
УДК 657.6
ББК 65.053.12
П 44

В.В. Подгорнов

Аспирант кафедры экономики и организации производства Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск. Тел.: (925) 369 58 27, e-mail: arerost@gmail.com

SWOT-анализ как инструмент управления интегрированной экономической системой

(Рецензирована)

Аннотация. В процессе управления организацией любой менеджер сталкивается с проблемами выбора методов и инструментов анализа потенциальной интеграционной среды предприятия. В настоящей статье описаны возможности применения SWOT-анализа при процессах принятия управленческих решений о выборе возможности интеграционных взаимодействий.

Ключевые слова: SWOT-анализ, интеграционная среда, методика анализа.

V.V. Podgornov

Post-graduate student of Economy and Production Organization Department, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk. Ph.: (925) 369 58 27, e-mail: arerost@gmail.com

SWOT-analysis as a management tool of an integrated economic system

Abstract: Any manager has to deal with a choice of methods and tools for analysis of a potential integrated medium of an enterprise. In this paper, the author describes the capabilities of SWOT-analysis for making administrative decisions on the selection of a possibility of integration interactions.

Keywords: SWOT-analysis, integrated medium, technique of analysis.

В настоящее время любому экономисту известно, что **SWOT-анализ** — это метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые сторо-

ны), opportunities (возможности) и threats (угрозы), введенный в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом. В общем виде матрица SWOT-анализа представлена в таблице 1.

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа в общем виде

	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

Попытаемся в настоящей статье охарактеризовать данный метод с точки зрения его применимости в анализе потенциальной интеграционной среды предприятия; иными словами, в анали-

зе возможности интеграции. Вначале выделим особенности применения данного метода в анализе интеграционной среды. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Особенности применения SWOT-анализа в оценке
потенциальной интеграционной среды предприятия**

Элементы анализа	Горизонтальное направление	Вертикальное направление
Внутренняя среда:	Объект анализа — потенциальная трансформация внутренней организации	
— сильные стороны	Оптимизация организационной структуры	Развитие информационного пространства
— слабые стороны	Управленческая зависимость	Финансово-сбытовая зависимость
Внешняя среда:	Объект анализа — новые внешние связи	
— возможности	В основном анализ конкурентоспособности, поиск рынков сбыта	Анализ всех компонентов производства и сбыта, включая организационные изменения
— угрозы	Анализ снижения конкурентоспособности	Анализ снижения устойчивости к изменениям во внешней среде

Проведем детальный анализ данного метода в рамках исследования интегрированного окружения предприятия, предварительно описав основные направления интеграции.

Для начала охарактеризуем горизонтально направленную интеграцию.

Горизонтально интегрированная система — это совокупность производственных структур, находящихся на одинаковых этапах производства, на одном звене торговой цепи, работающих и конкурирующих на одном сегменте рынка, в одной отрасли и специализирующихся на производстве однотипной или сходной продукции или предоставлении однотипных или сходных услуг, экономически и юридически объединенных между собой [1].

Выделим положительные стороны горизонтально интегрированной системы с точки зрения внутренних факторов:

1. Прогрессивный управленческий и технический опыт в таких системах направлен на максимальное использование всех имеющихся производственных фондов.

2. Экономия на масштабах производства будет способствовать снижению себестоимости, улучшению качества продукции и стимулировать производительность труда.

3. В период экономических кризисов горизонтально интегрированная система оказывается более эффективной.

Выделим отрицательные стороны горизонтально интегрированной системы с точки зрения внешних факторов:

1. Слияния прямых конкурентов могут привести к приобретению одним из хозяйствующих субъектов значительной власти на рынке, увеличению вероятности того, что остальные хозяйствующие субъекты станут открыто либо тайно координировать свои решения в области ценообразования или объема выпускаемой продукции.

2. Широкомасштабное развитие интегрированных предприятий может привести к концентрации экономической и политической власти в ограниченном количестве центров влияния, тем самым препятствуя проникновению на рынки новых фирм.

3. Меньшая приспособленность к быстрым изменениям внешней среды, чем независимые малые и средние предприятия.

Охарактеризуем вертикально направленную интеграцию.

Вертикально интегрированная система — это совокупность производственных структур, объединенных процессом слияния стадий производства (начиная от производства

Таблица 3

Комплексный анализ потенциальной интеграционной модели

Анализ внутренней среды			
Область анализа	Горизонтально интегрированная система		Вертикально интегрированная система
	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Положительные стороны
Маркетинг	Развитая система маркетинга, успешность маркетинговых исследований	Нет ожидаемого эффекта от маркетинговых исследований, потеря рынков сбыта	Успех маркетинговых исследований во всех подразделениях системы, ведущий к снижению эффективности маркетинга всей системы в целом
Инжиниринг и разработка продукта	Высокое качество производимых продуктов	Разница в качестве производимых продуктов	Эффективность подразделений системы, отвечающих за разработку продукта, улучшение связей маркетинговых и технических структур
Операционная деятельность	Высокий уровень сервиса	Низкий уровень сервиса	Развитый механизм управления корпоративной информацией
Персонал	Высокий уровень мотивации	Низкий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации
Менеджмент	Согласованность действий по управлению системой	Несогласованность действий по управлению системой	Наличие развитой системы менеджмента на всех уровнях системы
Ресурсы компании	Наличие финансовых, сырьевых, трудовых ресурсов	Отсутствие финансовых, сырьевых, трудовых ресурсов	Наличие потенциала и резервов всех типов ресурсов
Анализ внешней среды			
Область анализа	Горизонтально-интегрированная производственная система		Вертикально-интегрированная производственная система
	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Положительные стороны
Законодательные, политические, регулирующие силы	Стимулирование производства	Законодательство о развитии конкуренции	Стимулирование инвестиций
Общественные (культурные) силы	Успешные рекламные кампании	Негативный имидж	Эффективно выстроенные связи с общественностью
			Отрицательные стороны
			Антимонопольное законодательство
			Негативный имидж

Область анализа	Горизонтально-интегрированная производственная система		Вертикально-интегрированная производственная система	
	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Экономические силы	Период стабильности спроса	Приближение к завершающим стадиям жизненного цикла производимого товара	Экономические подъемы	Экономические кризисы
Технологические силы	Совершенствование производства	Износ основных фондов	Модернизация производства	Технологические кризисы
Конкуренция	Интеграция либо маркетинговые методы	Потеря качества, неудачи маркетинга	Перераспределение рынков сбыта в сторону увеличения	Перераспределение рынков сбыта в сторону уменьшения
Влияние и власть поставщиков	Эффективность закупочной деятельности	Попадание в зависимость от одного поставщика	Приобретение новых сырьевых сегментов	Потеря сырьевых сегментов системы
Покупательская способность потребителей	Наличие ассортимента продукции	Однородность выпускаемого товара	Диверсификация производства	Кризис перепроизводства

Таблица 4

Методика проведения SWOT-анализа при оценке возможности интеграционного взаимодействия

Название этапа	Суть	Специфика в интегрированных экономических системах	Источники информации для анализа
Выбор объекта исследования	Провести анализ для каждого продукта, рынка и конкурента	В развитой интегрированной системе целесообразно проводить анализ отдельно по каждому ключевому предприятию, подразделению и направлению, а затем проводить корреляцию результатов	Внутренняя информация, обзор рынков, СМИ, интернет, статистические данные
Построение SWOT-анализа в общей форме	Выделить для каждого элемента анализа сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы, расположив их по степени значимости от наиболее значимого к наименее значимому	Необходимо учитывать значимость не только с точки зрения внутренних факторов, но и с точки зрения рыночной ситуации и предпочтений потребителей	Маркетинговые исследования, опросы, изучение рыночной ситуации
Раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей	Раскрытие взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами	Описание взаимосвязей сильных и слабых сторон с точки зрения внутрикорпоративных отношений	Матрица SWOT-анализа в общей форме
Определение основных направлений развития	Составление структурированного списка мероприятий, последовательно расположив их по степени значимости, и составление плана их реализации	Сведение воедино всех матриц SWOT-анализа для выработки плана мероприятий как по отдельным подразделениям интегрированной системы, так и ме системе в целом	Матрица SWOT-анализа в развернутой форме

комплектующих до сборки готовых изделий), сбыта, дистрибуции, маркетинга, финансовых потоков, управляемых по принципу «сверху вниз».

Выделим положительные стороны вертикально интегрированной системы с точки зрения внутренних факторов:

1. Сокращение издержек на производство продукции.

2. Увеличение скорости производства товара за счет оптимизации внутренних процессов ранее разных предприятий.

3. Уменьшение зависимости от внешней среды.

4. Усиление конкурентных преимуществ.

Выделим отрицательные стороны вертикально интегрированной системы с точки зрения внешних факторов:

1. Увеличение зависимости от внешней среды.

2. Уменьшение мобильности и возможности трансформироваться в условиях кризиса.

3. Появление монополистов.

4. Трудности в управлении и исправлении управленческих ошибок.

Сосредоточим внимание на анализе положительных и отрицательных сторон внутренней и внешней сред интегрированной экономической системы с точки зрения типов систем. Результаты представим в таблице 3.

Для любого вида анализа характерно наличие методики его проведения. Когда речь идет о SWOT-анализе, уместно говорить о таких этапах, как выбор объекта, проведение SWOT-анализа в общей форме, затем раскрытие матрицы общей формы для определения взаимосвязей и, в конечном итоге, определений направлений развития. На каждом этапе используются разные источники информации.

В рамках анализа интегрированной среды нельзя не отметить ряд особенностей. Попытаемся выделить основные моменты, являющиеся общими для многих типов интегрированных структур [2].

Рассмотрим кратко методику проведения SWOT-анализа. Результаты представлены в таблице 4.

Таким образом, SWOT-анализ — это оперативный диагностический анализ предприятия и его окружения. В настоящей статье нами было рассмотрено применение этого вида анализа к потенциальному интегрированному окружению предприятия. Было выявлено, что SWOT-анализ может быть успешно применен в процессе принятия управленческих решений, так как он является неотъемлемым элементом стратегического планирования.

При правильном применении данного вида анализа мы можем получить так называемые «отправные пункты», на основании которых можно выстраивать стратегическое планирование при любых направлениях интеграции предприятий и обозначать либо векторы развития, либо критические участки. Следует отметить, что SWOT-анализ несет в себе некий элемент субъективности, уменьшить который можно, привлекая к анализу максимально возможное число управленцев, с обязательным обсуждением и корреляцией полученных выводов и результатов. SWOT-анализ не является универсальным методом анализа, но его применение помогает менеджеру понять положительные и отрицательные стороны внутренней и внешней среды, для того чтобы корректировать те или иные мероприятия, направленные на усиление конкурентных преимуществ и оперативно реагировать на внешние и внутренние угрозы.

Примечания:

1. Зайнуллина М.Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике // Вестник ТИСБИ. 2005. № 4. С. 25-27.

2. По материалам сайта «SWOT-анализ». URL: <http://swotanaliz.ru/>. (Дата 25.06.2011)

References:

1. Zaynullina M.R. Essence and role of horizontal integration in market economy // Bull. of TISBI. 2005. No. 4. P. 25-27.

2. From site “SWOT analysis”. URL: <http://swotanaliz.ru/>. (Date 25.06.2011).