

*Шитова К.Д.,*

*студент*

*3 курс, факультет «Анализ рисков и экономическая безопасность»*

*Финансовый университет при Правительстве Российской*

*Федерации (Уфимский филиал)*

*Россия, г. Уфа*

## **«SWOT-АНАЛИЗ» КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ**

**Аннотация:** «SWOT-анализ» рекомендуем как инструмент экономической диагностики для принятия практически любых управленческих решений. Предлагаемые рекомендации использования данного инструмента экономической диагностики помогут выбрать правильные вектора использования функционала данной методики как в текущей работе формата экономической диагностики, так и при разработке стратегии организации.

**Ключевые слова:** «SWOT-анализ», экономическая диагностика, инструменты принятия экономических управленческих решений, SCORE-диагностика.

**Annotation:** «SWOT-analysis» is recommended as an economic diagnostics tool for making virtually any management decisions. The proposed recommendations for using this tool of economic diagnostics will help you choose the right vectors for using the functionality of this technique both in the current work of the economic diagnostics format and in developing an organization strategy.

**Key words:** «SWOT-analysis», economic diagnostics, economic management decision-making tools, SCORE- diagnostics.

Методология «SWOT-анализа» - это удобный инструмент экономической диагностики для определения наиболее важных направлений развития организации. В дословном переводе эта аббревиатура расшифровывается так:

- «СИЛЫ» («STRENGTHS»), преимущества компании относительно её конкурентов, то, что позволит ей достичь установленных целей;
- «СЛАБОСТИ» («WEAKNESSES») - это недостатки компании, то, в чем она проигрывает своим конкурентам, что мешает ей в достижении планов и целей;
- «ВОЗМОЖНОСТИ» («OPPORTUNITIES») - это благоприятные внешние факторы для работы компании;
- «УГРОЗЫ» («TREATS») - это негативные внешние факторы, представляющие потенциальную опасность для предприятия [4, с.87].

Один из этапов экономической диагностики организации – это оценка её внутреннего потенциала. Предстоит разобраться – какие внутренние проблемы могут помешать реализации планов и что нужно сделать, чтобы их преодолеть.

Представим решение, которое поможет охарактеризовать качество внутренних ресурсов компании, уровень корпоративного управления, выявить ее сильные и слабые стороны, наметить пути развития, - инструментом экономической диагностики.

Оценить внутренний потенциал компании и ее готовность к реализации планов можно с помощью модели «SCORE» (от англ. «SYMPTOMS» – симптомы, «CAUSES» – причины, «OUTCOMES» – результаты, RESOURCES – ресурсы, «EFFECTS» – эффекты). Она формирует информационную базу для «SWOT-анализа»: позволяет описать любую ситуацию (в нашем случае – состояние внутренних ресурсов компании) и подготовить перечень мероприятий для устранения имеющихся проблем (внутренних препятствий) и достижения желаемых результатов [2, с.57].

В основе оценки – опрос топ-менеджеров, линейных руководителей, а также ключевых специалистов компании всего по пяти вопросам:

1. С какими проблемами или сложностями сталкиваетесь в своей работе? Что мешает реализации стоящих перед Вами задач?

2. По каким причинам возникли эти проблемы?
3. Каких результатов Вы планируете достичь в своей работе в ближайшей перспективе?
4. Какие изменения произойдут в компании, если удастся достичь желаемых результатов? Какой эффект предполагается для предприятия в целом и Вас в частности?
5. Что необходимо для достижения этих результатов (какие действия или инструменты)?

В терминологии «SCORE» ответ на первый вопрос (озвученные проблемы) – симптомы описываемой ситуации. Их нужно будет упорядочить по значимости и повторяемости. Самые весомые выделить, проранжировать и включить в отчет по результатам опроса. Кстати, этот отчет удобнее оформить в виде таблицы [3, с.64].

Второй вопрос (о причинах сложностей) задается спустя некоторое время, когда будут известны самые значимые проблемы (симптомы). Если респонденты затрудняются озвучить причины определенной проблемы, стоит проверить, реально ли она существует.

Ответ на третий вопрос – желаемые результаты – нужно сопоставить с озвученной ранее проблемной ситуацией (какие именно симптомы и трудности служат преградой) и отразить в соответствующей строке таблицы-отчета. Если соответствие выявить трудно, понадобится дополнительно выяснить, что именно может помешать достижению этого результата.

Когда перечень желаемых результатов будет определен, для каждого из них описывается достигаемый эффект (сопутствующие изменения). Причем важно определить, может ли этот эффект служить достаточным обоснованием для «своего» результата. Иначе говоря, стоит ли стремиться к последнему, оправдаются ли усилия. Вполне возможно, что придется пересмотреть приоритетность результатов [9, с.37].

И последний вопрос, на который предстоит ответить в рамках анализа, – какие мероприятия и инструменты понадобятся для перехода из проблемного состояния в желаемое (т. е. для достижения каждого результата).

Представим пример диагностики внутренних ресурсов компании по методу SCORE для формирования информационной аналитике анализу SWOT: финансисты компании «Стрела», специализирующейся на производстве и продаже элементов электронных схем, оценили ее внутренние ресурсы по модели «SCORE» (см. табл.1).

*Таблица 1.*

**Диагностика компании по методу «SCORE»**

№ п/п	Симптомы	Причины	Результаты	Эффекты
1	Необходимость лично контролировать любой производственный процесс	Отсутствие реально работающих регламентов. Нежелание должностных лиц в повседневной деятельности соблюдать установленные правила	Получение от бизнеса положительного свободного денежного потока в течение трех лет Первичное размещение акций на фондовой бирже	Высвобождение времени генерального директора для решения стратегических задач
2	Рост бюрократии в процессе согласования производственных вопросов в связи с увеличением масштабов компании	Не решены вопросы делегирования полномочий и закрепления последних в регламентах	Наличие актуальных (обязательных к исполнению всеми	

№ п/п	Симптомы	Причины	Результаты	Эффекты
3	В компании по новым направлениям слабый маркетинг	Низкая эффективность работы, как с поставщиками, так и с клиентами, в том числе по предоставлению информации	должностными лицами) регламентов, основанных на описании реальных бизнес-процессов	Реально действующие регламенты Баланс ответственности и полномочий
4	Многое доверяется личностям, а не должностям	Семейная корпоративная культура	Рост финансово-экономических показателей компании	
5	Уровень развития информационных технологий не удовлетворяет актуальным потребностям основных бизнес-процессов	Специалисты компании недостаточно компетентны, чтобы справиться с подготовкой технического задания на модернизацию программного обеспечения компании	Наличие грамотного в инженерно-техническом смысле персонала, занимающегося продажами	Повышение уровня компетентности специалистов и снижение транзакционных издержек общения Работа в творческом коллективе единомышленников Карьерный рост и повышение личных доходов за добросовестный труд
6	Менеджеры по продажам не разбираются в технологических нюансах	Низкие требования при подборе специалистов по продаже		

№ п/п	Симптомы	Причины	Результаты	Эффекты
	реализуемых продуктов			
7	Бизнес возглавляет специалист с техническим образованием, не обладающий навыками организации бизнеса	Настройка бизнеса под конкретного человека		

В ходе опроса удалось выявить наиболее значимые проблемы (симптомы) в компании и их причины, определить результаты, которых можно было бы достичь, исправив найденные недостатки. Очевидные минусы стали основой для дальнейшего «SWOT-анализа» [8, с.49]:

- отсутствие реально работающих регламентов, нежелание должностных лиц в повседневной деятельности соблюдать установленные правила;
- неэффективная работа, как с поставщиками, так и с клиентами, в том числе по предоставлению качественной информации о продукте;
- семейная корпоративная культура;
- недостаточная компетентность специалистов;
- плохая организация подбора профильных специалистов.

Специалисты, проводившие опрос, установили то, что для решения перечисленных проблем и достижения желаемых результатов потребуется:

- регламентировать ключевые бизнес-процессы и контролировать исполнение регламентов;
- на регулярной основе исследовать рынок (как по поставщикам, так и по клиентам);

- провести экономический анализ выбора трудовых ресурсов для выполнения работ (подбор персонала или аутсорсинг).

Результаты опроса по модели «SCORE» и сделанные на их основе выводы могут быть использованы напрямую в «SWOT-анализе», при построении стратегической карты. Но чаще все они служат предварительной информацией при описании сильных и слабых сторон компании [1, с.118].

На основе проведенного исследования, можно сделать выводы, что представленная методика «SWOT-анализа», как инструмент экономической диагностики, основана на анкетировании ключевых специалистов компании всего по пяти вопросам. Она проста в применении и не требует особых временных затрат. Корректность ее результатов во многом определяется объективностью опрашиваемых, их способностью признавать свои ошибки и существующие в компании проблемы.

Методика «SWOT-анализа» подразумевает изучение в равной степени как рыночного аспекта (внешняя среда), так и ресурсного (сама компания), но, на практике нередко больше внимания уделяется анализу привлекательности отрасли. Оценка же внутренних ресурсов чаще всего поверхностна и необъективна. К примеру, среди сильных сторон упоминают наличие высококвалифицированных специалистов, передового оборудования и т. д.

Избежать такой диспропорции поможет предварительное исследование – анализ внутренних ресурсов («INTERNAL RESOURCES ANALYSIS», «IRA»). Он проводится в форме опроса ключевых сотрудников компании, линейных руководителей и топ-менеджеров.

## **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Адизес И.К. Новые размышления о менеджменте (Insights On Management). Переводчик: Постриган Н. Редактор: Болдинова Римма. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2016 -208 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

3. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 196 с.
4. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие. Москва: ИНФРА - М, 2014. - 288 с.
5. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
6. Круи М. Основы риск - менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва: Юрайт, 2014. – 390 с.
7. Латфуллин Г.Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. 2-е изд. Латфуллин Г.Р., Никитин А.С., Серебренников С.С. Питер: 2015. - 464 с.
8. Масленников В.В. «Экономические основы менеджмента. Раздел VI в учебнике «Теория менеджмента» / Под ред. А.М. Лялина», Издательство «Интеллект-бизнес-групп», 2016. – 321 с.
9. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: [Учебное пособие] / А.А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2014. – 315 с.
10. Чудновская, С.Н. Разработка управленческих решений / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2014. – 225 с.