

**МОДИФИЦИРОВАННЫЙ SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ**

*Предложенная модификация SWOT-анализа на основе цепочек формирования стратегических ориентиров компании, позволяющая определить видение, миссию и цели ее развития, построить дерево целей, увязывающего частные цели с главной.*

*Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегические ориентиры, стратегическое планирование.*

Характерной особенностью начала XXI в. в экономике России является переход от централизованных методов управления к рыночным способам хозяйствования в сочетании с государственным регулированием. Процесс перехода к рыночной экономике оказался довольно болезненным для значительной части хозяйствующих субъектов страны. Особенно сложная ситуация сложилась в отечественном оборонно-промышленном комплексе (ОПК), который в наибольшей степени подвергся разрушительным последствиям кризиса.

Резкое сокращение военных заказов, недостаточное их финансирование, низкий уровень технического состояния основных фондов, запаздывание с разработкой программ конверсии, слабое управление процессами реформирования оборонного комплекса, недостатки в законодательстве и нормативно-методическом сопровождении стали причиной тяжелого финансово-экономического состояния предприятий ОПК [1].

В этих условиях задача повышения конкурентоспособности отечественного промышленного производства на основе инновационного развития и технического перевооружения предприятий является одним из национальных приоритетов развития страны на ближайшие годы. Успешное решение указанной задачи позволит обеспечить производство отечественной промышленной продукции, конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках [1].

Анализ технического состояния основных фондов отечественных промышленных предприятий свидетельствует о необходимости безотлагательного решения задачи обновления парка технологического оборудования, внедрения новейших информационных технологий организации и управления производством, а также реализации современных технологий менеджмента качества продукции. Таким образом, стратегической задачей российских промышленных предприятий является осуществление комплексного технического (технологического, информационного и кадрового) перевооружения, без которого невозможно решить проблему производства конкурентоспособной продукции.

В настоящее время в отечественной промышленности активно ведутся процессы технического перевооружения промышленных предприятий. В сфере оборонно-промышленного комплекса (ОПК) намечено вложение сотен миллиардов рублей бюджетных средств на техническое перевооружение предприятий,

участвующих в выполнении государственного оборонного заказа. Эффективное инвестирование в техническое перевооружение невозможно без решения задач создания современных действенных механизмов стратегического планирования и управления, которые способствуют адаптации предприятий к постоянно изменяющимся условиям внешней среды и эффективному использованию вновь открывающихся возможностей. Отличительной особенностью стратегического планирования и управления (по сравнению с долгосрочным, применяемым при централизованной экономике) является разработка стратегий развития предприятий в условиях нестабильной внешней и внутренней среды, высокой альтернативности развития.

Важнейшим элементом стратегического планирования и управления является выбор наиболее эффективных решений, так как потери, обусловленные неудачным определением стратегии развития предприятий ОПК, могут иметь экономический, политический, социальный, технологический и иной характер и быть значительными [1; 4].

Как показал опыт зарубежных организаций, внедрение стратегического планирования требует затрат, которые не всегда могут оказаться результативными. При определенных обстоятельствах требуется время, чтобы усилия руководства дали положительные результаты. Даже очень хорошо управляемая организация может столкнуться с неблагоприятными и непредсказуемыми обстоятельствами. Обязанностью руководства является принятие мер, направленных на компенсацию отрицательного воздействия неожиданно возникающих неблагоприятных условий путем осуществления стратегического планирования и использования таких деловых подходов, которые помогли бы преодолеть последствия неудачного стечения обстоятельств.

Процесс стратегического планирования, являющийся составной частью стратегического управления, обычно представляется в виде последовательности циклически повторяющихся действий для решения взаимосвязанных задач:

- определение миссии и целей организации;
- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- анализ и формирование стратегических ориентиров;
- выбор стратегии.

Данная последовательность имеет один значительный недостаток. Формирование миссии и формулирование целей организации должно происходить с учетом реальных возможностей предприятия, после всестороннего изучения ситуации вокруг предприятия, а также оценки возможностей и угроз научного и технологического развития, с которыми оно может столкнуться. Проведение подобного анализа до постановки миссии и целей поможет выявить область активных действий организации и отсеять бесперспективные пути развития, определить основные принципы конкурентной борьбы, а также позволит установить обоснованные, а не произвольные цели. Цели должны формироваться с учетом внешних и внутренних факторов.

Таким образом, учитывая все вышесказанное, сложилась определенная последовательность этапов стратегического планирования предприятия:

- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- определение миссии и целей организации;
- анализ и формирование стратегических ориентиров;
- выбор стратегии.

Как инструмент системной диагностики можно применить традиционный метод стратегического анализа – SWOT-анализ, который является одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы. На основе результатов SWOT-анализа определяется стратегия развития предприятия, направленная на усиление его позиций [2].

Зачастую предприятиями проводится общий анализ, охватывающий одновременно все направления деятельности. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и, как следствие, не будет представлять информативной ценности. Целесообразно будет провести сегментирование деятельности предприятия на отдельные сферы. Фокусирование SWOT-анализа в разрезе конкретной сферы предприятия даст намного более полезные для практического применения результаты, что обеспечит выявление наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Это раскроет относительные силы и слабости, способности предприятия по борьбе с угрозами и использованию возможностей.

Однако методология SWOT-анализа должна предполагать не только выявление факторов внешней и внутренней среды, но и формировать упорядоченную совокупность взаимозависимых элементов, которые функционируют как единое целое, решая при этом одну задачу – определение стратегических ориентиров [3].

Выявление причинно-следственных связей определяется состоянием экономической системы. Если это слабые стороны, то важно проанализировать – к каким угрозам они могут привести, в то же время какие возможности откроют данные угрозы, и, как следствие, отвечать на вопрос существует ли реальная потребность в этих возможностях. Соответственно, если это сильные стороны, то важно выявить за счет каких возможностей можно усилить их, но в то же время и учесть, как с их помощью можно избежать угроз.

Последовательность этапов в построении цепочек формирования стратегических ориентиров основана на использовании модифицированного SWOT-анализа (см. рисунок).

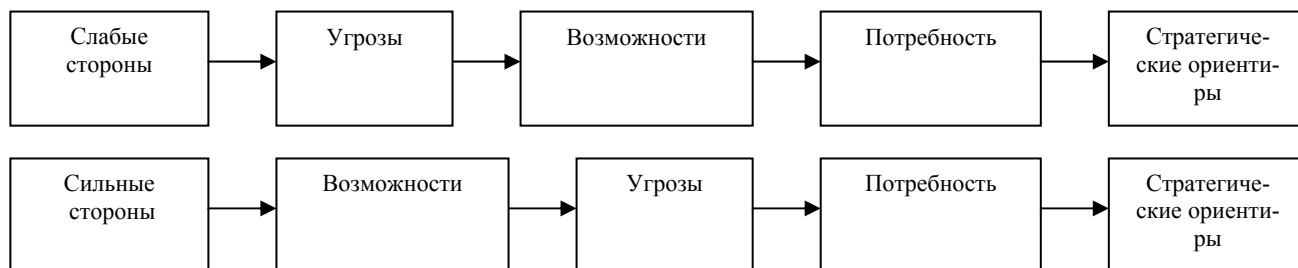
После того как по каждой сфере, где был проведен SWOT-анализ, будут определены стратегические ориентиры, нужно приступать к упорядочиванию целей всех сфер главной цели предприятия.

Цели различаются по уровням иерархии. Цели низлежащего уровня выступают в качестве средств достижения целей следующего, более высокого уровня. Следовательно, при формировании комплекса целей организационной системы может осуществляться их декомпозиция.

Основываясь на главных свойствах целей – разветвляемости и подчиненности – конечная цель раскладывается на составляющие подцели таким образом, чтобы конъюнкция этих подцелей определялась в конечную цель. Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей, является модель – «дерево целей».

Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня.

Таким образом, если главной целью служит техническое перевооружение предприятия, то стратегические ориентиры всех сфер, в которых был проведен SWOT-анализ, будут подчинены главной цели.



Цепочки формирования стратегических ориентиров компании на основе SWOT-анализа

Схема проведения SWOT-анализа должна включать в себя следующие этапы: во-первых, принципиально важно определить цель данного исследования; во-вторых, выделить те сферы деятельности предприятия, в которых будет проводиться SWOT-анализ; в-третьих, немаловажным этапом является упорядочивание данных сфер.

Для каждой из рассматриваемых сфер нужно перечислить наиболее важные элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один, затем угроза номер два и т. д. Необходимо, чтобы все данные сферы были взаимосвязаны. Иными словами, выход из одной сферы должен служить входом в другую.

В результате проведенного анализа будет выявлена совокупность стратегических ориентиров, направленных на нейтрализацию угроз, использование возможностей с опорой на сильные стороны и укрепление слабых сторон. Это позволит повысить жизнеспособность предприятия, а в условиях воздействия на него неблагоприятных внутренних и внешних факторов обеспечить конкурентоспособное состояние на новом качественном уровне, достигнутом в ходе развития предприятия.

Таким образом, предложенная модификация SWOT-анализа на основе цепочек формирования стратегических ориентиров компании позволяет определить видение, миссию и цели развития компании, построить «дерево целей», увязывающего частные цели с главной целью, отвечающей стратегическому развитию компании.

#### Библиографические ссылки

1. Рязанова В. А. Выбор эффективных решений при стратегическом планировании и управлении на предприятиях оборонно-промышленного комплекса : автореф. дис. ... экон. наук. Нижний Новгород. 2003.
2. Инструменты формирования стратегических ориентиров технического перевооружения предприятий ОПК на основе модифицированного SWOT-анализа // Экономика и эффективность производства : сб. научн. тр. XIV междунар. науч.-практ. заочн. Интернет-конф. Брянск, 2011.
3. Организационно-экономические основы управления конкурентоспособностью предприятий машиностроения : автореф. дис. ... экон. наук / Москов. гос. индустриал. ун-т. М., 2011.
4. Лесных Е. В., Попов В. В. Оборонно-промышленный комплекс: отраслевой интегрированный SWOT // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6.

Yu. V. Erygin, I. N. Novikova

#### MODIFICATED SWOT-ANALYSIS AS THE TOOL OF FORMATION OF STRATEGIC GUIDELINES

*Modification of a method of the SWOT-analysis on the basis of the chains of formation of strategic guidelines of a company, which allows to identify the mission, vision and objectives of its development, to construct the hierarchy of goals, unifying main goals with particular, is suggested in the article.*

*Keywords: SWOT-analysis, strategic guidelines, strategic planning.*

© Ерыгин Ю. В., Новикова И. Н., 2011

УДК 338.245.001.76

Ю. В. Ерыгин, А. М. Саакян

#### ИНСТРУМЕНТЫ ВЫБОРА ФОРМ И МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

*Показано современное состояние инновационной деятельности на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (ОПК) и обоснована необходимость развития инструментов ее стимулирования. Сформулированы принципы и предложены инструменты выбора форм и методов государственного стимулирования инновационной деятельности предприятий отрасли.*

*Ключевые слова: предприятия оборонно-промышленного комплекса, принципы, формы и методы стимулирования инновационной деятельности.*

В настоящее время одним из приоритетных направлений деятельности правительства является переход России к инновационной экономике. Особенностью инновационной экономики является ее способность к развитию высокотехнологических произ-

водств, которые главным образом сосредоточены в отраслях оборонно-промышленного комплекса. Инновационная деятельность обеспечивает развитие, устойчивый рост и конкурентоспособность предприятий [1]. Роль и значение инноваций в экономике оп-