

УДК 338.45

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.О. Лабозин

Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) Национального исследовательского технологического университета «МИСИС», Старый Оскол, email: aleksandr.labozin@gmail.ru

Аннотация. Вызовы настоящего времени ставят перед руководителями малого бизнеса новые задачи, одной из которых является эффективное применение известных инструментов стратегического планирования. При этом, находясь в заведомо проигрышных условиях по сравнению с компаниями сегмента крупного бизнеса, малому предприятию необходимо адаптироваться и применять разработанные механизмы с учетом крайне ограниченных временных, кадровых и материальных ресурсов. Цель данного исследования заключается в разработке адаптированной версии широко известного SWOT-анализа, с помощью которой руководитель малого промышленного предприятия сможет максимально эффективно использовать результаты прочих исследований, таких как PEST – анализ, анализ «5 сил Портера», анализ КФУ для выработки оптимальной стратегии развития бизнеса. Для обоснования предлагаемой вариации анализа проведено исследование научной литературы, в результате которого автор предлагает следующие нововведения при проведении анализа: проведение анализа в пять этапов (шагов), использование шаблонизированной таблицы и подробную инструкцию по ее заполнению, логичное сочетание результатов предыдущих исследований при проведении анализа, выработка единой стратегии развития предприятия на основе промежуточных стратегических решений, как основная цель анализа. Цель нововведений заключается в упрощении процесса проведения анализа при помощи использования результатов предыдущих исследований и четко описанного механизма выработки стратегических решений. В условиях крайне ограниченных материальных и временных ресурсов, разработанный автором вариант проведения SWOT-анализа решает задачу максимального упрощения процесса выработки стратегии развития малого промышленного предприятия.

Ключевые слова: SWOT-анализ, малое промышленное предприятие, стратегическое планирование, стратегический анализ, малый бизнес.

THE METHODOLOGY OF SWOT ANALYSIS FOR SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES

A.O. Labozin

Stary Oskol Technological Institute – a branch of National Research Technological University “MISIS”, Stary Oskol, email: aleksandr.labozin@gmail.ru

Abstract. Current challenges pose new challenges for small business leaders, one of which is the effective use of well-known strategic planning tools. At the same time, being in obviously losing conditions compared to companies in the large business segment, a small enterprise needs to adapt and apply the developed mechanisms, taking into account extremely limited time, personnel and material resources. The purpose of this study is to develop an adapted version of the well-known SWOT analysis, through which the head of a small industrial enterprise will be able to maximize the use of the results of other studies, such as PEST analysis, Porter's 5 Forces analysis, KSF analysis to develop an optimal business development strategy. To substantiate the proposed variation of the analysis, a study of scientific literature was conducted, as a result of which the author suggests the following innovations in the analysis: conducting an analysis in five stages (steps), using a template table and detailed instructions for completing it, a logical combination of the results of previous research during the analysis, the development of a unified strategy for the development of the enterprise based on interim strategic decisions, as the main purpose of the analysis. The purpose of the innovations is to simplify the analysis process by using the results of previous research and a clearly described mechanism for making strategic decisions. In conditions of extremely limited material and time resources, the SWOT analysis option developed by the author solves the problem of maximizing the simplification of the process of developing a strategy for the development of a small industrial enterprise.

Keywords: SWOT analysis, small industrial enterprise, strategic planning, strategic analysis, small business.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.07.2025

Введение

Актуальность представленного исследования обосновывается тем, что современная политическая и экономическая ситуация создает обстановку крайней нестабильности и непредсказуемости, выжить в которой представителям малого бизнеса не представляется возможным без стратегического видения развития ситуации и выработки соответствующих стратегических решений. При этом важно понимать, что собственники и руководители малых промышленных предприятий не обладают значительными ресурсами и, в большинстве случаев, знаниями для проведения анализов стратегического планирования в их классическом виде. Поэтому, становится очевидным, что необходимо создать подробные алгоритмические версии ключевых инструментов стратегического менеджмента, применять которые будет возможно без затрат значительных ресурсов и не обладая специфическими глубокими познаниями в области теории стратегического планирования и менеджмента. Одним из таких инструментов является широко применяемый SWOT-анализ, адаптированная версия которого представлена в настоящей статье.

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке методологии проведения SWOT-анализа для малых промышленных предприятий в условиях сложных экономических и политических реалий, учитывающей особенности малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели были решены следующие исследовательские задачи:

- проведен анализ отечественной и зарубежной литературы по предмету SWOT-анализа;
- разработана пошаговая инструкция проведения SWOT-анализа для малых промышленных предприятий;
- разработаны шаблоны таблиц для упрощения процесса проведения анализа;
- разработаны пошаговые инструкции по заполнению таблиц;
- приведены примеры заполнения таблиц и описан процесс интерпретации результатов.

Материал и методы исследования

Исследование проведено на основе изучения научной литературы отечественных и зарубежных авторов по теме проведения SWOT-анализа. В процессе исследования использовались общенаучные методы анализа, синтеза, систематизации информации, а также применялся метод логического мышления.

Результаты исследования и их обсуждение

Впервые термин SWOT-анализ (аббревиатура английских слов Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности), Threats (Угрозы)) был озвучен профессором Гарвардской школы бизнеса (США) К.Р. Эндрюсом на конференции по проблемам политики бизнеса в 1963 г. Этому событию предшествовала длительная исследовательская работа в недрах школы, посвященная исследованию сильных и слабых сторон организаций в их взаимосвязи с возможностями и угрозами для компаний в окружающей среде. Подробное письменное описание концепции SWOT-анализа было впервые представлено в учебнике Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: текст и кейсы», подготовленном четырьмя профессорами – Э.А. Лиарндом, К.Р. Кристенсенем, К.Р. Эндрюсом и У.Д. Гутом в 1965г. [1]. В последующие десятилетия SWOT-анализ набирал все большую популярность не только в бизнес среде, но и как инструмент выработки любого сложного решения на любом уровне: от разработки стратегии развития целых стран [2,3] до выработки решений относительно личностного роста отдельного человека. Среди современных авторов, исследующих инструмент SWOT-анализа можно выделить Федорову О.В., предоставившую подробное описание существующих методик проведения анализа и их практическое применение для промышленных предприятий [4], Разумникова С.В., рассматривающего применение SWOT-анализа при разработке стратегии компаний ИТ сектора [5], Суслину И.В., Шипилова Н.Ю., описывающих применение SWOT-анализа в образовательном учреждении [6], Рогочеву Ж.С., предлагающую модернизацию SWOT-анализа, как одного из инструментов стратегического планирования в парадигме реляционных моделей взаимодействия [7,8]. Вместе с тем, нужно отметить, что рассмотренные исследования не предлагают вариант применения SWOT-анализа относительно потребностей и с учетом особенностей малого бизнеса. Поэтому становится очевидным необходимость разработки пошагового алгоритмического механизма осуществления SWOT-анализа на малом промышленном предприятии.

SWOT-анализ является результирующим инструментом стратегического планирования и основывается на данных предшествующих ему анализов внешней и внутренней среды организации, таких как

PEST – анализ, анализ «5 сил Портера», анализ КФУ. Результатом SWOT-анализа является стратегия развития компании, основывающаяся на предыдущих исследованиях. В настоящем исследовании разработана пошаговая инструкция, направляющая руководителя малого промышленного предприятия на пути от результатов предшествующих анализов к выработке стратегических решений. Подобная инструкция приведена ниже.

Инструкция по проведению SWOT-анализа на малом промышленном предприятии.

Шаг первый.

Суть: подготовить таблицу отображения результатов анализа.

Для эффективного проведения анализа необходимо подготовить таблицу отображения результатов анализа, которая имеет вид, представленный ниже (табл. 1).

Таблица 1

Шаблон таблицы отображения результатов SWOT-анализа

SWOT	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Сильные стороны (Strengths)	Стратегия «Синергии». Как можно укрепить сильные стороны компании, используя возможности внешней среды?	Стратегия «Силы». Как можно использовать сильные стороны компании для устранения внешних угроз?
1.		
2.		
3.		
...		
Слабые стороны (Weaknesses)	Стратегия «Возможностей». Как можно использовать возможности внешней среды для преодоления слабостей компании?	Стратегия «Меньшего из зол». Как можно минимизировать негативное влияние угроз и слабостей компании?
1.		
2.		
3.		
...		

При заполнении таблицы 1 предлагается не только перечислить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды, но и выработать стратегические решения, рождающиеся на пересечении перечисленных блоков. Для удобства работы представлены наводящие вопросы, отвечая на которые руководитель малого предприятия может записать выработанные решения в соответствующую ячейку таблицы.

Шаг второй.

Суть: определить сильные и слабые стороны компании.

При заполнении сильных и слабых сторон компании целесообразно прибегнуть к результатам анализа КФУ [9]. В ячейку «сильные стороны» записываем КФУ, по которым наше предприятие имеет наилучшие показатели в сравнении с конкурентами. В ячейку «слабые стороны», наоборот, попадут те КФУ, где мы уступаем другим компаниям.

Шаг третий.

Суть: определить возможности и угрозы внешней среды.

При заполнении возможностей и угроз внешней среды целесообразно прибегнуть к результатам PEST – анализа [10] и анализа «5-ти сил Портера». В ячейку «возможности» попадут факторы внешней среды из результатов PEST – анализа, которые имеют наиболее благоприятное влияние на развитие предприятия (факторы с наибольшим весом и наивысшей оценкой). Кроме того, в эту ячейку целесообразно включить факторы из анализа «5-ти сил Портера», оказывающих позитивное влияние на отраслевое положение организации. В ячейку «угрозы» попадут отрицательные факторы из этих анализов, оказывающие наихудшее влияние на развитие предприятия.

Шаг четвертый.

Суть: выработка стратегических решений.

В ячейки на пересечении блоков необходимо выписать стратегические решения, которые целесообразно принять, исходя из перечисленных сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды. Для наглядности и описания логики выработки решений прибегнем к примеру заполнения результирующей таблицы SWOT-анализа для малого полиграфического производства, расположенного в г. Москва (табл. 2).

Пример заполнения таблицы отображения результатов SWOT-анализа для малого полиграфического производства в г. Москва.

	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
SWOT	1. Внутриполитический курс существующей власти 2. Отношение к отечественным товарам 3. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	1. Отношение к работе, карьере, выходу на пенсию 2. Уровень существующей конкуренции в отрасли 3. Возможность появления новых игроков
Сильные стороны (Strengths)	Решения:	Решения:
1. Широкий ассортимент продукции	1. Внутриполитический курс существующей власти направлен на поддержание промышленных предприятий малого бизнеса, включая предоставление субсидий и налоговых льгот.	1. В отрасли существует высокий уровень конкуренции, который обеспечивается, в том числе, невысоким порогом входа на рынок.
2. Слаженный профессиональный коллектив	Решение: изучить имеющиеся программы поддержки его предприятия и использовать имеющиеся возможности для еще большего расширения ассортимента производимой продукции и улучшения условий работы коллектива.	Решение: найти возможность для увеличения рекламного бюджета, акцентируя внимание на удобном географическом расположении и широком ассортименте продукции предприятия.
3. Опытный руководитель	2. Введенные западными странами санкции, привели к активизации технологического развития отечественной полиграфической отрасли, а также привлекли на российский рынок многих поставщиков оборудования из КНР, обладающих новейшими технологиями.	2. В настоящее время на рынке труда наблюдается дефицит кадров рабочих профессий, связанный с оттоком трудовых мигрантов, проведением СВО, а также общим снижением численности трудового населения, вызванного демографической ямой конца 20 – начала 21 века.
	Решение: изучить новые доступные технологии и приобрести новое оборудование для расширения ассортимента продукции.	Решение: разработать программу карьерного роста и материального поощрения сотрудников для сохранения коллектива
Слабые стороны (Weaknesses)	Решения:	Решения:
1. Низкий уровень бюджета на продвижение (рекламу)	1. Поддержка отечественных производителей как со стороны государства, так и со стороны потребителей, создают условия для развития.	1. Наличие с одной стороны высокой конкуренции, а с другой ограниченных возможностей для продвижения, создают опасную ситуацию, способную привести к сокращению клиентской базы предприятия, и как следствие – ухудшению финансовых показателей.
2. Ограниченность каналов продаж	Решение: использовать имеющиеся государственные программы поддержки малого бизнеса для увеличения возможностей продвижения компании, а также субсидирования приобретения нового оборудования.	Решение: использовать альтернативные, не требующие существенных материальных затрат, способы продвижения, такие как:
3. Устаревшее оборудование		1) поставить задачу менеджерам по работе с клиентами увеличивать «глубину» продаж одному клиенту 2) применить механизм искусственного интеллекта для обработки входящих обращений клиентов, тем самым увеличить скорость ответа на запросы и сократить нагрузку на менеджеров

В таблице 2 сильные и слабые стороны взяты из анализа КФУ, а возможности и угрозы внешней среды из анализов PEST и «5-ти сил Портера», проведенных ранее для данного предприятия. На пересечении блоков дано краткое пояснение ситуации, влекущее выработку соответствующего решения.

Шаг пятый заключительный.

Суть: выработка общей стратегии.

После выработки стратегических решений по каждому из блоков становится возможным создание общей стратегии развития предприятия, учитывающей как условия внешней среды, так и внутренние ресурсы организации. Общая стратегия должна учитывать все принятые стратегические решения. Обращаясь к рассмотренному в Таблице 2 примеру, можно составить следующую стратегию развития данной организации:

В условиях изменения геополитической и экономической ситуации, вызванной введёнными санкциями, проведением СВО, учитывая положительное отношение государства к развитию малого бизнеса в стране, принимая во внимание высокую конкуренцию в отрасли производства полиграфической продукции, на горизонте стратегического планирования наша компания будет придерживаться умеренной стратегии, направленной на сохранение достигнутых результатов, для чего необходимо предпринять следующие шаги:

1. использовать имеющиеся программы государственной поддержки для увеличения возможностей продвижения (рекламы) и обновления парка оборудования. При обновлении парка оборудования ориентироваться на производителей КНР и России;

2. создать условия труда, направленные на сохранение коллектива и максимального использования его внутренних ресурсов.

Таким образом, SWOT-анализ, являясь результирующим продолжением предыдущих исследований, позволяет сделать вывод о текущем положении предприятия и выработать общую стратегию развития компании на горизонте стратегического планирования.

Выводы

1. Современные политические и экономические условия внешней среды делают жизненно необходимым умение руководителей малых предприятий использовать инструменты стратегического планирования. Однако, с учетом особенностей малого бизнеса, необходимы адаптированные варианты существующих механизмов, которые не представлены в научной литературе.

2. Предложен алгоритмический механизм проведения SWOT-анализа на малом промышленном предприятии, включающий пошаговую инструкцию.

3. Для проведения анализа был разработан шаблон алгоритмической таблицы. Для удобства применения приведен пример заполнения таблицы, описывающий логику выработки стратегических решений и, как следствие, общей стратегии предприятия.

4. Предложенный вариант SWOT-анализа является логическим завершающим этапом процесса стратегического планирования на малом промышленном предприятии и основывается на разработанных автором адаптированных версиях PEST – анализа, анализа КФУ и анализа «5-ти сил Портера». Применяемые совместно в логической последовательности разработанные анализы способны помочь руководителям малого бизнеса осуществлять функцию стратегического планирования без затрат значительных материальных и временных ресурсов, и, как следствие, получать конкурентное преимущество в современной сложной внешней обстановке.

Литература

1. Learned E.A., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Text and Cases // Irwin: Homewood. 1965.
2. Duarte C., The challenge of Venezuela: A SWOT analysis // Competitiveness Review. 2006. Vol.16, № 3/4. P. 233-247.
3. Helms M., Entrepreneurial potential in Argentina: A SWOT analysis // Competitiveness Review. 2011. Vol. 21, № 3. P. 269-287.
4. Федорова О.В., SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента промышленных предприятий, Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, М., 2007.
5. Разумников С.В., Модели поддержки принятия решений при выборе облачных ит-сервисов для внедрения на предприятии: автореф. дис. ... канд. тех. наук. Томск, 2016. 25 с.
6. Суслина И.В., Шипилов Н.Ю., SWOT-анализ развития института экономики в техническом университете // Вопросы экономики и управления. 2016. № 4 (6). Т. 1. С. 39-42.
7. Рогачева Ж.С., Модернизация инструментов стратегического планирования предприятий промышленности на основе реляционных взаимодействий: дис. ... кандидата экономических наук, Ростов-н/Д., 2014. 191 с.
8. Williamson O.E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract // Journal of Economic Perspectives. 2002. Vol. 16 (3). P. 171-195.
9. Лабозин А.О., Методология проведения анализа ключевых факторов успеха для малых промышленных предприятий // Управленческий учет. 2025. № 3. С. 146-151.
10. Лабозин А.О., Методология проведения PEST – анализа для малых промышленных предприятий // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52. №1. С. 66 -77.