

Методика выбора стратегии развития организации по композиции многоугольника факторов на SWOT поле

Methodology for Choosing an Organization's Development Strategy Based on the Composition of a Polygon of Its Factors on a Swot Field

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-4-51-55

Получено: 5 мая 2023 г. / Одобрено: 21 июня 2023 г. / Опубликовано: 25 августа 2023 г.

Поляков В.А.

Д-р экон. наук, профессор,
Тулский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
Россия, 300012, г. Тула, ул. Оружейная, д. 1А,
e-mail: polyakovva@yandex.ru

Polyakov V.A.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Tula branch of Financial University under the Government
of the Russian Federation,
1A, Oruzhejnaja St., Tula, 300012, Russia,
e-mail: polyakovva@yandex.ru

Фомичева И.В.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
Россия, 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49,
e-mail: fiw712@mail.ru

Fomicheva I.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
49, Leningradskiy Prospekt, Moscow, 125993, Russia,
e-mail: fiw712@mail.ru

Юдина О.В.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Тулский государственный педагогический
университет им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: polyakovaov2006@yandex.ru

Yudina O.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Lev Tolstoy Tula State Pedagogical University,
125, Lenina Prospekt, Tula, 300026, Russia,
e-mail: polyakovaov2006@yandex.ru

Аннотация

Рассмотрен пример выбора стратегий на основании данных экспертной матрицы SWOT анализа. Показаны вектора выбора поля стратегий. Для согласования экспертных оценок был принят метод коэффициентов компетентности экспертов. Предложена методика выбора стратегии развития организации по данным SWOT анализа. Предложены варианты стратегий в зависимости от позиции матричного поля.

Ключевые слова: SWOT анализ, стратегии, корреляционная матрица, экспертный анализ, поля стратегий, вектор поля стратегий.

Abstract

An example of the choice of strategies based on the data of the expert matrix of SWOT analysis is considered. The vectors of the strategy field selection are shown. To coordinate expert assessments, the method of experts' competence coefficients was adopted. A methodology for choosing an organization's development strategy based on SWOT analysis data is proposed. Variants of strategies are proposed depending on the position of the matrix field.

Keywords: SWOT analysis, strategies, correlation matrix, expert analysis, strategy fields, strategy field vector.

Впервые технология SWOT-анализа была представлена в университете Гарварда в 1963 г. Кеннетом Эндрюсом [9] и подробно изложена в работе «Политика бизнеса: текст и кейсы» [8].

В настоящее время достаточно хорошо выработана система правил и методика проведения SWOT-анализа. Инструмент SWOT-анализа прочно вошел в систему экспертных методов в менеджменте организации.

Основное предназначение SWOT-анализа — оценка стратегического положения организации, насколько применяемая стратегия соответствует достижению ее целей, какие альтернативные стратегии могут быть реализованы при наличии имеющегося объема внутренних ресурсов и предоставляемых возможностей рынка.

В литературе по менеджменту распространено много критики по несовершенству инструмента

SWOT-анализа в основном из-за не достаточного учета выделенных факторов, низкой эффективности экспертов, сложности оценки факторов из-за размерности их оценки, неправильная интерпретация выводов [4; 7]. Один метод живет и развивается, раскрывая новые стратегические возможности ситуационного анализа. В статье предпринята попытка развития отдельных положений методики SWOT-анализа с применением количественных методов анализа на основании методик экспертного анализа [2; 3].

Основу SWOT-анализа составляют факторы, которые разрабатывает менеджер по стратегическому управлению и по которым будем проводить ситуационный анализ организации. На основании данных вторичных источников и экспертных заключений факторам присваивается числовое значение в баллах от 1 до 10 по сравнению с ближайшим конкурентом

Таблица 1

Матрица SWOT-факторов организации «ABC»

Факторы сильной стороны -S	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Факторы слабой стороны -W	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1. Хорошая материальная база	0,5	9	4,5	1. Невысокая квалификация рабочего персонала	0,4	5	2,0
2. Хорошее месторасположение	0,1	6	0,6	2. Наличие проблем маркетингового управления	0,1	4	0,4
3. Наличие собственных технологий	0,1	3	0,3	3. Изношенный парк оборудования	0,2	8	0,16
4. Относительно низкие затраты	0,05	5	0,25	4. Недостаток средств	0,2	3	0,6
5. Навыки осуществления продуктивных инноваций	0,05	7	0,35	5. Отсутствие новых инвесторов	0,05	7	0,35
6. Квалифицированный руководящий персонал	0,1	8	0,8	6. Непривлекательность строительства	0,05	7	0,35
ИТОГО:	1		6,8	ИТОГО:	1		3,86
Факторы возможностей - O	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Факторы угроз -T	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1. Рост спроса на строительные услуги	0,1	6	0,6	1. Рост цен на строительные услуги	0,3	7	2,1
2. Внедрение новых технологий	0,2	4	0,8	2. Вхождение на рынок иностранных конкурентов	0,1	5	0,5
3. Повышение уровня сервиса и качества	0,2	8	1,6	3. Снижение темпов роста рынка	0,1	4	0,4
4. Диверсификация	0,1	3	0,3	4. Экономическая нестабильность	0,2	3	0,6
5. Расширение продуктовой линии	0,2	6	1,2	5. Налоговая нестабильность	0,1	7	0,7
6. Увеличение темпов роста рынка	0,1	7	0,7	6. Коррупция	0,1	5	0,5
7. Инвестирование	0,1	4	0,4	7. Рост цен на энергоносители	0,1	9	0,9
ИТОГО:	1		5,6	ИТОГО:	1		5,7

и все заносится в столбец «Оценка» матрицы SWOT-анализа [5], пример которой показан в табл. 1.

Наибольшее затруднение вносит столбец «Вес» фактора. Представленные менеджером табличные факторы имеют различную значимость для принятия стратегического решения из-за текущей рыночной ситуации, состояния внутренней и макросреды. Решению таких задач способствуют экспертные методы, основанные на знаниях предмета исследования и способности проводить численную оценку трудноформализуемых факторов. Для серьезной оценки экспертизу проводят специализированные экспертные агентства или эксперты-профессионалы, имеющие соответствующие компетенции в области ситуационного анализа организации [6].

Рассмотрим пример заполненной экспертами матрицы SWOT факторов организации «ABC» (табл. 1).

Из табл. 1 видно, что максимальное итоговое значение секторов матрицы SWOT-анализа предприятия определяется параметром «Сила» (S = 6,8). Уровни значимости факторов SWOT распределяются следующим образом: S(6,8) > T(5,7) > O(5,6) > W(3,86). В полученном ранжированном ряду наблюдается противостояние S и T, соответственно O и W.

Для параметров SWOT с их эталонной величиной 0 или 10 и соответствующим направлением экстремума качественные оценки параметров матрицы можно представить в виде табл. 2.

Таблица 2

Сопоставление количественных и качественных оценок факторов

Интервал параметра	Качественная оценка фактора	
	S, O Направление экстремума — max	W, T Направление экстремума — min
0–2,5	Очень низкая	Отличная
2,5–5,0	Удовлетворительная	Хорошая
5,0–7,5	Хорошая	Удовлетворительная
7,5–10,0	Отличная	Очень низкая

В нашем примере значения параметров S и O оцениваются на хорошем качественном уровне. Параметр слабости W также находится на хорошем качественном уровне, параметр угрозы T имеет удовлетворительную оценку позиционирования. Среднее значение от суммы S и O $((6,8 + 5,6)/2 = 6,2)$ и от суммы W и T $((3,86 + 5,7)/2 = 4,78)$ попадают в диапазон хорошо. Наблюдается качественно равновесная позиция в ситуационном анализе.

Интегральный количественный показатель I оценки ситуационного состояния предприятия определится так:

$$I = (S + O) - (W + T) = (6,8 + 5,6) - (3,86 + 5,7) = 2,84.$$

Полученное значение показателя $I > 0$ свидетельствует, что ситуация на предприятии позитивная, т.е. наблюдается превышение относительной силы и возможностей над слабостью и угрозами. При $I = 0$ ситуация будет паритетная (неопределенная), а при $I < 0$ — негативная.

Рассмотрим методические подходы выбора поля стратегий на основании положений векторного анализа. Элементы векторного анализа стратегий ранее были рассмотрены в методе SPACE. Это комплексный метод, предназначенный для анализа позиции на рынке и выбора оптимальной стратегии для средних и малых предприятий [1]. В статье методика стратегического анализа использует некоторые подходы из SPACE-анализа.

В данном материале предлагается к рассмотрению два варианта стратегического анализа на поле матрицы SWOT-факторов.

Вариант 1. Проведем построение результирующего вектора стратегий в осях координат параметров SWOT (рис. 1) по данным табл. 1. Для этого вычислим по вертикальной и горизонтальной осям разности: $\Delta SW = S - W = 2,94$ и $\Delta TO = T - O = 0,1$. Положительные знаки разностей говорят о том, что значение ΔSW будет откладываться на оси параметра силы S и соответственно ΔTO — на оси параметра силы T .

Вектор V с модулем $\Delta V = (\Delta SW^2 + \Delta TO^2)^{1/2}$, построенный по координатам ΔSW и ΔTO (рис. 1), своим положением указывает на предпочтительное поле стратегий — ST , причем приближенный к оси силы — S , что указывает на приоритетность выбираемой стратегии, в большей мере приближенной к агрессивному силовому воздействию.

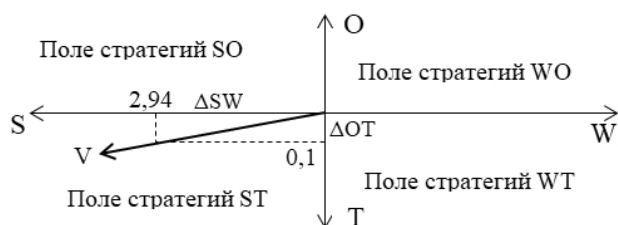


Рис. 1. Построение вектора выбора поля стратегий

Проведем построение полей стратегий SWOT-анализа по координатам итоговой табл. 1 (рис. 2). Линейная связь между координатами осей образует

многоугольник позиционирования векторов SWOT-стратегий. Этот подход целесообразно использовать при разработке альтернативных стратегий на имеющихся четырех полях стратегий. Чем больше модуль вектора $\Delta V = (\Delta SW^2 + \Delta TO^2)^{1/2}$, тем увереннее выглядит ситуация с возможностью реализации стратегии на полученном поле стратегий.

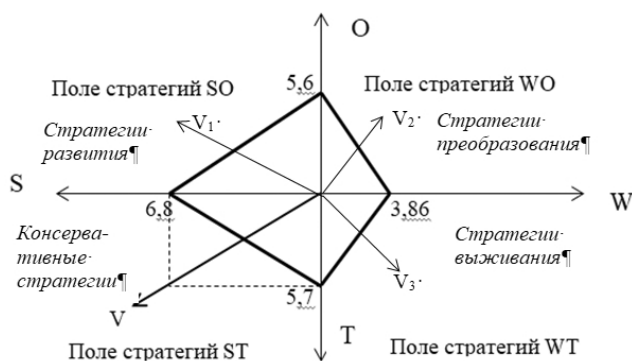


Рис. 2. Поле стратегий SWOT-факторов

Выбор поля стратегий в SWOT-анализе оценивается не только направленностью векторов V_i ($i = 1, 2, 3, 4$), но и значением модуля векторов ΔV_i , вычисленных по четырем квадрантам (рис. 2). Менеджер по ситуационному анализу путем ранжирования модулей векторов $\Delta V_{ST} > \Delta V_{SO} > \Delta V_{WT} > \Delta V_{OW}$ определяют приоритетное поле стратегий и их рейтинг. В нашем примере это поле ST .

Каждые представленные на рис. 2 поля предлагают варианты принятия стратегических решений. Следует учитывать, что стратегии организации в менеджменте разделяются по иерархическим уровням: общая стратегия организации на уровне учредителей, для которой инструмент SWOT не приемлем; стратегии TOP-менеджмента или стратегических хозяйственных единиц; стратегии функционального уровня организации; инструментальные стратегии, для которых SWOT-анализ не представляет смысла [2]. Каждые нижестоящие виды стратегий должны исходить из вышестоящих и не противоречить им.

Например, поле стратегий SO (рис. 2) представляет набор агрессивных стратегий развития интегрирующих силы и возможности организации без учета угроз и слабых сторон. Направленность стратегий — интенсивный рост.

В этом поле менеджеры организации разрабатывают стратегии развития производства, позиционирования сбыта, ценообразования, кооперации и т.д.

Поле ST представляет набор консервативных стратегий, балансирующих на грани силы бизнеса и угроз со стороны рынка. Суть стратегий поля ST

заключается в использовании управленческих инструментов со средним или минимальным риском для обеспечения организации среднеотраслевой нормы прибыли или сохранение капитала для дальнейшей деятельности. Общая направленность стратегий — интеграция или диверсификация.

Поле WO определяют стратегии преобразования, дающие надежду реализовать возможности при не превышении уровня слабостей или путь преобразования слабых мест организации в возможности роста. Это поле конкурентных стратегий с направленностью на интеграцию в производственной и сбытовой деятельности.

Поле WT рассматривает парадоксальные стратегии выживания, реструктуризации или выгодной ликвидации производства.

Следует отметить, что принимать перечисленные стратегии можно как отдельно в зависимости от возможностей организации, так и вместе.

Вариант 2. Поменяем две оси поля стратегий SWOT местами (рис. 3), получим новый вид корреляционного поля стратегий SWOT-факторов. В рассматриваемом примере результирующий вектор V указывает на поле SO.

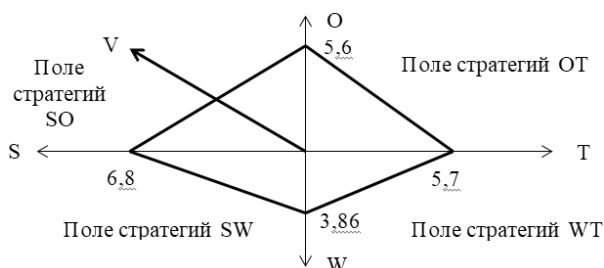


Рис. 3. Корреляционное поле стратегий SWOT-факторов

На видоизмененных полях (рис. 3) выявляются новые предложения стратегических действий в управлении организацией.

Поле OT представляет собой вид парадоксальных стратегий: как реализовать имеющиеся возможности организации с минимальным риском угроз. Это оборонительная стратегии «удержаться на плаву» в любой ситуации для осознания рыночной ситуации, накопления сил и поиска реализации возможностей.

Поле SW — стратегии повышения конкурентоспособности внутренней среды организации.

Поле SO — набор прорывных стратегий развития товара, рынка, технологий путем задействования всех позитивных факторов.

Поле WT — стратегии ликвидации бизнеса.

Рассмотренные варианты корреляционных стратегических полей вариантов 1 и 2 позволяют по ре-

зультирующему вектору стратегий и его модулю обосновать выбор наиболее приемлемого решения в стратегическом управлении организацией. Метод помогает определить направления стратегического менеджмента организации, но конкретных решений по реализации стратегии указать, к сожалению, не сможет. Метод SWOT при циклическом использовании позволяет контролировать ход стратегического управления, отслеживать динамику факторов, своевременно корректировать стратегию организации в соответствии с ее целями и рыночной ситуацией.

Литература

1. Волкова С.П. Методика SPACE-анализа // Роль социально-гуманитарного знания в развитии интеллектуального потенциала нации: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 25 февраля 2021 г. Белгород: Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2021. С. 34–37.
2. Гарифулин А.Ф. Экспертное оценивание при разработке эффективной стратегии // Справочник экономиста. 2013. № 8. С. 14–18.
3. Горелик В.А. Исследование операций и методы оптимизации: Учебник. М.: Academia, 2018. 384 с.
4. Карапетыан Г. Критика SWOT. Решение. IO-матрица [Электронный ресурс]. URL: <https://gaikarapetyan.ru/io-matrix> (дата обращения 05.05.2023)
5. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. Метод экспертного анализа конкурентоспособности территорий региона // Самоуправление. 2022. № 2 (130). С. 674–676.
6. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. Метод аддитивной свертки при многокритериальной оценке управленческих решений в экономике // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. Т. 10. № 3. С. 61–64.
7. Репьев А. Убожество SWOT-анализа [Электронный ресурс]. URL: [//article/ubozhestvo-swot-analiza](https://article/ubozhestvo-swot-analiza) (дата обращения: 05.05.2023)
8. Business Policy: Text and Cases / Ed. by E.A. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. Irwin: Homewood, 1965.
9. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. URL: <https://worldsellers.ru/swot-analiz/> (дата обращения: 05.05.2023)

References

1. Volkova S.P. Metodika SPACE-analiza // Rol socialno-gumanitarnogo znaniya v razvitii intellektual'nogo potentsiala natsii: sbornik nauchnyx trudov po materialam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii 25 fevralya 2021 g.: Belgorod: OOO Agentstvo perspektivnyx nauchnyx issledovanij (APNI), 2021. — S. 34–37.
2. Garifulin A.F. Ekspertnoe ocenivanie pri razrabotke effektivnoj strategii [Tekst] / A.F. Garifulin // Spravochnik ekonomista. — M.: Professionalnoe izdanie, 2013. — № 8. — S. 14–18.
3. Gorelik V.A. Issledovanie operacij i metody optimizacii: Uchebnik. [Tekst] / V.A. Gorelik. — M.: Academia, 2018. — 384 s.
4. Karapetyan G. Kritika SWOT. Reshenie. IO-matricza. [Tekst] / G. Karapetyan <https://gaikarapetyan.ru/io-matrix> (data obrasheniya 05.05.2023)
5. Polyakov V.A., Fomicheva I.V., Yudina O.V. Metod ekspertnogo analiza konkurentosposobnosti territorij regiona

- [Tekst] / V.A. Polyakov, I.V. Fomicheva, O.V. Yudina // Samoupravlenie, 2022. № 2 (130). — S. 674–676.
6. Polyakov V.A., Fomicheva I.V., Yudina O.V. Metod additivnoj svertki pri mnogokriterial'noj ocenke upravlencheskix reshenij v e`konomie [Tekst] / V.A. Polyakov, I.V. Fomicheva, O.V. Yudina // Nauchny`e issledovaniya i razrabotki. E`konomika. 2022. T. 10. — № 3. — S. 61–64.
 7. Repev A. Ubozhestvo SWOT-analiza. [Tekst] / A. Repev // article/ubozhestvo-swot-analiza (data obrashheniya 05.05.2023)
 8. Business Policy: Text and Cases / Ed. by E.A. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. Irwin: Homewood, 1965.
 9. SWOT analiz. [Tekst] <https://worldsellers.ru/swot-analiz/> (data obrashheniya 05.05.2023)