

Владимир Токарев



# **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКА**

Книга 4 — SWOT-анализ

Владимир Токарев

**Стратегическая экспресс-  
диагностика. Книга  
4 – SWOT-анализ**

«Издательские решения»

**Токарев В.**

Стратегическая экспресс-диагностика. Книга 4 – SWOT-анализ / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-831776-7

Стратегическая экспресс-диагностика (фирмы, стартапа и др.) включает пошаговый алгоритм разработки стратегии, необходимые формы для заполнения, сквозной пример по разработке стратегии фирмы, необходимый понятийный аппарат, вопросы и ответы по теме разработки стратегии. Материал книги основан на 20-летнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей. Стратегическую диагностику можно выполнить максимально быстро. У нее есть свои риски, но предложены варианты их преодоления.

ISBN 978-5-44-831776-7

© Токарев В.  
© Издательские решения

# Содержание

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Аннотация                                                               | 6  |
| Краткое содержание                                                      | 7  |
| Предисловие и структура книги                                           | 8  |
| 1. Описание 4 этапа                                                     | 10 |
| 1. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы | 10 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                       | 15 |

# **Стратегическая экспресс-диагностика**

## **Книга 4 – SWOT-анализ**

### **Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-1776-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Аннотация**

Стратегическая экспресс-диагностика состоит из 5 этапов, которые публикуются в 5 книгах, в этой книге представлен 4 этап.

Это важнейший этап разработки стратегии, на этом этапе выполняется SWOT – анализ и формулируются стратегические решения, которые кладутся в основу стратегии компании.

Стратегическая экспресс-диагностика, как и практикумы по стратегии фирмы, стартапа и др., является приложением к книге «Стратегические секреты консультанта», выходящей в 3 частях.

Книга будет полезна руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначена для самостоятельной экспресс-диагностика фирмы, стартапа и др. с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основана на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Хотя в книге описание и примеры приведены только для стратегии фирмы, предложенная технология может быть также использована без особых изменений для выведения эскизной стратегии стартапа, своей карьеры, эскизной стратегии в войне за таланты или в борьбе за лучшего поставщика, а также для выведения эскизного варианта стратегического сотрудничества компаний.

## **Краткое содержание**

**Предисловие**

**1. Описание 4 этапа**

**2. Немного теории и формы для заполнения**

**3. Пример выполнения 4 этапа**

**4. Вопросы-ответы при работе над 4 этапом**

Тренинги от автора

Об авторе

## Предисловие и структура книги

### Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки *эскизной* стратегии фирмы, которое будет «сопровождать» вас в течение всей работы.

Под «алгоритмом» мы понимаем *определенную последовательность шагов*, которая позволяет выйти на нужный результат, в данном случае – на стратегию компании (или стратегию бизнес-направления фирмы).

Кроме того, основные **шаги алгоритма** для удобства пользования **имеют более мелкое дробление на следующие разделы**:

- *немного теории*;
- *шаги алгоритма*;
- *формы для заполнения*;
- *пример использования алгоритма*;
- *дополнительные материалы*.

**Кроме того, отдельно выделены —**

- *«вопросы-ответы»*,

облегчающие специалисту, не прошедшему подготовку в вопросах управления, работу над стратегией фирмы.

Рассмотрим каждый раздел несколько подробнее.

### *Немного теории*

В этом разделе вам будет представлен минимум теории, необходимой на данном шаге алгоритма разработки стратегии фирмы. Более подробное описание теории представлено в книге «Стратегические секреты консультанта».

### *Шаги алгоритма*

Здесь будут описаны непосредственно шаги алгоритма, которые следует обязательно выполнить на том или ином этапе разработки эскизной стратегии.

### *Формы для заполнения*

Там, где это необходимо, будут предложены специальные формы для заполнения. Иногда они будут представлены в виде таблицы, поскольку табличное представление материалов часто облегчает анализ. Например, в этом практикуме представлена таблица для SWOT-анализа. Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики стратегии могут применять произвольный формат описания.

### *Пример использования алгоритма*

Для облегчения понимания, что именно нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии, представлен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к консультационной фирме. Хотя это пример условный, мы постарались приблизить его к реальности там, где это возможно. Главная задача примера – максимально облегчить понимание задания, которое нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии своей компании. К слову, этот пример, по оценке наших клиентов из самых разных отраслей, им здорово облегчал работу по разработке стратегии.

### *Дополнительные материалы*



Хотя мы представили материалы таким образом, чтобы в ходе разработки стратегии фирмы по нашему алгоритму вы не чувствовали острую необходимость обращения к другим источникам, кроме книги «Стратегические секреты консультанта», дополнительные материалы, которые будут рекомендованы, помогут вам более глубоко изучить ту или иную тему.

#### *Вопросы-ответы*

Этот раздел будет постоянно обновляться – он содержит вопросы, которые задают те, кто уже использовал наш алгоритм, а также ответы на эти вопросы. Ждем и ваших вопросов.

Напоминаю, что мне будет помогать виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор (любозн. гендир далее) компании.

## **1. Описание 4 этапа SWOT – анализ**

### **1. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы<sup>1</sup>**

#### *Вступление*

В свое время я опубликовал статью о типичных ошибках SWOT-анализа. Однако недавно выполненный анализ стратегии одного региона нашей страны показал – типичные ошибки не только не исчезли, но и мультиплицируются дальше. Поэтому решил, что будет целесообразно напомнить про эти ошибки. Тем более, что затраты на разработку стратегии (времени и денег), как правило, достаточно большие. А при совершении ошибок SWOT-анализа результаты стратегического планирования могут свестись к нулю.

#### **Типичные ошибки стратегического управления**

Одна из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления – прямое использование рекомендаций, предложенных теоретиками инструментов, например матрицы Бостонской консалтинговой группы (МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф («Деловая стратегия», 1989 г.) пишет по отношению к модели МБКГ: «Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми».

Не избежала критики Б. Карлофа и матрица МакКинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: «Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно „снять урожай“, т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?»

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT-анализа, воспринимаемой многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИ-КОН А. Серпилин утверждает («Проблемы теории и практики управления», 2000 г. №6.), что «результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли».

Попробуем последовать советам российского автора применительно к нашему консультационному центру, который в свое время включал в себя группу консультантов, бизнес-школу и Интернет-издательство.

*Комбинации «возможности – сильные стороны» автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития.*

---

<sup>1</sup> Из книги «Стратегические секреты консультанта».

Новые возможности на рынке для нашей бизнес-школы – применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны – не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг.

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако если бы мы последовали такому совету, то значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг.

*Комбинации «возможности – слабые стороны» предлагают применять для внутренних преобразований.*

Новые возможности на рынке – появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Наши слабые стороны – на рынке анализа финансового состояния фирм мы не работаем и даже не готовим специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если бы мы прислушались к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг в сфере стратегического менеджмента, нашу главную специализацию на тот период.

*Комбинации «угрозы – слабые стороны» автор предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.*

Новые угрозы на рынке для нашей бизнес-школы – усиление конкурентной борьбы по «управленческому» образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны – численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества «эффекта масштаба». Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной сферой.

Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему: просто усилили специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в тот момент фактическими монополистами в Нижнем Новгороде.

*Комбинации «угрозы – сильные стороны» автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.*

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ – активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны – наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого была организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, – наше долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить наших конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это «конкурентное преимущество» может сбить нас с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а большой опыт практической работы.

Следует иметь в виду, что SWOT-анализ – это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка.

Как видим, строго следуя «проверенным» рекомендациям SWOT-анализа, можно оказаться у разбитого корыта.

### **Типичные ошибки применения SWOT-анализа**

#### *Подмена анализа рынка готовыми стратегиями фирмы*

В журнале «Управление компанией» (который, к сожалению, уже прекратил свое существование) достаточно регулярно рассматривались вопросы разработки стратегий кон-

кретных предприятий, где SWOT-анализ является обязательным этапом такой работы. (Поскольку у меня нет цели критиковать работу какого-то конкретного автора, типичные ошибки применения SWOT-анализа будут рассмотрены без ссылки на публикацию: не ошибается тот, кто ничего не делает).

Так, в одной из статей в этом журнале, посвященной разработке стратегии российского ОАО, автор перечисляет возможности, открывающиеся перед этим предприятием.

*Возможности:*

Выход на новые рынки или сегменты рынка.

Расширение производственной линии.

Вертикальная интеграция.

Обращаясь к критике проведения SWOT-анализа конкретного предприятия отметим, что, применяя эту модель более эффективно, чем это сделано в приведенном перечне возможностей, можно получить лучшие результаты анализа. Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу соответствующих действий – стратегию фирмы.

В данном же примере при описании «возможностей», открывающихся перед ОАО, автор перечисляет уже готовые конкретные действия, которые данное предприятие может осуществить. С точки зрения значения слова «возможность», кажется, что все вроде бы правильно, однако это приводит к тому, что, когда автор пытается привести в соответствие сильные (СИ) и слабые (СЛ) стороны компании с представленными им «возможностями» (В), ничего нового в результате не появляется – перечень стратегических действий фирмы в поле «СИБ» и поле «СЛВ» просто повторяет перечень «возможностей» (см. таблицу).

| <b>ПОЛЕ "СИБ"</b>       | <b>ПОЛЕ "СЛВ"</b>                 |
|-------------------------|-----------------------------------|
| Выход на новые рынки    | Расширение производственной линии |
| Расширение производства | Вертикальная интеграция           |
| Вертикальная интеграция | Выход на новые рынки              |

Рис. 1. Пример проведения SWOT-анализа

Фактически, при такой формулировке возможностей в виде готовых стратегий поля «СИБ» и «СЛВ» становятся лишними.

На самом деле, задача технического применения модели SWOT-анализа достаточно простая. Автору следовало бы всего лишь так переформулировать перечень возможностей, чтобы на рынке их могли одновременно использовать и конкуренты:

*Возможности:*

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка.

Наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования.

Наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья.

В таком случае вариантов стратегических действий, полученных комбинированием сил, и слабостей рассматриваемой компании было бы несколько больше и, главное, они так буквально не совпадали бы с перечнем «возможностей».

Пример: «наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья» может быть использовано (при наличии соответствующих сильных сторон компании) как в стратегии вертикальной интеграции в форме приобретения поставщиков, сетей распределения, так и в случае, если у фирмы имеется положительный опыт переговорного процесса (другая сильная сторона – коммуникативный опыт), для установления более тесных взаимоотношений с такими поставщиками исходного сырья или дилерами (стратегия модного аутсорсинга) и т. п.

*Как можно при желании довести применение SWOT-анализа до абсурда*

Зададимся вопросом, а как технически нужно применять процедуру SWOT-анализа? Вариантов здесь может быть много. Рассмотрим, что предлагают на этот счет различные авторы.

В известном американском учебнике М. Мескона и др. («Основы менеджмента». 1992 г.) SWOT-анализ в виде матрицы еще не представлен, однако авторы предлагают конкретный алгоритм действий: во-первых, необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и, во-вторых, выявить слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Представляет интерес разработка уважаемых в России авторов известного учебника «Менеджмент» Виханского О. С. и Наумова А. И., в котором подробно описана технология применения SWOT-анализа, где предлагается длинная процедура:

составления списка сильных и слабых сторон;  
составления списка опасностей и возможностей;  
установления связи между различными элементами списков;  
позиционирования вариантов, составления профилей и т. д.

При консультировании предприятий мы обычно ограничиваемся списками сильных и слабых сторон фирмы, «длиной в 36 пунктов», примерно такого же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму (!).

Желающие получить еще более подробные инструкции применения матрицы SWOT могут обратиться к ресурсам Интернета, где предлагаются такие «солидные» рекомендации, как «*выведение в промежуточный отчет нераспределенных позиций угроз внешней среды для их нейтрализации с целью выбора каких-то стратегий для минимизации рисков*» или же,

если ничего такого не получается, предложено *«полагать, что эти (нераспределенные) факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT-анализа включены ошибочно»*.

Приведем в связи с этим высказывание К. Боумэна: «К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был этот список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина».

### **Подведем итоги**

Не следует буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не прогореть. Помните, что предложенные модели придумали обычные люди, поэтому не ограничивайтесь прочитанным – смелее развивайте изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT-анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, – на вашу свободную фантазию.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.