сила и возможности

концепция динамического SWOT-анализа

Одной из общих тенденций развития принципов использования управленческого учета является попытка учитывать динамику изменений в окружающей среде. SWOT-анализ, (как одна из популярных концепций менеджмента с момента своего появления) претерпел значительные изменения. Но до сих пор так и не создано четкой методики динамического SWOT-анализа.

Концепция SWOT-анализа была впервые предложена в 1963 году профессором К. Эндрюсом на конференции по бизнес-политике в Гарварде [9]. Напомним, визуально она представляла *таблицу 1*:

В каждый из квадрантов вносились соответствующие характеристики, что позволяло в сжатой форме описать положение компании на рынке. Уже в 1965 году четверо профессоров Лернд Э., Кристенсен К., Эндрюс К. и Гут У. предложили основанную на SWOT-анализе методику LCAG (названа по первым буквам фамилий ее авторов). Она ими уже представлялась в виде последовательности шагов, ведущих к выбору стратегии (*рис. 1*).

В 1982 г. профессор Х. Вайхрих представил концепцию TOWS (инверсия SWOT), которая в настоящее время более известна как расширенная или интегрированная SWOT-модель (extended SWOT matrix, integrated SWOT matrix). Процесс стратегического планирования с применением расширенной SWOT матрицы состоит из следующих шагов:

– анализ внешнего окружения (заполнение квадрантов возможностей, угроз);

– анализ внутреннего окружения (заполнение квадрантов преимуществ, недостатков);

– построение стратегий и тактических действий.

Под построением стратегий и тактических действий подразумевается разработка ответ-

Пыжлаков Д.С.
аспирант кафедры учета, анализа и аудита Московского государственного университета им М.В.Ломоносова

Таблица 1

Матрица SWOT

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки

ной реакции организации на определенную совокупность факторов. Таких совокупностей в модели Вайхриха выделяется четыре:

1. Силы – возможности (S-O)
2. Силы – угрозы (S-T)
3. Слабости – возможности (W-O)
4. Слабости – угрозы (W-T)

Модель Вайхриха явилась значительным шагом к переходу от статического SWOT-анализа к динамическому, но, тем не менее, его нельзя признать целиком удачным. В частности, не совсем оправдывается идея моделирования ситуаций с помощью пересечения факторов. Сильные стороны организации, как и слабые, в статике всегда будут присущи данной организации, поэтому выделять их и рассматривать каждую в отдельности, «выключая» другие, не совсем правильно.

Угрозы могут реализоваться или не реализоваться, но пересечение их избирательно (только с сильными или со слабыми сторона-

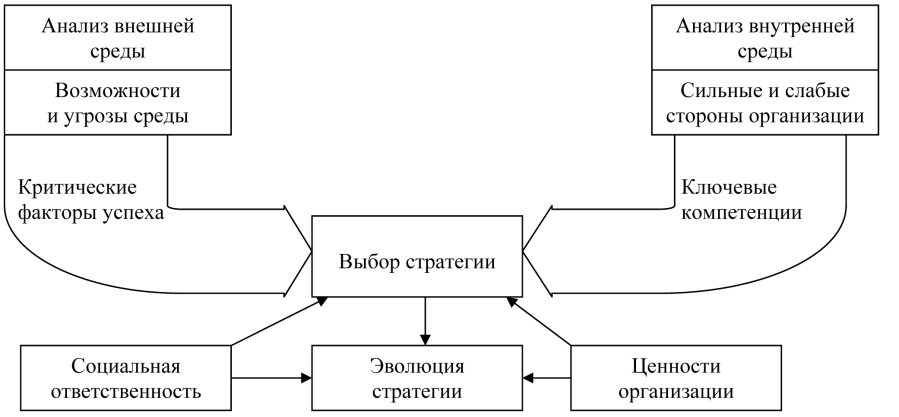


Рис. 1. Выработка стратегии на основе матрицы SWOT [9]

ми) ограничивает анализ. Кроме того, данный подход не позволяет оценить качество возможностей, стоящих перед организацией.

В настоящее время попытки включить в SWOT-анализ динамическую составляющую продолжаются. В качестве одного из вариантов можно *использовать следующий подход*, который очень удобно интергировать совместно с другими концепциями управленческого учета в систему инфорационного обеспечения процесса принятия решений. В качестве примера можно рассмотреть стратегические решения корпоративного уровня.

одна из общих тенденций управленческого учета в последнее время – это попытка учесть динамику изменений в окружающей среде

На начальном этапе SWOT-матрица заполняется исходя из «текущего» положения, но не все ее элементы, а только сильные и слабые стороны организации. Пользуясь методикой LCAG, полученные данные позволяют выявить ключевые компетенции компании.

На втором этапе заполняется поле угрозы. Для выделения угроз рекомендуется использовать анализ рынка по методике М. Портера [2], в которой автор выделяет пять основных сил, влияющих на стратегическую привлекательности рынков (см. табл. 1). Таким образом, число выявленных угроз может достигать пяти. На следующем шаге необходимо проранжировать обозначенные угрозы.

Вероятность их наступления оценивается по законам теории вероятности, то есть посредством чисел от 0 до 1. Эффект на организацию анализируется с позиции влияния данного фактора на рентабельность капитала. В качестве показателя рентабельности может использоваться как показатель рентабельности задействованного, инвестированного, так и собственного капитала. Самое большое изменение принимается за единицу, остальные как доля от него. После этого показатели перемножаются, и высчитывается итоговый коэффициент для каждой угрозы. Угрозы, влияние на доходность которых является значительным, называются стратегическими.

В качестве меры значительности может применяться анализ показателя β из модели CAPM [1]. Если данный фактор риска приведет к откло-

нению доходности выше средней ожидавшейся для данной отрасли, т.е. к переоценке требуемой доходности на капитал собственников, то такой риск должен признаваться значительным. Только после заполнения квадранта с угрозами можно переходить к заполнению квадранта возможностей.

Возможность – это ответ организации на потенциальные угрозы на основе ее сильных и слабых сторон. Заполнение происходит следующим образом: если угрозы взаимоисключающие, то выявляется главная, в ответ на которую должна быть выявлена стратегическая инициатива – возможность.

Если угрозы могут складываться, то такие инициативы выявляются против каждой из них, где это возможно. Таким образом, возможность не просто обозначается, как в описанных выше моделях, а привязывается к конкретному риску и опирается на сильные стороны организации. То есть связки «сила – возможности» и «сила – угрозы» сливаются в одну «угрозы – сила – возможности» (T-S-O).

После заполнения квадранта возможностей начинается динамический анализ ситуации. Предполагается, что организация исполнила задуманное, в результате внешнее и внутреннее окружения изменились. Исчезла одна из угроз и возможно, добавилась сильная сторона и исчезла слабая. Общая схема представлена на *рис. 2* и *3*.

Необходимым информационным материалом по анализу положения компании после реализации тех или иных инициатив является маркетинговый прогноз, в котором представлены оценка динамики рынка в будущем, доли основных конкурентов, изменение налогового окружения и т.д. С его помощью можно смоделировать новое положение на рынке и вычислить новые угрозы, если они возникли.

С новой матрицей проводится аналогичный анализ по выявлению новых возможностей в ответ к существующим или добавившимся угрозам. Поскольку угроз обычно не более пяти, этот процесс не будет слишком продолжительным и уже к пятой итерации можно

концепция SWOT-анализа была впервые предложена в 1963 году профессором К. Эндрюсом на конференции по бизнес-политике в Гарварде



Рис. 2. Выявление новой возможности



Рис. 3. SWOT матрица в динамике, после «реализации» возможности

прийти к матрице, в которой не будет стратегических угроз. Если такая матрица найдена, то последовательность действий при этом может считаться стратегией.

Возможна ситуация, когда необходимо будет вести несколько цепочек матриц, например, когда угрозы могут складываться или когда в маркетинговом прогнозе заложено несколько сценариев развития. Все это, безусловно, делает анализ более громоздким, но концентрация именно на пяти факторах угроз не позволит ему перейти черту, за которой принцип “benefits over costs” не будет выполняться, добавляя в то же время возможность управлять рисками.

Если такая стратегия не может быть найдена, то считается, что само нахождение в данной отрасли является угрозой для организации. В качестве возможностей тогда могут рассматриваться следующие варианты действий:

необходимым информационным материалом по анализу положения компании на рынке является маркетинговый прогноз

выход на другой рынок, продажа предприятия, объединение с действующей организацией и т.д. Динамический SWOT-анализ в таком случае проводится аналогично, по указанной выше процедуре.

На взгляд автора, только дальнейшее более активное использование в SWOT-анализе методов математического анализа, а также других концепций управленческого учета, маркетинга и менеджмента сможет преобразить данную концепцию и поможет ей занять достойное место в системе информационного обеспечения процессов управления.

Литература

1. Брейли Р., Майерс Ст. Принципы корпоративных финансов. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007 – 1008 с. – ISBN 978-5-9693-0089-7.
2. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007 – 336 с. – ISBN 978-5-9693-0064-4.
3. Маркетинговые исследования. Статьи по теории и практике маркетинговых исследований. – М.: Студцентр, 2001. – 352 с. – ISBN 966-7530-17-5.
4. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304 с. – ISBN 5354004268.
5. Суйц В.П. Управленческий учет: учебник. – М.: Высшее образование, 2007. – 371 с. – ISBN 978-5-9692-0119-4.
6. Управленческий учет: официальная терминология CIMA. / Пер. с англ. О.Е. Николаевой, Т.В. Шишковой. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2004. – 200 с. – ISBN 5-88103-059-1.
7. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2006. -288 с. – ISBN 5-699-15042-0.
8. Свободная энциклопедия: SWOT-анализ. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT
9. SWOT-анализ и стратегическое планирование. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.swot-analysis.ru/

рп