

УДК 339.13

A.V. Kuchumov, M.A. Safronov,  
P.Yu. Eremicheva**SPECIFICS OF SWOT-ANALYSIS AS A  
STRATEGIC MANAGEMENT TOOL**

This article presents the definition and analyzes the specifics of such a strategic management tool as SWOT analysis. The authors reveal the role and characteristics of the components of the analytical method, determine the importance of additional tools when analyzing the macroenvironment of an enterprise. A study of a non-profit project and its results is presented and an independent assessment of the qualitative content of the SWOT analysis of the project under consideration is carried out, conclusions about the dependence of the effectiveness of the results obtained on the human factor are reflected. The characteristics of the use of SWOT analysis as an independent tool of strategic management are derived.

**Keywords:** strategic management, management, SWOT analysis, analysis, marketing, marketing analysis, strategy.

А.В.Кучумов<sup>1</sup>, М.А.Сафронов<sup>2</sup>,  
П.Ю.Еремичева<sup>3</sup>**СПЕЦИФИКА SWOT-АНАЛИЗА КАК ИН-  
СТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

В данной статье представлено определение и проанализирована специфика такого инструмента стратегического управления как SWOT-анализ. Авторы раскрывают роль и характеристики компонентов аналитического метода, определяют значение дополнительных инструментов при анализе макросреды предприятия. Представлено исследование некоммерческого проекта и его результаты и проведена самостоятельная оценка качественного содержания SWOT-анализа рассматриваемого проекта, отражены выводы о зависимости эффективности полученных результатов от человеческого фактора. Выведены характеристики применения SWOT-анализа, как самостоятельного инструмента стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, менеджмент, SWOT-анализ, анализ, маркетинг, маркетинговый анализ, стратегия.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-2-37-86-90

На современном этапе развития маркетинговой аналитики существует широкий перечень инструментов, позволяющих оценивать и измерять эффективность деятельности компании, востребованность и целесообразность её нахождения в конкретной рыночной нише. Суть всех подобных инструментов зачастую сводится к анализу внешней и внутренней среды относительно точки расположения организации в рыночной среде, учитывая особенности, которые включают выявление преимуществ и недостатков предприятия, некоммерческого объединения, человека как субъекта организационной деятельности, степень и интенсивность влияния различных факторов ограниченного и глобального воздействия. В числе таких инструментов SWOT-анализ, который предполагает вид комплексной оценки деятельности компании, включает выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, проявляющихся в факторах внешней и внутренней среды [1]. По своей сущности данный вид анализа деятельности организации применяется в тех случаях, когда необходимо изучить изменение положения предприятия на рынке на фоне изменившихся обстоятельств (политический режим, усиление интенсивности воздействия социально-экономических явлений, научно-технический прогресс, специфические изме-

<sup>1</sup> Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Kuchumov A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, PhD in Economics, Associate Professor; Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg  
E-mail: arturspb1@yandex.ru

<sup>2</sup> Сафронов М.А., глава внутригородского муниципального образования Санкт-Петербурга посёлок Солнечное, кандидат экономических наук

Safronov M.A., Head of the Intracity Municipal Formation of Saint-Petersburg, Solnechnoye village, PhD in Economics  
E-mail: mixail.88@yandex.ru

<sup>3</sup> Еремичева П.Ю., магистрант кафедры экономики и управления в сфере услуг, программа "Организация управления туристскими дестинациями"; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Eremicheva P.Yu., Undergraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector, program "Organization of Management of Tourist Destinations"; Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg

E-mail: apollinochka2000@gmail.com

нения и т.п.), провести предварительное исследование для учёта при планировании и реализации нового продукта, оценить уровень реализованности компании на рынке для последующей организации конкурентного анализа, рассмотреть факторы конкурентного окружения и перспективы развития и т.д. В Табл. 1 определена характеристика компонентов SWOT-анализа.

Таблица 1 – Характеристика компонентов аналитического инструмента

	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	Особенности компании и преимущества перед конкурентами; Специфика УТП и черты его приоритетности для клиентов; Потребительские выгоды.	Недостатки компании относительно конкурентов; Остаточные последствия интенсивного влияния негативных факторов; Качественные недостатки продукта; Организационные недостатки.
Возможности (Opportunities)	Корреляция сильных сторон и возможностей (S-O)	Корреляция слабых сторон и возможностей (W-O)
Изменения на рынке, которые могут положительно влиять на деятельность компании; Положительные тенденции, выявленные в исследованиях внешней среды (PEST и STER); Определение перспективных продуктов, доступных для реализации в компании (отраслевые); Изменение законодательства; Нововведения и результаты научно-технического прогресса.	Выявление пересечений между компонентами, которые характеризуются как результат соприкосновения конкретных сильных сторон, и их усиление за счёт возможностей, ростом возможностей за счёт наличия определённых преимуществ в сравнении с конкурентами	Определение возможностей и их использование для устранения или снижения значения слабых сторон компании
Угрозы (Threats)	Корреляция сильных сторон и угроз (S-T)	Корреляция слабых сторон и угроз (W-T)
Негативные изменения на рынке; Негативные изменения во внешней среде/факторы негативного влияния; Изменение законодательства.	Результаты исследования перспектив использования сильных сторон для сокращения числа угроз.	Определение взаимосвязей между компонентами для прогнозирования усиления первого компонента за счёт второго; Поиск возможностей устранения недостатков компании за счёт определения вероятной интенсивности давления результата соприкосновения компонентов.

Источник: [2; составлено автором].

Анализируя таблицу, можно сказать, что в специфике компонентов маркетингового анализа чётко прослеживается разграничение факторов влияния внутренней и внешней среды компании или проекта. Данная черта SWOT-анализа, как инструмента, характеризует его как многоступенчатое исследование, которое имеет взаимосвязь и взаимозависимость с результатами других исследований, таких как PESTEL-анализ. Подобный вывод был сделан на основании того, что качественное исследование внешней среды организации в рамках SWOT-анализа возможно только при проведении предварительного анализа компонентов, включающих изучение состояния социальной и экономической среды, политической обстановки, экологического состояния окружающей среды, нормативно-правовой базы, а также уровня технологического прогресса и доступных инноваций глобально. Однако, подобный опыт редко присутствует и используется при проведении SWOT-анализа на практике, об этом свидетельствуют многие примеры. Говоря об исследовании недостатков подобного инструмента управления, важно отмечать неочевидные черты на конкретном примере. Посредством контент-анализа удалось составить таблицу с кратким SWOT-анализом деятельности некоммерческой общественной организации (социокультурного зелёного кластера) "Highline" в городе Нью-Йорк (район Манхеттен), который был построен на месте бывшей железной дороги.

Таблица 2 – SWOT-анализ некоммерческого проекта "Highline"

	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	Выгодное расположение; Лучший пример перепрофилирования и ревитализации территории в стране (США); Стабильно востребованная концепция организации пространства (парк).	Проект не ориентирован на посещение с животными; Отсутствие надлежащего ухода за зелёной зоной и соотв. департамента; Периодический характер финансового обеспечения территории.
Возможности (Opportunities)	Корреляция сильных сторон и возможностей (S-O)	Корреляция слабых сторон и возможностей (W-O)
Отсутствие подобных проектов в стране; Увеличение объёмов предложений о сотрудничестве со стороны местных брендов; Появление новых брендов на рынке гостеприимства/в торговой нише.	Лучший пример перепрофилирования и небольшое количество кластеров – преимущественная часть потока приходится на это пространство; Востребованная концепция и увеличение объёмов предложений со стороны местных брендов – повышает вероятность увеличения турпотока; Выгодное расположение проекта и появление новых брендов/имён – взаимная выгода – для проектов более удобные продажи, а для потребителя больше поводов посетить кластер.	Отсутствие дог-френдли ориентации и возможности для организации комм. проектов – реализация зон доступа для потребителей с животными (за взнос) и точек продажи продукции для животных; Отсутствие департамента по поддержанию эстетической составляющей проекта и появление новых брендов на рынке – поиск путей для организации взаимовыгодного сотрудничества; Периодический характер финансового обеспечения и возможности для приобщения комм. проектов – возможности для привлечения доп. поддержки проекта.
Угрозы (Threats)	Корреляция сильных сторон и угроз (S-T)	Корреляция слабых сторон и угроз (W-T)
Снижение доходов потребителей; Ухудшение экологической обстановки; Появление новых многопрофильных аналогичных проектов.	Выгодное расположение парка и снижение доходов потребителей – первый компонент позволяет нивелировать второй за счёт первого и наработать новую базу клиентов на будущее; Выгодная концепция и ухудшение экообстановки – путь к стабильному потоку клиентов при правильной организации пространства; Лучший пример перепрофилирования территории и ухудшение экообстановки – пространство для совершенствования проекта в качестве комфортной зелёной зоны для физического и духовного восстановления.	Снижение доходов потребителя и не дог-френдли ориентированность – ещё более маленькая вероятность дополнительного дохода от случайных покупок; Отсутствие ухода за зелёной зоной и ухудшение экологической обстановки – потеря принципиально важной черты кластера; Ухудшение экообстановки в сочетании с отсутствием департамента по поддержке зелёной зоны – короткий путь к прекращению существования основы кластера.

Источник: [4; составлено автором].

Рассматривая данный пример, стоит подчеркнуть, что распределённые по компонентам черты проекта носят субъективный характер, так как сильные стороны отмечены автором в процессе анализа доступной информации о проекте. Кроме того, данный анализ на конкретном примере проявляет свойства статичности и отсутствия числовой аргументации. Несмотря на то, что большинство ресурсов и трудов содержат умозаключения о том, что данный вид анализа компании позволяет определить эффективность проводимой стратегии, степень оценки рисков и угроз, а также устойчивость и конкурентоспособность организации на рынке, SWOT-анализ не является доработанным инструментом управления, так как не предполагает числовой аргументации и не позволяет проследить изменения экономических показателей за определённый период времени. В дополнение к этому, даже регулярное проведение подобного исследования компании не позволит качественно определить изменения её положения на рынке, сопоставить значения с конкурентными, выявить подтверждение и возможные причины доводов объективно [3]. Безусловно, подобный инструмент управления исключает необходимость привлечения дорогостоящих трудовых ресурсов для реализации количественного анализа и на первый взгляд является подходящей комбинацией методов по выделению качественного портрета компании. Однако, допуская вероятность недостаточного массива знаний потенциального эксперта о конкретной рыночной нише и особенностях функционирования организации на практике, следует заметить, что дополнительная ограниченность ресурсов может поспособствовать ненадлежащему результату использования данного метода стратегического планирования. Качество результатов подобного анализа может привести к принятию нецелесообразных решений при реформировании стратегии ведения деятельности предприятия.

Цельная картина положения проекта "Highline" по данным проведённого анализа выстраивается на основании достаточно разрозненных показателей, которые получены путём исследования ограниченных объёмов информации на зарубежных интернет источниках, а часть факторов, среди которых периодический характер финансового обеспечения проекта и стабильный интерес со стороны потенциальной аудитории к его концепции, являются соотносительными, и могут представлять как фактические характеристики проекта, так и потенциальные.

Таким образом, в качестве итога важно подчеркнуть характерные для SWOT-анализа недостатки, выявленные в процессе проведения данного исследования. Следует отметить, что большая часть недостатков носит систематический характер, который требует дополнения и преобразования самого инструмента и методических указаний по его использованию. Более того, в процессе написания статьи удалось прийти к выводу, что особенности SWOT-анализа как метода стратегического управления допускают его использование преимущественно в качестве финального этапа исследования положения организации и её состояния, так как выявленное содержание его компонентов в большинстве случаев носит оценочный характер и может служить лишь заключением полноценного, планомерного анализа, основанного на конкретных показателях в динамике. Среди определённых в процессе работы проблем можно вывести:

1. SWOT-анализ в преимущественном числе примеров применения носит рекомендательный характер. Данная черта часто исключает логичность и сопоставимость реализации предложенных мероприятий на практике, так как рекомендации могут качественно преобразовать деятельность предприятия в рамках одной и той же категории в аналогичной рыночной нише как в положительную, так и в негативную сторону в зависимости от специфики организаций.

2. SWOT-анализ является весьма субъективным инструментом в своём проявлении, так как выводы по компонентам относительно конкретной компании и ситуации, в которых она находится, могут зависеть от наблюдений составителя и его отношения ко всем элементам объекта исследования в совокупности.

3. Данный аналитический инструмент включает комбинацию компонентов, для которых свойственен учёт результатов использования смежных инструментов (PEST, STEP, SPACE и т.п.), тогда как исследователи часто для оптимизации временных и финансовых ресурсов или в силу некомпетентности опускают данный аспект, что значительно меняет общую картину и делает исследование менее конкретно-ориентированным и некачественным.

4. Одна из характерных черт SWOT-анализа в том, что результаты его проведения недолговременны, так как любое изменение во внутренней или внешней среде влечёт изменения или переформирования совокупной деятельности компании или отдельных департаментов, что обязывает проводить аналитику регулярно.

5. Инструмент является неэффективным для крупных организаций, так как отражает общую картину, что в симбиозе с фактором субъективности зачастую не позволяет адекватно оценивать качество продукта, механизмы его продажи и результаты от нее.

6. Данный аналитический инструмент невозможно использовать для изучения деятельности организации в динамике.

7. SWOT-анализ в сущности является инструментом качественного измерения деятельности, но отсутствие показателей и возможностей количественного измерения результатов делает его менее эффективным.

8. Преимущественное число компонентов, в том числе возможности, предлагаемые в таблицах и матрицах, чаще всего ориентированы на массовость. Независимо от организации они носят рекомендательный характер, что позволяет проводить параллели с деятельностью любой организации в определённой рыночной нише.

9. SWOT-анализ предполагает строгое разделение по компонентам, несмотря на то что многие стороны, возможности и угрозы имеют дополнительные свойства либо могут быть отнесены к нескольким разделам.

#### **Список использованных источников**

1. Бязрова Л.А., Асаева Д.Ю., Атаева М.З. SWOT-анализ как один из методов оценки деятельности компании // Международный научный журнал "Молодой учёный", № 23(470), 2023. С. 233-235. – URL: <https://moluch.ru/archive/470/103863/> (дата обращения: 04.03.2024).

2. Бачинский А.Г., Дмитриев Н.А., Авласевич Д.В., Кириллов А.А. Технология SWOT-анализа // Журнал "Форум молодых учёных": Экономика и бизнес, № 3(43), 2020. – URL: <https://www.forum-nauka.ru/koriya-tekushij-nomer> (дата обращения: 04.03.2024).
3. Каткало В.С., Веселова А.С., Смелцова С.В. Методические указания для подготовки курсового проекта "SWOT-анализ" // Высшая Школа Экономики, 2021. – URL: <https://www.hse.ru/data/2021/01/25/1402588358/Методические%20указания%20SWOT%20анализ.pdf?ysclid=ltd3ovv95e333303937> (дата обращения: 04.03.2024).
4. Official foreign source of "Highline" project // Friends of the High Line, 2000-2024. – URL: <https://www.thehighline.org/visit/> (дата обращения: 04.03.2024).