких вертолетов Ка-226.

**Первый этап**

Для проведения SWOT-анализа на первом этапе дадим характеристику внутренней среды предприятия (таблица 1). При этом определимся с целевой установкой анализа – исследование факторов, определяющих состояние предприятии, его устойчивость и конкурентоспособность. Обеспечение уровня конкурентоспособности дает возможность избежать кризиса. Заметим, что SWOT-анализ учитывает исключительно крайности, что вытекает из его названия. SWOT, как известно, - это аббревиатура английских слов: Strengths - сильные стороны; Weaknesses - слабые стороны; Opportunities - возможности; Threats - угрозы. На факторах с нормальным (средним) значением акцент не делается.

Таблица 1 - Характеристика внутренней среды ФГУП ПО «Стрела»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внутренняя среда** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| **А) Производственная деятельность** 1. Отдельные виды оборудования соответствуют самому передовому мировому уровню 2. Наличие свободных производственных мощностей 3. Значительный рост объемов производства за последние три года 4. Хорошая база для полигонных испытаний **Б) Маркетинг** 1. Высокий технический уровеньпродукции 2. Широко известный в мире бренд «Камов» **В) Менеджмент** 1. Опытный управленческий персонал 2. Внедряется система управления производством посредством локальной сети, созданной на базе ПЭВМ **Г) Финансы** 1.Наблюдается улучшение финансового состояния в динамике за последние три года. **Д) Персонал** 1. Увеличивается в динамике среднесписочная численность работников 2. Рост средней заработной платы опережает инфляцию 3**.** Улучшается возрастная структура персонала 4. При предприятии осуществляет свою деятельность учебно-производственный центр **Е) Характер взаимодействия с клиентами** 1. Потенциальным покупателям уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания **Ж) Ресурсы** 1. автономное водоснабжение 2. автономное теплоснабжение 3. Наличие собственных складских помещений площадью более 12000 м2 4. Удобные автомобильные и ж/д подъездные пути **З) Инновационная деятельность, исследования и разработки** 1. Возможность разработки новых изделий 2. Возможность доработки изделия под специфические требования заказчика | **А) Производственная деятельность** 1.Высокий уровень изношенности основных фондов 2. Низкая загруженность производственных мощностей 3. Низкий коэффициент обновления производственного оборудования 4. Система качества требует реформирования в связи с предстоящим вступлением в ВТО **Б) Маркетинг** 1. Негибкая ценовая политика, затратный метод установления цен 2. Недостаточно активное продвижение (особенно на внешний рынок) вследствие ограниченности финансирования 3. Слабая сеть распределения **В) Менеджмент** 1. Организационная структура замедляет передачу информации по горизонтали и требует значительных усилий по координации деятельности различных подразделений 2. Недостаточный уровень организации управленческого анализа **Г) Финансы** 1. Низкая ликвидность баланса 2. Недостаточная финансовая устойчивость 3. Большая кредиторская задолженность прошлых лет 4. Недостаток собственных оборотных средств **Д) Персонал** 1. Нехватка квалифицированных инженерно-технических кадров 2. Заработная плата рядовых работников крайне низка. 3. На производственном объединении реализуется, так называемая, «реактивная политика набора кадров» **Е) Характер взаимодействия с клиентами** 1. Невыгодные для покупателя условия поставки (FCA) |

Группировка сильных и слабых сторон в разрезе функций предприятия позволяет системно рассмотреть ситуацию и перейти к известному «вопросу кто виноват?» (безусловно, в первом приближении), с целью принятия обоснованного управленческого решения с привязкой к конкретным функциональным подразделениям. Но в любом случае, как уже указывалось, сложно выделить непересекающиеся функции. Например, большая задолженность прошлых лет возникла потому, что были сняты госзаказы и предприятие было вынуждено взять банковский кредит с высокой процентной ставкой. Другой пример - известно, что FCA (free carrier - франко перевозчик) требует от покупателя практически максимальных расходов и рисков. Не просто доставить вертолет наземным транспортом. Но предприятие не рассматривает этот вопрос: привыкли работать по старому.

**Второй этап**

*На втором этапе выполним* анализ внешней среды, который служит инструментом, при помощи которого менеджеры могут контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью определения потенциальных внешних угроз и от­крывающихся возможностей (таблица 2).

Таблица 2 - Характеристика внешней среды ФГУП ПО «Стрела»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внешняя среда** | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка 2. Наметилась благоприятная политика государства в сторону либерализации налогового законодательства 3. Снижается процентная ставка по кредитам 4. Высокий спрос на производимые предприятием гражданские вертолеты КА-226 5. Предприятие пользуется государственной поддержкой 6. Развитая сеть поставщиков 7. Экономический рост приводит к увеличению общего уровня спроса 8. Поддержка предприятия областной администрацией. | 1. Интенсивная конкуренция на внутреннем и внешнем рынке 2. Существует реальная угроза появления новых конкурентов как на внешнем, так и на внутреннем рынках 3. Сравнительно высокие политические и экономические риски 4. Высокие барьеры выхода на отдельные рынки. 5. Все возрастающее повышение стандартов качества (особенно в европейских странах) 6. Сильная зависимость от кредиторов, высокая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств. 7. Неопределенность в вопросе изменения организационно-правовой формы (периодически возникает вопрос об акционировании) 8. Появление новых моделей вертолетов у конкурентов (в первую очередь иностранных) 9. Уход с предприятия высокопрофессиональных кадров |

В результате получаем наглядное представление о положении предприятия. Фактически на данном этапе уже можно сделать предварительную оценку конкурентоспособности предприятия по рассмотренным параметрам. Четко видны положительные стороны (конкурентные преимущества) организации и недостатки, требующие пристального внимания.

**Формирование банка данных**

Для более полной оценки конкурентоспособности продукции и предприятия необходимо сформировать банк данных. Практический опыт показывает, что целесообразно воспользоваться следующими источниками:

1. Изучение всей информации имеющейся в распоряжении организации и ее персонала (прежде всего бухгалтерский учет и отчетность, в отдельных случаях первичная документация (акт о браке, рекламации и т. д.), пояснительная записка, внутренняя статистическая информация, аналитические отчеты, бюджеты, инвестиционный план, стратегия развития предприятия, маркетинговые планы, бизнес-план и пр.).
2. Приобретение каталогов конкурентов.
3. Ознакомление со специальными библиотеками.
4. Получение консультаций в торгово-промышленной палате и соответствующих органах исполнительной власти.
5. Получение информации от соответствующих информационных банков или так называемых кредит-бюро, исследующих рынки и хозяйствующих субъектов.
6. Просмотр правительственной и другой официальной статистики.
7. Посещение выставок и ярмарок. (Например, Оренбургская Торгово-промышленная палата и администрация Оренбургской области, ОАО Урал-Экспо в течение 2005 планирует провести 13 выставок-ярмарок. Наиболее крупные: Меновой двор - 2005, Нефть и газ – 2005, ШАРМ-2005 и т. д.).
8. Получение информации от торговых и промышленных ассоциаций и союзов (союз промышленников).
9. Экономическая и финансовая пресса, специализированные ежегодники.
10. Интернет-ресурсы.

Как уже указывалось, большинство специалистов заканчивают анализ на факторах внешней среды, хотя фактически здесь SWOT-анализ только начинается. И это позволяет не только оценивать, но и формировать конкурентоспособность.

**Третий этап**

Эта функция SWOT-анализ реализуется на третьем этапе при заполнении матрицы SWOT-анализа, для чего последовательно перебираются факторы возможностей и угроз, устанавливаются или не устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами организации. Значение этого этапа очень велико, поскольку здесь осуществляется поиск ответов на следующие вопросы: - Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия (приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества)? - Какие слабые стороны предприятия (объекты реформирования) могут помешать этому? - За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы? - Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться? Результаты сопоставлений заносятся в специальную таблицу (таблица 3).

Таблица 3 - Развёрнутая форма SWOT-анализа (матрица SWOT-анализа) ФГУП ПО «Стрела»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| **Возможности** | 1. Высокий технический уровень изделия и известный бренд «Камов» может способствовать продвижению товара на новые рынки. 2. Развитая сеть поставщиков дает возможность выбора более качественных комплектующих, что, безусловно, улучшает качество и технический уровень продукции. 3. Наличие многочисленных модификаций вертолета может способствовать расширению спроса. 4. Наличие свободных производственных мощностей дает возможность удовлетворить увеличение спроса на продукцию предприятия | 1. Снижение уровня налогов и стоимости кредитов, а так же высокий спрос на вертолеты необходимо использовать для проведения грамотной ценовой политики. 2. Недостаточно активное продвижение товара на внешний рынок, ограниченный рекламный бюджет и слабая сеть распределения могут значительно осложнить завоевание новых рынков. 3. Государственная поддержка предприятия может компенсировать дефицит финансовых ресурсов. |
| **Угрозы** | 1. Наличие свободных производственных мощностей, больших складских помещений, отдельных видов ресурсов должно значительно снизить уровень необходимых инвестиций и зависимость от кредиторов. 2. Упор на высокий технический уровень при продвижении продукции должен помочь преодолеть барьеры выхода на рынок 3. Использование известного бренда «Камов» в качестве эффективного средства ведения конкурентной борьбы. 4. Повышение заработной платы ускоренными темпами должно предотвратить утечку высокопрофессиональных кадров. | 1. Линейно-функциональная структура может замедлить реакцию предприятия на поведение уже существующих конкурентов и появление новых. 2. Изношенность значительной части оборудования, нехватка квалифицированных инженерно-технических кадров, слабое продвижение товара могут усилить конкурентное давление. 3. Устаревшая система качества может затруднить преодоление рыночных барьеров. 4. Невыгодные условия поставки могут заставить заказчиков перейти к конкурентам 5. Низкий уровень заработной платы будет способствовать дальнейшему сокращению на предприятия профессиональных работников среднего возраста, т. е. тех кто еще может реализовать себя в др. сферах. 6. Отсутствие серьезной финансовой политики и недостаточно устойчивое финансовое состояние предприятия может привести к проблемам с платежеспособностью. |

Нераспределенные позиции возможностей внешней среды рекомендуется учитывать при выработке целей и стратегий. Нераспределенные позиции угроз внешней среды нужно рассмотреть более внимательно, так как для их нейтрализации возможно потребуется разработать какие-то стратегии минимизации рисков, либо, если эти факторы окажутся нейтральны в отношении предприятия, признать, что в матрицу SWOT- анализа они были включены ошибочно. Если останутся также нераспределенные (не связанные ни с какими возможностями и угрозами среды) сильные или слабые стороны организации, то можно будет судить об отсутствии влияния этих факторов на рыночное положение предприятия и, следовательно, в таблицу SWOT- анализа они были включены ошибочно. Данные SWOT-анализа, представленные в таблицах, позволяют руководству предприятия определить направления изменений в целях превращения слабых сторон в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств.

**Кто может проводить исследование?**

Проведенный анализ является базовой основой, которая раскрывает методику осуществления на предприятии неформализованного исследования. Опираясь на нее, менеджеры предприятия могут провести глубокое, комплексное изучение всей организации. Для проведения полноценного SWOT-анализа можно: 1.привлечь специалиста/специалистов со стороны. В этом случае можно столкнуться с типичной для России ситуацией, когда привлеченные внешние специалисты воспринимаются как ревизоры (контролеры). Заметим, что хорошее исследование и грамотные рекомендации требуют хороших денег; 2. создать аналитическую группу высококомпетентных разнопрофильных сотрудников предприятия, так как одному специалисту в одиночку легко упустить какую-либо важную деталь. К тому же руководители подразделений, нередко не замечают собственных недостатков, но,.как правило, хорошо видят трудности, порождаемые другими, смежными подразделениям (обеспечивая взгляд со стороны). Члены этой рабочей группы должны заполнить описанные выше таблицы. Возможна их корректировка. Затем руководителем группы составляется наиболее полный список факторов по четырем разделам: возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия. Членами группы обсуждается полученный результат и формируется признаваемый всеми участниками согласования список факторов по каждой позиции SWOT.

**Вместо заключения**

Подводя итоги, выделим основные преимущества и недостатки самого метода SWOT-анализа. Сильные стороны:

1. Метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления.
2. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).
3. Свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей.
4. Может использоваться как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования на длительный период.

Недостатки:

1. Основным недостатком SWOT-анализа является то, что он принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно.
2. Результаты SWOT-анализа, как неформализованного метода, представлены в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга.
3. SWOT-анализа является довольно субъективным и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика.
4. Проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих областей, что повышает его стоимость.
5. Для реализации SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации, что требует значительных усилий и затрат.

Эти недостатки приводят к тому, что применение SWOT-анализа требует параллельного использования других современных методов исследования (сценарное планирование, матрица БКГ и пр.). Безусловно, в любом случае для получения полной картины о деятельности предприятия и в конечном счете его конкурентоспособности необходимо использовать и традиционные методы финансового анализа, дающие информацию о динамике обобщающих показателей. И тем не менее, именно SWOT-анализ позволяет выявить имеющиеся или вероятные проблемы предприятия, разработать дерево целей для антикризисного управления и сформулировать сценарий развития предприятия на планируемый период в целях предотвращения или вывода организации из кризиса.

**Литература**

1. Глазов М.М. Функциональная диагностика промышленного предприятия: Учебное пособие. СПб.: РГГМУ, 2003. – 311 с.

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент.— СПб, Питер Ком, 1998. — 896с.

3. Муравьев А.И. Общая теория инновационных технологий. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 84 с.

4. Симкин Л., Дибб С. "Практическое руководство по сегментированию рынка". - СПб: Питер, 2001. - 240 с.

5. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.