

групповой экспертной оценке оценивается согласованность мнений экспертов.

Степень согласованности мнений экспертов в случае наличия связанных рангов согласно общей теории статистики определена коэффициентом конкордации  $W$  по формуле:

$$W = \frac{12S}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j} = 0,72, \quad (1)$$

где  $S$  – отклонение суммы квадратов рангов от средней квадратов рангов;

$m$  – количество специалистов ( $m = 1 \dots 36$ );

$n$  – количество факторов ( $n = 1 \dots 20$ );

$T_j$  – поправки на связанные ранги.

Сумма квадратов отклонений от средней суммы квадратов рангов, в свою очередь, определена по формуле:

$$S = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{k=1}^m r_{kj} \right)^2 - \frac{\left( \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m r_{kj} \right)^2}{n} = 618903, \quad (2)$$

где  $r_{ij}$  – ранг, присваиваемый  $k$ -м экспертом  $i$ -му показателю.

Поправки на связанные ранги рассчитаны по формуле:

$$T_j = 1/12 \sum_{j=1}^m (t_j^3 - t_j) = 20,5, \quad (3)$$

где  $t_j$  – количество связанных рангов по отдельным показателям.

Коэффициент конкордации изменяется от нуля до единицы. Единице он равен в случаях, когда все ранжировки экспертов одинаковы, и нулю, когда нет полного совпадения мнений. Следовательно, связь между всеми рассматриваемыми факторами сильная.

Значимость коэффициента конкордации проверяется на основании  $\chi^2$ -критерия Пирсона при заданном уровне значимости  $\alpha$  ( $\alpha$  принимается равным 0,05) и с числом степеней свободы  $v$  ( $v = n - 1 = 20 - 1 = 19$ ) в случае наличия связанных рангов:

$$\chi^2 = \frac{12S}{m \cdot n \cdot (n + 1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{j=1}^m T_j} = 491,2. \quad (4)$$

Гипотеза о равенстве коэффициента конкордации нулю отвергается, если выполняется неравенство

$$\chi^2 = 491,2 > \chi_{кр}^2 = 30,144, \quad (5)$$

где  $\chi^2$  – расчетное значение;

$\chi_{кр}^2$  – критическое (табличное) значение [9, с. 368, П.5].

Расчетная величина  $\chi^2$ -критерия больше табличной, что подтверждает значимость коэффициента конкордации и свидетельствует о сильной связи между рассматриваемыми факторами.

Таким образом, можно утверждать, что имеет место неслучайная согласованность мнений всей группы специалистов относительно важности факторов, определяющих эффективную деятельность строительных организаций в составе холдинга «Брестстрой».

#### 4. Заключение

В исследовании управления широкое распространение имеет метод экспертных оценок. Это объясняется сложностью многих проблем, их происхождением из «человеческого фактора», отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

В строительной практике имеет место множество задач, которые не поддаются формализации. В этом случае действенным методом, дающим положительный результат, является метод экспертных оценок.

Результаты исследований, полученные при проведении метода экспертных оценок доказали эффективность создания инвестиционно-строительной структуры холдингового типа на базе строительных организаций Брестской области.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Семь нот менеджмента в кармане / Под ред. В.Красновой и А.Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2000. – 320 с.
2. Носко Н.В. Формирование системы управления строительным комплексом Республики Беларусь в современных условиях // Проблемы экономического развития региона: Материалы междунар. науч.-практ. конф., Гродно, 29–30 апр. 2004 г.: В 2 ч. / ГрГУ им. Янки Купалы; Под общ. ред. Н.И.Богдан. – Гродно, 2004. – Ч. 2. – С. 63–69.
3. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1984. – 159 с.
4. Райхман Э.П., Азгальдов Г.Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. – М.: Экономика, 1984. – 151 с.
5. Носко Н.В. Обоснование кооперационных взаимодействий строительных предприятий Брестской области. // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. Экономика. – 2006. – № 3. – С. 91–95.
6. Гумба Х.М. Выбор методов управления конкурентоспособностью строительных организаций // Экономика строва. – 1999. – № 6. – С. 16–32.
7. Зайченко Ю.П. Исследование операций: Нечеткая оптимизация: Учеб. пособие. – К.: Выща шк., 1991. – 191 с.
8. Джессен Р. Методы статистических обследований. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 467 с.
9. Практикум по теории статистики: Учеб. пособие / Под ред. Р.А. Шмойловой. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 416 с.

Статья поступила в редакцию 19.04.2007

УДК 330.839:316.343.653

Прилуцкая Н.А.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

### Введение

Рост сложности и динамичности внешней среды предприятий, усложнение управленческих задач обуславливает увеличение интереса исследователей и практиков к поиску таких инструментов, применение которых позволило бы предприятию выживать, эффективно функционировать и побеждать в конкурентной борьбе. Активно развивающееся в последние

40 лет направление менеджмента – стратегический менеджмент – обладает определенным багажом методов, умелое применение которых позволило бы приблизиться к решению этих задач. Одним из таких методов является SWOT-анализ, ставший в стратегическом менеджменте каноническим инструментом, на базе которого разрабатывается стратегия предприятия. В основе методического принципа SWOT-

*Прилуцкая Надежда Анатольевна, старший преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*

*Экономика*

анализа лежит системный взгляд на предприятие, согласно которому сформулированная стратегия – результат поиска соответствия между факторами внешней и внутренней среды организации. Кажущаяся простота метода порождает ошибки его применения и предвзятое представление о его возможностях.

Целью данной статьи является исследование проблем практического применения SWOT-анализа. Для этого будут рассмотрены история развития метода, основные методические приемы, наиболее распространенные ошибки и стереотипы.

**История метода**

История метода начинается в 1963 г., когда профессор Гарвардского университета К. Эндрюс публично представил акроним SWOT (по начальным буквам слов Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности и Threats – угрозы) и предложил использовать эту методику в бизнесе для систематизации знаний о текущей ситуации и выявлении тенденций. Схематично метод выглядел как таблица из четырех списков (таблица 1).

**Таблица 1.** Первоначальный вид SWOT-анализа, предложенный К. Эндрюс

Strengths силы	Weaknesses слабости
Opportunities возможности	Threats угрозы

С 1965 г. К. Эндрюс предложил использовать метод для разработки стратегий.

В 1982 г. методика получила дальнейшее развитие в трудах Х. Вайриха, предложившего конструировать стратегии фирмы на основе систематического сопоставления внешних возможностей и угроз с внутренними сильными и слабыми сторонами на основе заранее созданных списков. Именно методика Х. Вайриха, получившая название «расширенная» или «интегрированная» модель, применяется сегодня в большинстве случаев (таблица 2).

**Таблица 2.** Интегрированная модель SWOT-анализа

	Opportunities возможности	Threats угрозы
Strengths силы		
Weaknesses слабости		

Целью SWOT-анализа по Х. Вайриху является генерация четырех типов стратегий, являющихся результатом четырех пар комбинаций: силы-возможности, силы-угрозы, слабости-возможности, слабости-угрозы.

**Таблица 3.** Матрица влияния возможностей на предприятие

		<b>влияние</b>		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
<b>вероятность реализации возможности</b>	Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
	Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

**Таблица 4.** Матрица влияния угроз на предприятие

		<b>влияние</b>			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие» ушибы
<b>вероятность реализации угрозы</b>	Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

В 1992 г. профессором Дилтрайем было предложено осуществлять SWOT-анализ в трех проекциях: прошлое, настоящее и будущее, тем самым обеспечив динамичность метода.

В настоящее время метод развивается в направлении его комбинации с моделями пяти сил М. Портера (предложено Э. Херцберг), PEST-анализом, осуществляются и используются разработки программного обеспечения для проведения SWOT-анализа (KonSi-SWOT Analysis) [1].

**Алгоритм проведения SWOT-анализа**

Процедура проведения SWOT-анализа состоит из прохождения трех последовательных этапов: (1) анализа внешней среды предприятия, (2) анализа внутренней среды предприятия, (3) нахождения соответствия между факторами внешней и внутренней среды и интерпретации результатов. Иногда в литературе по стратегическому менеджменту предлагается иная последовательность этапов: сначала анализ внутренней среды предприятия, а затем – внешней. Автор считает, что предпочтительнее начинать с проведения анализа внешней среды, так как это (в случае проведения первого и второго этапа одним и тем же специалистом или группой специалистов) будет ориентировать каждый шаг аналитика на определение того, соответствует ли предприятие по исследуемому параметру внешнему окружению.

Внешняя среда предприятия состоит из двух частей: макросреда (среда дальнего окружения, среда косвенного воздействия) и микросреда (среда ближнего окружения, среда непосредственного воздействия). Макросреда неконтролируема, но тенденции и изменения ее факторов необходимо отслеживать и учитывать; на некоторые факторы микросреды предприятие может оказывать влияние.

Провести анализ факторов макросреды – это значит провести PEST-анализ. Акроним PEST означает совокупность политических, экономических, социальных и технических факторов, оказывающих влияние на предприятие.

К микросреде относится совокупность стейкхолдеров предприятия. Стейкхолдеры – любая группа или индивиды, которые могут влиять на деятельность организации. К ним относятся потребители, конкуренты, поставщики, финансовые организации, органы местного управления и т.д.

Проанализировав каждый из факторов внешней среды, можно выявить некоторые положительные для предприятия тенденции или явления во внешней среде – это и будут возможности, которые можно использовать в SWOT-анализе, а негативные – угрозы. После этого составляется список возможностей и угроз.

Для того, чтобы позиционировать возможности и угрозы, можно воспользоваться матрицами возможностей и угроз, предложенными Виханским О.С. [2,65] (таблица 3).

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля «ВС» (высокая вероятность и сильное влияние), «ВУ» (высокая вероятность и умеренное влияние), «СС» (средняя вероятность и сильное влияние), необходимо обязательно использовать. Возможности же, соответствующие полям «СМ», «НУ», «НМ», практически не заслуживают внимания.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз (таблица 4). Те угрозы, которые попадают в поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреего устранения. Оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения. Необходимо внимательно следить за их развитием, хотя при этом и не ставится задача их первостепенного устранения.

Отобранные при помощи матриц возможности и угрозы заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Второй этап SWOT-анализа связан с исследованием факторов внутренней среды предприятия. Анализ внутренней среды предприятия должен проводиться по всем подсистемам предприятия (маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР, менеджмент), что позволит обеспечить комплексность и системность. Его результатом должен стать список сильных и слабых сторон предприятия, которые всегда являются относительными (относительно конкурентов, желаемого состояния показателей или в сравнении с состоянием исследуемых показателей предприятия в определенный момент времени). Выбранные как наиболее значимые для предприятия сильные и слабые стороны заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны являются всего лишь исходными данными для SWOT-анализа. Непосредственно SWOT-анализ – это определение связей между каждой возможностью, угрозой и соответствующими им сильными и слабыми сторонами. Каждое пересечение требует представления некой рекомендации для данного предприятия.

Таблица 5. Матрица SWOT-анализа

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
Сила (S)		1	1	2	2
		1	1	2	2
Слабость (W)		3	3	4	4
		3	3	4	4

Квадрант 1: Как воспользоваться возможностями

Квадрант 2: За счет чего можно снизить угрозы

Квадрант 3: Что может помешать воспользоваться возможностями

Квадрант 4: Самые большие опасности для фирмы

Заполнив матрицу SWOT-анализа, предприятие генерирует стратегию (или стратегии), исходной информацией для которой будет квадрант 1, а квадранты 2, 3 и 4 позволят окончательно скорректировать формулировку стратегии в соответствии с основными проблемами предприятия, подлежащими скорейшему решению.

К **достоинствам** метода относятся:

1. Простота проведения, возможность проведения анализа практически любым специалистом предприятия, хорошо знающим его специфику.
2. Наглядность результатов.
3. Стимулирует ориентацию предприятия на соответствие параметрам внешней среды.

Несмотря на очевидные достоинства, метод SWOT-анализа обладает рядом **недостатков**. К ним относятся, прежде всего:

1. Не учитывается взаимозависимость (синергетический эффект) внешних факторов и отдельных бизнес-единиц предприятия, для каждой из которых делается отдельный анализ. Это принципиальный недостаток, преодолен быть не может.

2. Метод предполагает некоторое упрощение понятия неопределенности внешней среды, т. к. не учитывает сложности среды и ее динамизма. Этот недостаток может быть частично преодолен при проведении SWOT-анализа в динамике.

3. Полной и надежной информации о состоянии внешней, да и всех аспектах внутренней среды не может существовать, поэтому результаты носят вероятностный характер.

4. Субъективизм, связанный с ограниченностью человеческих возможностей в восприятии многообразной информации (в поле зрения попадет только то, на что распространится внимание или то, что легче поддается анализу) и необходимостью измерения трудно анализируемых качественных показателей. Этот недостаток может быть несколько сглажен путем проведения SWOT-анализа группой сотрудников предприятия или внешними консультантами.

5. Трудоемкость метода.

Поскольку результаты SWOT-анализа в значительной степени зависят от грамотности его применения, остановимся на некоторых наиболее часто допускаемых **ошибках**.

1. Пренебрежение принципом комплексности и системности при анализе факторов, влияющих на предприятие. В результате делается чрезмерный акцент на одни из факторов и игнорируется влияние других.

2. Неправильное определение сферы SWOT-анализа предприятия – корпоративный уровень, уровень бизнес-единицы, отдельного проекта или товара. От этого будет зависеть количество и состав рассматриваемых факторов, глубина анализа.

3. Неправильная с точки зрения метода SWOT-анализа формулировка возможностей. Часто возможности формулируют из их обыденного понимания, и тогда они не отражают положительную тенденцию внешней среды, а представляют собой сильную сторону предприятия, что является результатом анализа внутренней среды, или носят характер конкретной рекомендации. Примеры некорректных формулировок возможностей:

- способность обслужить дополнительные группы клиентов;
  - способность выйти на иностранные рынки;
  - вертикальная интеграция;
  - появление новых технологий;
  - использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции;
  - расширение ассортимента продукции.
- Варианты правильных формулировок:
- рост спроса со стороны дополнительных групп клиентов, связанный с переходом из другого сегмента рынка;
  - снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках;
  - растет стремление поставщиков сырья/сбытовых сетей образовывать с производителями альянсы;
  - ослабление позиций фирм-конкурентов в технологической сфере и т. д.

4. Некорректная формулировка сильных и слабых сторон. Например, такая «слабая» сторона, как невысокие затраты на рекламу, не имеет никакого ни методического, ни практического значения, т. к. повышение затрат на рекламу не приводит автоматически к увеличению объемов продаж. Аналогично формулировка «разорваны производственно-хозяйственные связи с предприятиями бывшего Союза» некорректна, т. к. их налаживание не решает проблему сбыта неконкурентоспособного товара. При формулировании слабых сторон недопустима подмена проблем.

Проанализировав достоинства, ограничения и основные ошибки применения SWOT-анализа, следует остановиться на наиболее распространенных **заблуждениях**, связанных с методом. Первое из них заключается в том, что SWOT-анализ может применяться только для крупных предприятий. Опровергая его, скажем, что малый бизнес – это тоже социально-экономическая система, действующая в изменчивой внешней среде. Незначительные изменения внешней среды крупного предприятия приведут к корректировке его тактических дей-

ствий, а для функционирования субъекта малого бизнеса могут оказаться критическими. Поэтому значение SWOT-анализа для деятельности малых предприятий не меньше. Второе заблуждение – практическая ценность результатов невысока из-за быстрых изменений среды. Возражая этому утверждению, отметим, что практическая ценность проведения SWOT-анализа заключается не в получении единственно верного, окончательного и «долгоиграющего» результата, автоматически и навсегда приводящего к успеху, а в ориентации предприятия на требования среды, в понимании необходимости постоянного мониторинга среды, постоянных изменений, проводимых на предприятии для его соответствия изменяющейся ситуации. Это как раз тот случай, когда более важен не результат, а процесс.

#### Выводы

В статье были рассмотрены история метода SWOT-анализа, его алгоритм, достоинства и ограничения, наиболее распространенные ошибки и заблуждения. В заключение сле-

УДК 65:338.242

Степанюк В.Л.

## ЛАНДШАФТНЫЙ ДИЗАЙН КАК ОДНО ИЗ МАЛО ВОСТРЕБОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

#### Введение

Слово МЕРЧЕНДАЙЗИНГ трудно перевести на русский язык компактно. В первых переводных изданиях встречается перевод «магазиностроение». Да, не очень громоздко, но и не близко к функциональной сути мерчендайзинга — очень уж силен архитектурный контекст этого слова.

Определений мерчендайзинга на сегодняшний день достаточно много. Приведем некоторые из них, сформулированные российскими специалистами.

**Мерчендайзинг** – составная часть маркетинга, деятельность, направленная на обеспечение максимально интенсивного продвижения товара на уровне розничной торговли.

**Мерчендайзинг** – деятельность производителя, поставщика, или розничного продавца по системному выполнению сбытовых и коммуникационных функций, ведущая к увеличению доходов в торговой точке.

**Мерчендайзинг** – деятельность производителя, поставщика, или розничного продавца по системному выполнению сбытовых и коммуникационных функций, ведущая к увеличению доходов в торговой точке.

С точки зрения автора статьи, **мерчендайзинг** – это комплекс маркетинговых мероприятий, проводимых в торговых точках, с целью привлечения внимания потенциального покупателя, превращение его в посетителя, затем в покупателя, клиента и, наконец, в приверженца.

Из этого определения следует, что мероприятия мерчендайзинга можно условно разделить на две группы:

- мероприятия, проводимые вне торгового зала;
- мероприятия, проводимые непосредственно в торговом зале.

К первой группе относятся:

- 1) осуществление *ландшафтного дизайна* близлежащей территории;
- 2) внесение изменений (реконструкция, косметический ремонт и др.) в *архитектурный дизайн здания или подъезда*, где размещается точка продажи;
- 3) эффективное использование *POS-средств наружного оформления*, таких как вывески, привлекательные витрины, формирующие имидж, стационарные и переносные POS-материалы (штендеры, тротуарная графика, панель-

дует отметить, что SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа незаменим при определении перспектив развития предприятия, но способен эффективно «работать» лишь в умелых руках.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. swot-analysys.ru
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998 – 296 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 575 с.

Статья поступила в редакцию 19.04.2007

кронштейны, айстоперы и т.д.).

Вторая группа состоит из следующих мероприятий:

- 1) *подбор* такого *ассортимента товаров*, который больше всего отвечает потребностям покупателей, с учетом таких факторов, как доходы целевых групп, существование конкурентов, наличие находящихся поблизости объектов;
  - 2) *определение траектории движения покупателя*, большинству людей комфортнее двигаться по залу против часовой стрелки и им нужно предоставить такую возможность;
  - 3) *создание в торговой точке неповторимой, привлекательной для посетителей атмосферы, воздействующей на все органы чувств* (освещение, цвет, чистота – на зрение, музыка – на слух, запахи – на обоняние, прикосновение – на осязание, дегустации – на вкус);
  - 4) *эффективное размещение в торговом зале секций (отделов), эффективное расположение основных и дополнительных точек продажи, грамотное размещение оборудования, эффективное размещение в них товаров*;
  - 5) *эффективная выкладка товаров на торговом технологическом оборудовании* (горизонтальная, вертикальная, комбинированная, дисплейная);
  - 6) *эффективное использование POS-материалов* (стикеры, мобайлы, постеры, хард-постеры, воблеры и др.);
  - 7) *организация эффективного запаса товаров*;
  - 8) *осуществление акта купли-продажи* как непосредственного контакта продавца и покупателя;
  - 9) *проведение распродаж, предоставление дополнительных услуг, предоставление особых льгот и гарантий клиентам и приверженцам торговой точки*.
- Именно первая группа мероприятий должна, по мнению автора статьи, начинаться с *ландшафтного дизайна* торговой точки или офиса. Именно этот момент является новым и еще невостребованным большинством предприятий.

**Природный символ – одно из мероприятий мерчендайзинга**

В последние годы ситуация в обществе стремительно меняется. «Бизнес» сменил свой имидж, позволяя себе иномарки последних моделей, регулярные командировки в развитые

Степанюк Валентина Леонтьевна, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.