

УДК 330.115

В.І.Кривда, О.В.Кривда, С.В.Нарасвський

МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ

Пропонується конкретизована номенклатура сильних і слабких сторін підприємства, яка передбачає виділення ряду блоків.

Ідея порівняння факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства виявилась дуже продуктивною, і в теперішній ситуації методика SWOT-аналізу є дійовим інструментом стратегічного управління. Існує достатньо велика кількість модифікацій цієї універсальної і перевіреної часом методики, яка дозволяє побудувати стратегічний баланс, оцінити перспективи підприємства чи фірми у майбутньому і визначити в загальних рисах корпоративну стратегію. Балансовий підхід в оцінці слабких та сильних сторін підприємства, з одного боку, та можливостей і погроз зовнішнього середовища з іншого, методично забезпечує і випорядковує творчий процес обмірковування сьогоденного і перспективного стану підприємства, дає широку можливість для використання власних оцінок, досвіду та інтуїції в сучасному управлінському процесі [1-4].

Не дивлячись на велику популярність SWOT-аналізу, яку він заслужено отримав, не можна обійти досить суттєві недоліки цього інструменту. Так, найважливіші недоліки цього методу стратегічного аналізу можна сформулювати наступним чином:

- суб'єктивізм при встановленні номенклатури стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також при визначенні значущості їх для підприємства;
- постійне відставання інформації про середовище, що аналізується, від теперішнього часу;
- невирішеність питання забезпечення знаходження єдиного правильного управлінського рішення, а орієнтація тільки на встановлення загального напрямку розвитку підприємства;
- відсутність врахування проблеми ризиків, з якими повсякденно стикається кожне підприємство.

В наявності недоліків цього методу нічого дивного немає, бо методика SWOT-аналізу була розроблена ще декілька десятиліть тому, а за час, що пройшов, погляди на окремі аспекти підприємницької діяльності суттєво еволюціонували.

Змінивши акценти, які запропонували Д. ЛаСалль та Т. Бриттон [5], еволюцію орієнтирів підприємницької діяльності можна уявити наступним чином, табл.

Таблиця

Зміни орієнтирів підприємницької діяльності

Сфери та показники бізнесу	Еволюція орієнтирів підприємницької діяльності	
	1960 рр. – кінець XX століття	Початок XXI століття
1	2	3
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей підприємства
Джерело цінностей	Розробка продукту, виробництво та обслуговування	Клієнт, компанія-виробник
Джерело прибутковості бізнесу	Функціональні характеристики (якість) продукту, обсяги виробництва та продажу	Уява споживачів про продукт та компанію-виробник
Критерії успіху	Кількість клієнтів та їх задоволеність	Прихильність клієнтів, персонал компанії-виробника
Об'єкт основної уваги	Конкурентне середовище	Споживачі
Роль клієнта	Клієнт	Співучасник
Погляд на персонал	Персонал - один із ресурсів організації	Персонал – найважливіший ресурс організації і ключовий фактор її успіху
Модель бізнесу	Частка ринку або диференціація продукту	Цінність уявлень споживачів про продукт та компанію-виробник
Тип планування	Поточне, зрідка стратегічне	Стратегічне, поточне як інструмент реалізації стратегічного
Тип управління бізнесом	В основному управління за цілями	Стратегічне
Оцінка ефективності роботи підприємства	Прибутковість	Конкурентоспроможність продукту

Аналіз змін орієнтирів бізнесу (табл.), які сталися за останні десятиріччя в ключових сферах підприємницької діяльності, дає змогу зробити наступні висновки.

По-перше, кардинально підвищується роль споживачів, які визначають тип сучасної моделі бізнесу, оцінюють своїми діями конкурентоспроможність продукту, як вирішального чинника успіху будь-якої економічної організації.

По-друге, в забезпеченні ефективної діяльності організації суттєво зростає роль персоналу, який стає найважливішим її ресурсом.

По-третє, здійснюється перехід до стратегічного управління, яке, як відомо [6], реалізує концепцію, що поєднує цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства.

Вказані зміни визначають нам орієнтир, по якому треба рухатись в напрямку удосконалення методики SWOT-аналізу.

Виходячи із викладеного, нами пропонується конкретизована номенклатура сильних і слабких сторін підприємства, яка передбачає виділення наступних блоків:

- взаємовідносини з клієнтами;
- персонал;
- стратегічне управління;
- інші аспекти внутрішнього середовища.

Враховуючи викладене, матриця стратегічного балансу SWOT-аналізу буде виглядати наступним чином (рис.).

		Зовнішнє середовище		
		Можливості 1, 2, 3,...	Загрози 1, 2, 3,...	
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Взаємовідносини з клієнтами 1.1. 1.2. 2. Персонал 2.1. 2.2. 2.3. 3. Стратегічне управління 3.1. 3.2. 3.3. 4. Інші аспекти 4.1. 4.2.	Поле СіМ	Поле СіЗ
	Слабкі сторони	1. Взаємовідносини з клієнтами 1.1. 1.2. 2. Персонал 2.1.	Поле	Поле

		2.2.	СліМ	СліЗ
		3. Стратегічне управління		
		3.1.		
		3.2.		
		4. Інші аспекти		
		4.1.		
4.2.				

Рис. Удосконалена матриця SWOT – аналізу

У всьому іншому методика SWOT – аналізу залишається незмінною.

На нашу думку, запропонована модель встановлення зв'язків між елементами внутрішнього і зовнішнього середовищ орієнтує аналітика на ключові фактори внутрішнього середовища підприємства, які в першу чергу визначають загальний вектор розвитку підприємств і суттєво конкретизують його у порівнянні із загальноприйнятим підходом SWOT – аналізу. Запропонована удосконалена методика SWOT – аналізу суттєво підвищить ефективність цього загальновизнаного інструменту стратегічного управління.

Література

1. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. Посіб. Видання 2-ге, доп. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2003. – 272 с.
2. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М.В. Купельного – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. Посіб. – К.:ЦИЛ, 2004, - 336 с.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. Посіб. – К.: ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2002. – 560 с.
5. ЛаСалль Д. Бриттон Т. Бесценные. Как превратить обычные товары в необычные впечатления. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 192 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2 – ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.