

**Кислицына Валентина Васильевна,**  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
ФГБОУ ВО Вятский государственный университет,  
г. Киров, Россия

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

SWOT-анализ является распространённой методикой, применяемой на различных уровнях и для различных объектов и субъектов, начиная с анализа продукции и заканчивая исследованием региона или даже отдельно взятого государства. Этот метод, как инструмент управленческого анализа, используется для выявления факторов, определяющих развитие субъекта, предотвращения его попадания в возможную кризисную ситуацию и выполняет задачу структурированного описания ситуации, относительно которой нужно принять определенные решения.

Термин «SWOT» представляет собой аббревиатуру слов: Strengths (силы) – сильные стороны; Weaknesses – слабости; Opportunities – возможности; Threats – угрозы. В рамках разработки проекта стратегии социально-экономического развития Кировской области в 2015 году в качестве *сильных* сторон рассматривались характеристики, которые обеспечивают области более выгодное положение в сравнении с другими субъектами РФ; *слабые* стороны – характеристики, нуждающиеся в улучшении; факторы, предоставляющие *возможность* всем субъектам РФ возможность улучшения своего состояния; *угрозы* – тенденции и факторы, способные снизить конкурентоспособность субъекта, ухудшить его положение в экономическом пространстве России. При выявлении сильных и слабых сторон рассматривалось настоящее состояние Кировской области, в то время как оценка угроз и возможностей представляла прогнозирование того, какие трудности могут возникнуть для ее развития и какие новые возможности могут открыться. Это позволило предвидеть изменяющиеся благоприятные и неблагоприятные условия внешней среды с целью приспособления к ним потенциальных возможностей. Таким образом, в целом SWOT-анализ выполняет роль интегрированного маркетингового и экономического анализа, поскольку основной целью его проведения является нахождение оптимальных путей функционирования субъекта.

Важным аспектом проведения SWOT-анализа является следование определенной методике, то есть теоретической модели, позволяющей избежать ненужных ошибок, непроизводительных затрат временных ресурсов и дублирования действий. Алгоритм проведения SWOT-анализа отражён на рисунке 1.

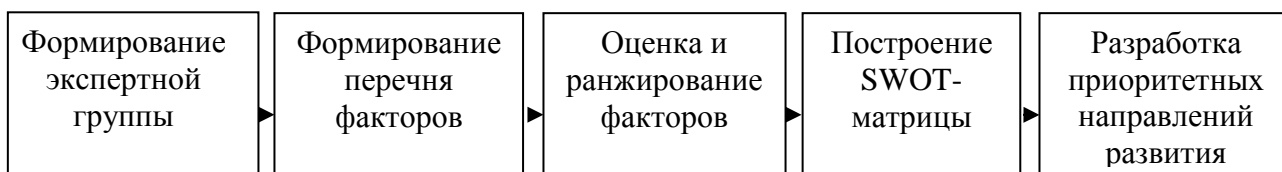


Рисунок 1 – Алгоритм проведения SWOT-анализа субъекта РФ

*Первым этапом* процесса является формирование экспертной группы. Экспертная оценка является довольно специфической формой деятельности, что предполагает выполнение определенных требований к количественному и качественному составу группы. Для определения числа экспертов предлагается воспользоваться широко распространённой моделью формирования выборки:

$$n = \frac{z^2 \times p^2}{e^2}, \quad (1)$$

где  $n$  – объем выборки;  
 $z$  – нормированное отклонение;  
 $p$  – вариация для выборки;  
 $e$  – допустимая ошибка [1].

При проведении SWOT-анализа Кировской области при стандартном доверительном уровне 95% ошибка выборки составила 5%, что соответствует  $z$  равной 1,96. По умолчанию вариация для выборки принимается равной 50%. При таких условиях объем выборки составил 384 чел.

Второй задачей на данном этапе является определение качественного состава группы. В данном случае высокий уровень однородности экспертной группы по признаку занятости в отрасли/сфере хозяйства области, является признаком, препятствующим получению репрезентативных данных. Вследствие этого необходимым условием является формирование квотной выборки. В нашем случае экспертная группа была сформирована в соответствии с численностью организаций Кировской области по видам экономической деятельности (ВЭД). Результаты отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Состав и структура выборки для проведения SWOT-анализа

№ п/п	ВЭД	Всего	Удельный вес, %	Состав выборки
	Всего по области	39109	100,0	384
1.	Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1825	4,8	18
2.	Рыболовство, рыбоводство	21	0,1	-
3.	Добыча полезных ископаемых	89	0,2	-
4.	Обрабатывающие производства	3995	10,2	39
5.	Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	477	1,2	5
6.	Строительство	3239	8,3	32
7.	Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	11952	30,5	118
8.	Гостиницы и рестораны	792	2,0	8
9.	Транспорт и связь	3117	8,0	31
10.	Финансовая деятельность	713	1,8	7
11.	Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	6645	17,0	66

12.	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	1386	3,5	13
13.	Образование	1689	4,3	16
14.	Здравоохранение и предоставление социальных услуг	672	1,7	7
15.	Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2494	6,4	24
16.	Деятельность домашних хозяйств	1	0,0	-

**Вторым этапом** является формирование перечня факторов. При этом важным моментом является структурирование направлений поиска, то есть объединение множества факторов в отдельные группы для предотвращения распыления усилий экспертов. В качестве направлений могут быть выбраны группы факторов экономического роста – факторы предложения, распределения, потребления и производства или, по другой классификации, факторы труда, капитала, земли, науки и техники; виды ресурсов – сырьевые, человеческие, технологические, социальные; группы давления – правительство, экономика, технология, общество; функциональные категории – производство, сбыт, маркетинг, финансы, менеджмент, логистика, кадры, инновации и пр.

В нашем случае были выбраны два основных направления – объективные и субъективные факторы, в рамках которых классификация осуществлялась по группам факторов экономического роста. К группе объективных факторов отнесены географическое положение, природно-ресурсный потенциал, экология; в группу субъективных вошли население, рынок труда, социальная и жилищная сфера, инфраструктура и система коммуникаций, инновации и инвестиции. Наряду с этим выделена группа факторов «экономика», отражающая рыночный аспект происходящих изменений в социально-экономическом развитии региона. Частично перечень факторов базировался на данных SWOT-анализа, проводимого при разработке проекта стратегии социально-экономического развития Кировской области в 2005 году [2, С. 81].

На **третьем этапе** производится оценка выявленных факторов с целью отбора наиболее значимых. Основная задача этапа – экономия в дальнейшем сил и времени экспертов путем сосредоточения на самых весомых факторах, определяющих успешность социально-экономического развития субъекта. В основе оценки лежат два критерия: первый – «степень влияния фактора»; второй – «возможность использования» для сильных сторон и возможностей и «вероятность развития/наступления» для слабых сторон и угроз (таблицы 2-5).

Таблица 2 – Матрица оценки сильных сторон (фрагмент)

№ п/п	Наименование фактора	Возможность использования			Степень влияния		
		высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая

<b>I.</b>	<b>Географическое положение, природно-ресурсный потенциал</b>						
1.	Расположение в центральной части РФ						
2. и т.д.	Значительный объем лесных ресурсов						

Таблица 3 – Матрица оценки слабых сторон (фрагмент)

№ п/п	Наименование фактора	Вероятность развития			Степень влияния		
		высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая
<b>I.</b>	<b>Географическое положение, природно-ресурсный потенциал</b>						
1.	Наличие неиспользуемых с/х и других земель						
2. и т.д.	Низкий уровень использования минерально-сырьевых ресурсов						

Таблица 4 – Матрица оценки возможностей (фрагмент)

№ п/п	Наименование фактора	Возможность использования			Степень влияния		
		высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая
<b>I.</b>	<b>Географическое положение, природно-ресурсный потенциал</b>						
1.	Рост спроса на услуги, связанные с рекреационным потенциалом области						
2. и т.д.	Рост внимания к проблеме переработки и утилизации отходов						

Таблица 5 – Матрица оценки угроз (фрагмент)

№ п/п	Наименование фактора	Вероятность наступления			Степень влияния		
		высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая
1.	Ухудшение экологической обстановки						
2. и т.д.	Обнищание природных ресурсов						

Для дальнейшего анализа рекомендуется использовать факторы, получившие по обоим критериям высокую оценку не менее чем у 50% экспертов. Решение о включении в итоговую матрицу SWOT-анализа факторов

с другими оценками принимает экспертная группа с учетом того, что это приведет к увеличению числа рассматриваемых альтернатив, но значительно усложнит обработку данных.

**Четвертый этап** заключается в построении SWOT-матрицы, куда включены выбранные экспертами факторы. В частности, при проведении SWOT-анализа Кировской области были определены факторы, получившие оценку «высокая-высокая» по обоим критериям: в группы «Сильные стороны» и «Возможности» вошли по 7 факторов, «Слабые стороны» – 6 факторов, «Угрозы» – 8 факторов.

**Пятый, заключительный, этап** представляет разработку приоритетных направлений развития субъекта на основе сопоставления и установления взаимосвязей между выявленными факторами. Рассматриваются четыре поля SWOT-матрицы: поле СВ – принимается решение об использовании сильных сторон для получения отдачи от открывающихся возможностей; поле СЛВ – преодоление слабостей за счет открывающихся возможностей; поле СИУ – использование сильных сторон для предотвращения/устранения угроз; поле СЛУ – нивелирование слабостей и предотвращение угроз. Пример приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа социально-экономического положения Кировской области (фрагмент)

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. Рост спроса на продукцию биотехнологической промышленности 2. Наличие государственной поддержки инновационного развития области 3. Производственная кооперация с субъектами Приволжского федерального округа	1. Снижение спроса во всех отраслях народного хозяйства в связи с кризисом 2. Высокая степень зависимости промышленности от импортных товаров
<b>Сильные стороны</b> Наличие потенциала развития биотехнологической промышленности	1. Активный поиск потенциальных потребителей продукции биотехнологической промышленности 2. Участие в региональных/федеральных инвестиционных/инновационных программах 3. Поиск «точек соприкосновения» с субъектами Приволжского федерального округа	1. Использование потенциала биотехнологической промышленности с целью выхода на новые рынки 2. Использование потенциала биотехнологической промышленности с целью развития местных производств
<b>Слабые стороны</b> 1. Миграция молодежи 2. Относительно низкий уровень доходов населения	1. Рост занятости и привлечение инвестиций в сферу биотехнологий 2. Развитие местных производств, в том числе в сфере биотехнологий	1. Привлечение молодежи путем развития местных производств, в том числе в сфере биотехнологий 2. Увеличение количества рабочих мест и уровня

		доходов населения, занятого в сфере биотехнологий
--	--	---

Сопоставление факторов позволяет разработать рекомендации по дальнейшему развитию анализируемого субъекта. В частности, укрупнённо приоритетными направлениями стратегического развития Кировской области были выбраны следующие:

- 1) Развитие биотехнологической промышленности.
- 2) Усиление роли местных товаропроизводителей, в том числе в легкой, пищевой, перерабатывающей промышленности и сельском хозяйстве.
- 3) Восстановление заказов на продукцию военно-промышленного комплекса.
- 4) Усиление инновационной деятельности, в том числе путем участия в федеральных инновационных и инвестиционных программах.
- 5) Развитие логистической сферы с использованием географического положения Кировской области.
- 6) Активное освоение свободных земель.
- 7) Кооперация с субъектами Приволжского федерального округа.
- 8) Развитие туристско-рекреационного потенциала области.

Результаты SWOT-анализа не следует рассматривать как конкретные мероприятия, ориентированные по срокам и исполнителям. Они дают возможность сформулировать комплексные целевые ориентиры стратегического поведения субъекта РФ и на основании этого разработать задачи нулевого, первого и последующих уровней для реализации выявленных направлений. SWOT-анализ, являясь простой и логичной инструктивно-описательной моделью стратегического анализа, позволяет избежать необходимости использования дорогостоящих систем количественного анализа, структурировать информацию о внешней и внутренней среде субъекта и использовать его отличительные преимущества и ресурсы для дальнейшего развития.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голубков Е.П. *Маркетинговые исследования: теория, методология и практика*. URL: <http://gigabaza.ru/doc/28889-p26.html>. Дата обращения 30.05.2016 г.
2. Зонова А.В. *Разработка стратегии регионального развития: учебно-практическое пособие* / А.В. Зонова, В.В. Кислицына. – Киров, 2005. – 168 с. – Библиогр.: с. 81. – 2000 экз.