

УДК 338.242.2

SWOT-АНАЛИЗ КАК ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

И.А. Дудургов

ФГБОУ ВО «Ингушский государственный университет», Магас, email: islam_9806@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется SWOT-анализ как один из наиболее распространённых и востребованных инструментов стратегического управления промышленными структурами в современных социально-экономических условиях. Рассматривается теоретическая сущность SWOT-анализа, его роль и место в системе стратегического управления промышленными структурами. Особое внимание уделяется анализу специфики применения SWOT-анализа в управлении промышленными предприятиями с учётом отраслевых, технологических и организационных особенностей их функционирования. Выявлены основные преимущества и ограничения использования данного метода в процессе стратегического планирования и принятия управленческих решений. Обоснована целесообразность применения SWOT-анализа в комплексе с другими аналитическими инструментами стратегического управления. Сделан вывод о том, что использование SWOT-анализа способствует формированию обоснованных стратегий развития промышленных структур, повышению их конкурентоспособности и устойчивости функционирования в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегическое управление, промышленная структура, промышленное предприятие, система управления, стратегическое планирование, управленческие решения, внешняя среда, внутренняя среда организации, факторы развития, конкурентоспособность, экономическая эффективность, методы стратегического анализа.

SWOT ANALYSIS AS ONE OF THE MAIN TOOLS OF INDUSTRIAL STRUCTURE MANAGEMENT

I.A. Dudurgov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ingush State University", Magas, email: islam_9806@mail.ru

Abstract. This article examines SWOT analysis as one of the most common and sought-after tools for strategic management of industrial structures in the current socioeconomic environment. It examines the theoretical essence of SWOT analysis, its role, and its place in the strategic management system of industrial structures. Particular attention is paid to the specific application of SWOT analysis in the management of industrial enterprises, taking into account the industry-specific, technological, and organizational characteristics of their functioning. The main advantages and limitations of this method in strategic planning and management decision-making are identified. The feasibility of using SWOT analysis in conjunction with other analytical tools of strategic management is substantiated. It is concluded that the use of SWOT analysis contributes to the formation of sound development strategies for industrial structures, increasing their competitiveness and long-term sustainability.

Keywords: SWOT analysis, strategic management, industrial structure, industrial enterprise, management system, strategic planning, management decisions, external environment, internal environment of the organization, development factors, competitiveness, economic efficiency, methods of strategic analysis.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 31.03.2026

Введение

Несмотря на широкое распространение SWOT-анализа в практике управления, его применение в деятельности промышленных структур требует учёта отраслевой специфики, технологических особенностей производства и организационных характеристик. В связи с этим актуальной является необходимость теоретического осмысления и развития методических подходов к использованию SWOT-анализа в управлении промышленными структурами.

SWOT-анализ представляет собой структуру, состоящую из следующих компонентов:

- сильные стороны организации — внутренние преимущества предприятия;
- слабые стороны организации — внутренние недостатки и недоработки;

- возможности – факторы, которые предприятие может использовать в качестве улучшения существующей структуры организации, а также методов их взаимодействия;
- риски внешней среды – это, в первую очередь, относится к конкурентам среди других аналогичных компаний, а также к геополитической ситуации региона в целом.

Исходя из вышеуказанного, правильная и своевременная идентификация и классификация различных факторов, способных непосредственно влиять на работу компании, имеет решающее значение для комплексного анализа всей работы организации. Данные, получаемые в ходе SWOT-анализа, помогают систематизировать полученные данные на группы в целях более детального рассмотрения руководством компании текущей ситуации, а также помогают в построении более эффективного плана работы организации.

Многомерность, простота и интегративный характер являются ключевыми преимуществами SWOT-анализа. Несмотря на свою популярность, традиционная форма анализа имеет некоторые ограничения, которые существенно влияют на качество результатов. К ним относятся, например:

- невозможность оценить важность выявленных факторов;
- неопределенная структура анализа (которая может включать любое количество факторов);
- опора на мнение экспертов.

Более того, традиционный SWOT-анализ сопряжен с рядом рисков:

- слишком широкое описание факторов;
- отнесение факторов к неподходящим группам;
- субъективная идентификация факторов;
- неверная интерпретация факторов;
- проведение анализа на основе неполной, устаревшей или ошибочной информации.

Из-за существующих ограничений SWOT-анализ часто сочетается с другими методами стратегического управления или аналитическими инструментами, что позволяет получить всестороннее представление о ситуации.

SWOT-анализ позволяет выявить широкий спектр факторов, которые не оцениваются качественно. Поэтому все выявленные факторы считаются равными по значению. В сочетании с многокритериальными методами поддержки принятия решений SWOT-анализ позволяет оценивать и расставлять приоритеты факторов. Для определения приоритетов факторов также может использоваться шкала Ликерта. В этом случае выявленные факторы оцениваются по трех-, пяти- или семибалльной шкале, а результаты затем подвергаются статистическому анализу [5, с. 46]. Важность факторов является ценной информацией, особенно при разработке краткосрочных стратегий. Такая оценка позволяет выбрать наиболее важные факторы за рассматриваемый период. В сочетании с другими методами стратегического управления (например, PEST-анализом (политические, экономические, социальные и технологические факторы) и сценарным методом) SWOT-анализ дает более широкий и всеобъемлющий результат. Альтернативный способ сделать анализ более детальным был предложен Штандо. Он предложил дополнительное разделение факторов по их временному появлению (существующие и потенциальные) [5, с. 54]. Эта модификация впервые была представлена в региональном исследовании органа местного самоуправления. Расширение анализа на четыре дополнительных измерения снижает риск отнесения факторов к неправильной группе.

Результаты исследования

В системе стратегического управления SWOT-анализ выполняет функцию предварительной диагностики, позволяющей сформировать обоснованную стратегию развития организации. Он применяется на этапе стратегического планирования и служит основой для выбора альтернативных направлений развития.

Сильные и слабые стороны отражают состояние внутренней среды предприятия и характеризуют его ресурсный, производственный, кадровый и управленческий потенциал. Возможности и угрозы формируются под воздействием факторов внешней среды, включая экономические, политические, технологические и рыночные условия.

Преимущество SWOT-анализа заключается в его универсальности, наглядности и возможности использования как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне отраслей и промышленных комплексов. Вместе с тем данный метод носит в значительной степени качественный характер и требует дополнения количественными методами анализа.

Промышленные структуры обладают рядом особенностей, которые необходимо учитывать при проведении SWOT-анализа. К ним относятся высокая капиталоемкость производства, длительные производственные циклы, зависимость от технологических инноваций, а также значительное влияние государственного регулирования.

При анализе внутренней среды промышленного предприятия особое внимание уделяется следующим факторам:

- уровню технической оснащённости и износу основных фондов;
- эффективности производственных процессов;
- кадровому потенциалу и уровню квалификации персонала;
- системе управления и организации производства;
- финансовой устойчивости предприятия [7, с. 66].

Внешняя среда промышленных структур характеризуется воздействием макроэкономических условий, отраслевой конкуренции, изменений в законодательстве, а также развитием научно-технического прогресса.

Пример структуры SWOT-анализа промышленного предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-анализ промышленного предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие производственной базы	Высокий износ оборудования
Квалифицированный персонал	Недостаточный уровень автоматизации
Стабильные связи с поставщиками	Ограниченные инвестиционные ресурсы
Опыт работы на рынке	Низкая гибкость управленческих решений
Возможности	Угрозы
Модернизация производства	Усиление конкуренции
Освоение новых рынков сбыта	Рост цен на сырьё и энергоресурсы
Государственная поддержка промышленности	Изменения в налоговом законодательстве
Внедрение инновационных технологий	Экономическая нестабильность

Проведённый SWOT-анализ позволяет выявить стратегические направления развития промышленного предприятия, а также определить возможные риски и ограничения.

На основе результатов SWOT-анализа формируются управленческие решения организации, направленные на использование сильных сторон предприятия для реализации выявленных возможностей, а также на минимизацию влияния слабых сторон и угроз.

В практике стратегического управления промышленными структурами выделяются следующие типы стратегий:

- стратегии роста, ориентированные на использование возможностей внешней среды;
- стратегии стабилизации, направленные на сохранение текущих позиций на рынке;
- стратегии сокращения, применяемые в условиях кризисных явлений.

Эффективность SWOT-анализа в корпоративных промышленных структурах существенно возрастает при его интеграции с другими методами стратегического анализа, такими как PEST-анализ, SNW-анализ и анализ конкурентных сил. Комплексный подход позволяет повысить обоснованность стратегических решений и снизить уровень субъективности оценок [2, с. 165-166].

Для повышения эффективности использования SWOT-анализа в управлении промышленными структурами целесообразно:

- адаптировать состав факторов SWOT с учётом отраслевой специфики;
- использовать количественные методы оценки значимости факторов;
- проводить регулярное обновление результатов анализа;
- применять SWOT-анализ в комплексе с экономико-математическими моделями.

Для обоснования целесообразности использования SWOT-анализа в управлении промышленными структурами целесообразно рассмотреть основные тенденции развития промышленного сектора и факторы, оказывающие влияние на деятельность промышленных предприятий.

По данным официальной статистики, промышленное производство в Российской Федерации характеризуется неравномерной динамикой развития, обусловленной воздействием макроэкономических факторов, изменениями конъюнктуры рынков, а также уровнем инвестиционной активности. В структуре промышленности значительную долю занимают обрабатывающие производства, что определяет высокую зависимость предприятий от состояния основных фондов, технологического уровня и кадрового потенциала.



Рис. 1. Основные показатели деятельности промышленных предприятий

Таблица 2

SWOT-матрица стратегических решений

Тип стратегии	Содержание
SO	Модернизация оборудования, расширение рынков сбыта
WO	Повышение уровня автоматизации, развитие кадрового потенциала
ST	Диверсификация поставщиков и продукции
WT	Оптимизация затрат, антикризисное управление

Существенной проблемой промышленных структур остаётся высокий уровень износа основных производственных фондов. В ряде отраслей степень износа превышает 45–50 %, что негативно отражается на производительности труда, качестве выпускаемой продукции и конкурентоспособности предприятий. Одновременно наблюдается недостаточный уровень внедрения инновационных технологий, что усиливает значение стратегического анализа при формировании программ модернизации.

Динамика ключевых показателей деятельности промышленных предприятий представлена на рисунке 1.

Приведённые данные свидетельствуют о наличии противоречивых тенденций: с одной стороны, наблюдается постепенный рост инвестиционной активности, с другой — сохраняются структурные проблемы, ограничивающие устойчивое развитие промышленных структур [10]. В данных условиях применение SWOT-анализа позволяет систематизировать влияние ключевых факторов и определить приоритетные направления управленческих воздействий.

Комбинация факторов SWOT позволяет выделить следующие группы стратегий:

1. SO-стратегии (развития) — использование производственного потенциала и кадровых ресурсов для реализации программ модернизации и выхода на новые рынки сбыта.

2. WO-стратегии (преодоления) — снижение негативного влияния слабых сторон за счёт привлечения инвестиций и внедрения цифровых технологий в организационную структуру компании.

3. ST-стратегии (защитные) — использование сильных сторон для минимизации воздействия внешних угроз.

4. WT-стратегии (антикризисные) — сокращение затрат, реструктуризация производства и оптимизация управленческих процессов в целях снижения рисков от быстро меняющейся внешней среды.

Использование SWOT-матрицы способствует повышению обоснованности управленческих решений и формированию долгосрочной стратегии развития промышленных структур.

Практика показывает, что систематическое использование SWOT-анализа в управлении промышленными структурами позволяет:

- повысить качество стратегического планирования;
- снизить уровень управленческих рисков;
- повысить инвестиционную привлекательность корпоративных промышленных структур;
- обеспечить более эффективное распределение имеющихся ресурсов организации.

При этом эффективность SWOT-анализа возрастает при его регулярном применении и актуализации с учётом изменений внешней и внутренней среды рыночной экономики.

Компании часто используют SWOT-анализ на начальном этапе стратегической оценки. Однако этот метод может быть использован и для любой другой (организационной, институциональной, отраслевой или концептуальной) области исследований. Анализ также широко применяется в национальных и региональных исследованиях в качестве отправной точки для разработки краткосрочных и долгосрочных стратегий развития. SWOT-анализ может помочь определить направления развития конкретных секторов национальной или региональной экономики, включая промышленный сектор.

Х. Фанг и др. использовали данный метод в указанном контексте, стремясь определить промышленный потенциал города Инкоу в Китае. Авторы выделили факторы для четырехпольного SWOT-анализа и использовали их для разработки четырех стратегий промышленного развития города. Р. Кошеш и А. Джарафи проанализировали нефтегазовый сектор в Курдистанском регионе. Наряду с SWOT-анализом авторы также применили PESTLE-анализ (политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы), SPACE-анализ (оценка стратегической позиции и действий), FANP (нечеткий аналитический сетевой процесс) и FDEMATEL (нечеткая пробная оценка принятия решений) [9, с. 75]. Эксперты участвовали в выявлении и оценке факторов для SWOT-анализа. Разнообразие методов повысило точность результатов и сделало исследование более всесторонним для комплексного анализа.

Ким и Пак использовали модификацию традиционного SWOT-анализа в исследовании, посвященном развитию текстильной промышленности в Узбекистане. В качестве основного ограничения традиционного SWOT-анализа авторы указали на неспособность метода оценить важность факторов и расставить их по приоритетам. В связи с этим они расширили SWOT-анализ с помощью АНР-анализа (аналитического иерархического процесса), который основан на попарном сравнении переменных. Факторы SWOT-АНР-анализа были отобраны, интегрированы и классифицированы на основе ранее проведенного SWOT-анализа текстильной промышленности Узбекистана [8, с. 33].

Заключение

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что SWOT-анализ является важным и востребованным инструментом стратегического управления промышленными структурами. Предприятия смогут использовать полученные в ходе анализа данные, которые будут иметь решающее воздействие на дальнейшую работу промышленных структур.

Использование элементов статистического анализа и расширенных SWOT-матриц повышает практическую значимость данного инструмента и способствует формированию обоснованных управленческих решений.

Литература

1. Мызников И.А., Бражникова Л.Н. Диагностика проблем и SWOT-анализ промышленных предприятий в контексте антикризисного управления // Управленческий учёт. 2023. № 5. С. 286-292.
2. Маркова Л.А. SWOT-анализ — инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий на примере ФПК «КОСМОС-НЕФТЬ-ГАЗ» // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № С. 165-168. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/10/32-41 EDN: MCXKOV.
3. Безрученко В.А. SWOT-анализ в системе стратегического управления промышленным предприятием // Главный инженер. Управление промышленным производством. 2020. № 9.
4. Лезина Е.Г., Лезина Е.П. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования предприятия // Право, экономика и управление: теория и практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2020. С. 151-157. DOI: 10.31483/r-75318. EDN: CXTGZ.

5. Федорова О.В. SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2007. EDN: NJKJUD.
6. Загородников А.Н. Управление общественными связями в бизнесе. М.: Крокус, 2013.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. СПб.: Питер, 2020. 336 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 453 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2021. 296 с.
10. Федеральная служба государственной статистики. Промышленное производство в Российской Федерации: статистический сборник. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/industry> (дата обращения: 15.01.2026).