**К вопросу о применении SWOT - анализа при разработке стратегии фирмы**

В ряде публикаций, посвященных особенностям русского менеджмента (их легко обнаружить через поисковые системы, набрав соответствующий текст), русский менеджмент рассматривается под критическим углом, как некое отсталое от современных требований состояние управления на российских предприятиях. Если словосочетание "немецкое качество" ассоциируется с самым лучшим в мире, то "русский менеджмент" вызывает пока только отрицательные эмоции, связанные с реально существующими волокитой, авторитаризмом, отсутствием инициативы, ответственности, положительного восприятия критики.

В данной статье представлено критическое рассмотрение вопроса применения SWOT - анализа, что должно способствовать в какой-то мере изменению стереотипов в отношении к теории русского управления.

**ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Одной из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления является прямое использование рекомендаций предложенных теоретиками инструментов (например, матрицы Бостонской консалтинговой группы - МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф (Деловая стратегия, 1989 г.) пишет по отношению к модели МБКГ: "Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми".

Не избежала критики Карлофа и матрица Мак-Кинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: "Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно "снять урожай", т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?"

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT - анализа, воспринимающейся многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИКОН Андрей Серпилин утверждает (Проблемы теории и практики управления, №6, 2000), что "результаты SWOT - анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли".

Попробуем следовать советам российского автора применительно к нашему консультационному центру, который включает в настоящее время группу консультантов, бизнес-школу и интернет-издательство.

Комбинации "возможности - сильные стороны" автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития

Новые возможности на рынке для нашей бизнес-школы - применение технологии интернет для дистанционного обучения. Сильные стороны - не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг. Очевидно, что из этой комбинации следует необходимость наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако, если мы последуем такому совету, мы значительно ослабим наше главное направления - консалтинг, а, быть может, даже потеряем и так достаточно узкий рынок консультационных услуг Нижнего Новгорода.

Комбинации "возможности - слабые стороны" автор предлагает применять для внутренних преобразований

Новые возможности на рынке - появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Наши слабые стороны - на рынке анализа финансового состояния фирм мы не работаем и даже не готовим специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если мы прислушаемся к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабим наше главное направления - консалтинг в сфере стратегического маркетинга - нашу главную специализацию, потеряем лицо компании, специализирующейся на вопросах увеличения оборота фирм.

Комбинации "угрозы - слабые стороны" автором предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития

Новые угрозы на рынке для нашей бизнес-школы - усиление конкурентной борьбы по "управленческому" образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны - численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества эффекта масштаба. Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной деятельностью. Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему - просто усилили специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в этой сфере фактическими монополистами в Нижнем Новгороде.

Комбинации "угрозы - сильные стороны" автором предлагается использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ - активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны - наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, что наше долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить наших конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако, это "конкурентное преимущество" может сбить нас с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у него специального диплома, что конечно неплохо, а больший опыт практической работы.

Как видим, строго следуя "проверенным" рекомендациям SWOT - анализа, можно оказаться у разбитого корыта.

**ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИМЕНЕНИЯ SWOT - АНАЛИЗА**

Подмена анализа рынка готовыми стратегиями фирмы

В журнале "Управления компанией" (УК) достаточно регулярно рассматриваются вопросы разработки стратегий конкретных предприятий, где SWOT - анализ является обязательным этапом такой работы.

Поскольку у автора нет цели покритиковать работу какого-то конкретного автора, типичные ошибки применения SWOT - анализа будут рассмотрены далее без ссылки на публикацию - не ошибается тот, кто ничего не делает.

Так, в одной из работ в УК, посвященной разработке стратегии российского ОАО, автор статьи перечисляет возможности, открывающиеся перед этим предприятием:

Возможности:

Выход на новые рынки или сегменты рынка.

Расширение производственной линии.

Вертикальная интеграция.

Следует иметь в виду, что SWOT - анализ - это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка (ряд авторов, вообще обходятся без таких моделей - см. например книгу К. Боумэна Основы стратегического менеджмента, М., 1997, где автор рассказывает, что есть такой SWOT-анализ, однако сам непосредственно к такому анализу не обращается.)

Возвращаясь к критике проведения SWOT - анализа конкретного предприятия отметим, что, применяя эту модель более эффективно, чем это сделано в таблице выше, можно получить лучшие результаты анализа. Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу соответствующих действий - стратегии фирмы. В данном же примере при описании "возможностей", открывающихся перед ОАО, автор перечисляет уже готовые конкретные действия, которые данное предприятие может осуществить. С точки зрения значения слова "возможность", кажется, что все вроде бы правильно, однако это приводит к тому, что когда автор пытается привести в соответствие сильные (СИ) и слабые (СЛ) стороны компании с представленными им "возможностями" (В), ничего нового в результате не появляется - перечень стратегических действий фирмы в "ПОЛЕ "СИВ" и ПОЛЕ "СЛВ" просто повторяет представленное в предыдущей таблице:

ПОЛЕ "СИВ"

Выход на новые рынки

Расширение производства

Вертикальная интеграция

ПОЛЕ "СЛВ"

Расширение производственной линии

Вертикальная интеграция

Выход на новые рынки

Фактически, при такой формулировке возможностей в виде готовых стратегий квадраты СИВ и СЛВ становятся лишними.

На самом деле, задача технического применения модели SWOT - анализа достаточно простая. Автору следовало всего лишь так переформулировать перечень возможностей, чтобы эти возможности на рынке могли одновременно использовать и конкуренты:

Возможности:

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка.

Наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования.

Наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья.

В таком случае, вариантов стратегический действий, полученных комбинированием с силами и слабостями рассматриваемой компании было бы несколько больше и, главное, они так буквально не совпадали бы с перечнем "возможностей". Пример: "наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья" может быть использовано (при наличии соответствующих сильных сторон компании) как в стратегии вертикальной интеграции в форме приобретения поставщиков, сетей распределения, так и в случае, если у фирмы имеется положительный опыт переговорного процесса (другая сильная сторона - коммуникативный опыт), для установления более тесных взаимоотношений с такими поставщиками исходного сырья или дилерами (стратегия модного аутсорсинга) и т.п.

**Как можно, при желании, довести применение SWOT - анализа до абсурда**

Зададимся вопросом, а как технически нужно применять процедуру SWOT - анализа? Вариантов здесь может быть много. Рассмотрим, что предлагают на этот счет различные авторы.

В известном американском учебнике М. Мескона и др. (Основы менеджмента, 1988) SWOT - анализ в виде матрицы еще не представлен, однако авторы предлагают конкретный алгоритм действий: необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и выявить слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Представляет интерес разработка двух уважаемых в России авторов известного в России учебника "Менеджмент" Виханского О.С. и Наумова А.И., в котором подробно описана технология применения SWOT -анализа, где предлагается длинная процедура:

составления списка сильных и слабых сторон

составления списка опасностей и возможностей

установление связи между различными элементами списков

позиционирование вариантов, составление профилей и т.д.

При консультировании предприятий мы обычно ограничиваемся списками сильных и слабых сторон фирмы, длиной в 36 пунктов, примерно такого же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму.

Желающие получить еще более подробные инструкции применения матрицы SWOT, могут обратиться к ресурсам Интернет, где вам могут быть даны такие солидные рекомендации, как "выведение в промежуточный отчет нераспределенных позиций угроз внешней среды для их нейтрализации с целью выбора каких-то стратегий для минимизации рисков", или же, если ничего такого не получается, вам предложат "полагать, что эти (нераспределенные) факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT- анализа включены ошибочно".

Приведем по этому поводу высказывание К. Боумэна в его книге "Основы стратегического менеджмента: "К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был этот список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина".

**ПОДВЕДЕМ ИТОГИ**

Не следует буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не прогореть. Помните, что применяемые вами модели придумали обычные люди. Поэтому не ограничивайтесь прочитанным - смелее развивайте изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В тоже время, для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует более аккуратно вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь более глубоко осмыслить, что стоит за этими рекомендациями

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT - анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, - на вашу свободную фантазию.

Заканчивая критику применения SWOT - анализа, выскажем гипотезу, что главный риск прямого применения этого инструмента заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления. А в том, что эти, на первый взгляд, очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции, чтобы понять их внутреннюю суть. Более того, выскажем гипотезу, что это понимание глубинной внутренней сути в большей части уже выполнено … российскими учеными, что доказывает, что русский менеджмент существует, о чем я предлагаю поговорить в следующих материалах. А пока природа применяемых моделей стратегического управления, в частности SWOT -анализа, практикующими управленцами еще недостаточно понята, я рекомендовал бы их применять на промежуточном этапе исследования - для углубленного анализа ситуации предприятия, а далее полагаться на свою интуицию, короче говоря, ограничиться применением этих стратегических моделей для генерации новых стратегических идей и только.

**Список литературы**

Владимир Токарев. К вопросу о применении SWOT - анализа при разработке стратегии фирмы.