

DOI: 10.37930/1990-9780-2023-1-75-24-34

Ю. А. Маленков¹

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ЗАМЕНЫ SWOT-МОДЕЛИ

Очевидное редко бывает истинным.
Конфуций

Рассмотрены теоретические проблемы разработки методов и технологии стратегического анализа. Дана научная критика широко распространённого в практике управления и в образовании SWOT-подхода и показана нецелесообразность его использования. Предложена новая модель стратегического анализа, построенная на новых обобщённых переменных, создающая целевую ориентацию на решение комплекса проблем развития, полностью устраняющую дефекты и просчеты SWOT-подхода. Разработана новая технология стратегического анализа «Поиск резервов и ресурсов создания конкурентных преимуществ и устранения препятствующих факторов для решения проблем развития», которую целесообразно использовать в управлении развитием предприятий, отраслей регионов, экономики РФ в целом и других сложных систем; в перспективе её можно применять для включения в сферу стратегического анализа функций искусственного интеллекта.

Ключевые слова: стратегический анализ, SWOT, стратегическое планирование, технология, модель, эффективность, искусственный интеллект.

УДК 338.242+354

Стратегический анализ сложных социально-экономических и технических систем и процессов представляет собой важнейший этап разработки, формирования и реализации эффективных стратегий их успешного развития.

В некоторых законах в области стратегического планирования, принятых в последние годы, описан ряд понятий, перечень документов, требований к структуре документа. Но ситуация в этой области остаётся сложной. Методическое обеспечение стратегического планирования всё ещё отсутствует, ответов на вопросы, что нужно делать и как, чтобы эти документы были не бумажными откликами требования, а стали работающими инструментами. Так, специалисты, проводившие исследования состояния стратегического планирования в регионах, отметили: «П.8. Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках прогнозирования на уровне субъекта Российской Федерации, централизованно разработанными на федеральном уровне

¹ Юрий Алексеевич Маленков, профессор кафедры планирования и управления социально-экономическими процессами Санкт-Петербургского государственного университета (199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7-9), д-р экон. наук, профессор, e-mail: y.malenkov@spbu.ru

методическими рекомендациями не обеспечиваются... П.10 Отсутствие единых подходов к методам прогнозирования и ясных положений по увязке прогнозных, целевых, программных и плановых показателей и индикаторов приводит к **неоправданным в масштабах государства затратам и не гарантированному качеству всей системы.** Стратегическое планирование на уровне муниципального образования централизованно разрабатываемыми (и принятыми на федеральном уровне) организационно-методическими документами не обеспечивается» [1].

Анализ содержания многих документов различных социально-экономических систем разных уровней управления показывает, что в них полностью отсутствуют такие важные понятия, как «Методы», «Методология», «Технологии» стратегического анализа и планирования. Нельзя ожидать роста качества стратегического планирования до тех пор, пока не появятся ясные и чёткие методы в этой важной сфере управления развитием.

Так, на конференции, посвящённой 100-летию создания Госплана, отмечено: «Формирование концепции развития, плюс формулирование стратегии развития страны на перспективу, плюс использование института планирования для достижения этих целей, на наш взгляд, – это та триада, реализация которой поможет вывести нашу страну на передние рубежи цивилизационного развития [2].

Важнейшее значение для эффективного планирования и достижения успеха в развитии имеет правильное и научно обоснованное проведение стратегического анализа. В этой, казалось бы, устоявшейся в течение многих лет области не осталось неисследованных разделов. Однако целый ряд положений, принимаемых сегодня как нечто незыблемое, вызывает серьёзное сомнение при проведении их научного системного анализа и анализе результатов применения их в практике управления.

Центральной составляющей стратегического анализа является SWOT-подход, часто называемый моделью, сущность которого заключается в анализе сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятий, регионов, проектов.

Существует много определений SWOT-подхода, акцентирующих внимание на тех или иных его аспектах. Например: «SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для конкурентной оценки компании и разработки организационной стратегии. SWOT-анализ оценивает внутренние и внешние факторы среды, а также текущий и будущий потенциал организации»².

Эта модель пришла в Россию, как и многие другие положения и методы управления, из-за рубежа и была принята в российской экономике и образовании как апробированная в зарубежных университетах и компаниях методология. Она широко распространилась и сегодня стала де факто негласным «стандартом» проведения стратегического анализа разных по масштабу и назначению социально-экономических, технических, военных систем. Вот типичное мнение: «К наиболее распространённым методикам стратегического анализа можно отнести следующие: SWOT-анализ; PEST+M-анализ; анализ продуктового портфеля компании (матрица BCG или матрица McKinsey); анализ проблемного поля компании» [3]. Г. Минцберг (H. Mintzberg) о зарубежных изданиях отметил, что «...большинство стандартных учебников продолжают использовать SWOT-модель в качестве центрального элемента» [4].

² SWOT-анализ. Определение SWOT-анализа // Энциклопедия Альт-Инвест: <https://www.alt-invest.ru> https://www.alt-invest.ru/wp-content/uploads/swot_analysis.pdf (дата обращения: 10.01.23).

В SWOT-подходе всё кажется понятным, необходимым и обязательным для выработки стратегических планов и решений. Тысячи стратегических документов содержат его модель в качестве обязательной составляющей. Но за этой очевидностью скрываются её серьёзные дефекты и просчёты.

Установить конкретное авторство SWOT-подхода сегодня практически невозможно. Так, к числу его авторов разные специалисты относят различных учёных: Филиппа Селезника (Philip Selznick), Кеннета Эндрюса, Альфреда ДюПона Чендлера-младшего (Alfred DuPont Chandler J), Леранеда (Leraned E. P., Andrews K. R.), разработчиков компании McKinsey³, Кристенсена (Christensen C. R.), Гута (Guth W. Q.), Альберта Хамфри (Albert Humphrey), Урика (Urlick), Оппа (Opp) [5]. Видимо, этот подход в тех или иных разновидностях разрабатывался на основе обмена идеями между учёными и компаниями в 1950–1960-е гг. некоторые отмечают даже 1930-е гг. В целом, считается, что это было началом создания теории стратегического анализа.

Но в действительности идеи стратегического анализа были заложены в древности и имели более глубокий смысл. Так, советник и полководец Сунь-Цзы еще 2500 лет назад в фундаментальном труде «Искусство войны» указывал роль стратегического анализа: «Если знаешь его (противника) и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение» [6, с. 51].

В последние десятилетия практически все учебники по стратегическому менеджменту содержат описание или используют подход SWOT. В ряде учебников он основа и начало всего стратегического процесса (рис. 1).

Но сущность самих составляющих SWOT-подхода, его основные компоненты не определены. Вместо раскрытия их содержания указывается: «Сильные стороны компании (Strengths) – внутренние положительные качества, которые помогают компании конкурировать в своей стратегической группе или отрасли. Слабые стороны компании (Weaknesses) – отрицательные характеристики компании в своей стратегической группе или отрасли» [7]. При таком упрощении возникает полная неопределённость, что же под этим нужно понимать? Менеджеры, описывая эти составляющие, дают противоречивые, неясные термины, не могут сформировать общую концепцию.

«Простая» модель SWOT становится противоречивой, когда начинается её формирование. Например, даются рекомендации по заполнению таблицы SWOT: «Основные вопросы для создания SWOT-таблицы: Сильные стороны 1. В чем конкурентное преимущество? 2. Какие ресурсы имеются? Слабые стороны 1. Что и где можно улучшить? 2. Где не хватает ресурсов? Возможности 1. Можно ли расширить основной вид деятельности? 2. Какие новые технологии можно использовать для улучшения деятельности компании? 3. Какие новые сегменты рынка можно исследовать? Угрозы: 1. Какие изменения в законодательстве угрожают работе компании? 2. Что делают конкуренты хорошо или лучше, чем делает сейчас компания? 3. Какие потребительские тенденции угрожают бизнесу?» [3]. При ответе на эти вопросы начинается смешение характеристик, утрачиваются связи между ними, например, к слабым сторонам относят: «Конкуренты имеют более разнообразный ассортимент продукции» [3]. Но отсутствие диверсификации и фокусирование на ключевых продуктах на ряде рынков и в ряде сегментов может быть сильной стороной или возможностью развития, а тогда нужно

³ SWOT-анализ https://www.alt-invest.ru/lib/swot_analysis/ 2004–2023 © «Альт-Инвест» Энциклопедия Альт-Инвест, <https://www.alt-invest.ru> (дата обращения: 10.01.23).



Рис. 1. Линейно-рациональный стратегический процесс [7, с. 112, 219]

повторять один и тот же параметр в разных блоках. При сложном анализе возникает хаос понятий, неоднозначных характеристик, их дублирование.

Ряд авторов критиковали SWOT-подход. Например, А. Репьев: «В лучшем случае, правильно проведенный **SWOT** – это **поверхностная инвентаризация** тем, которые следовало бы рассмотреть, или вопросов, на которые нужно дать ответ. Это определенный чеклист. Не более. Слов нет, хорошая инвентаризация иногда полезна. Однако, при всей важности грамотно поставленных вопросов в тысячу раз важнее продуктивные ответы на эти вопросы. А вот ответов-то вы от SWOT никаких не получите!» [8].

«В двух исследованиях рассматривался SWOT. Менон и др. (1999) опросили 212 менеджеров из «Компании из списка Fortune 1000» о последних маркетинговых стратегиях, внедренных в их фирмах. Результаты показали, что SWOT-анализ вредил производительности. Когда Хилл и Уэстбрук (1997) изучали использование SWOT 20 компаниями в Великобритании в 1993–94 годах, они пришли к выводу, что процесс был настолько несовершенным, что пришло время для «отзыва продукта... Учитывая имеющиеся доказательства, SWOT не оправдан ни при каких обстоятельствах. Вместо этого используйте комплексную процедуру планирования, состоящую из 5 этапов» [9].

В результате анализа часто приводят общие ни о чем не говорящие характеристики. Например, при SWOT-анализе корпорации Airbus в качестве возможностей отмечается «Прогресс в отрасли», а сильные стороны – «развитие инноваций и новых технологий», именно в таком виде, бессодержательном и бесполезном [10].

Хилл и Р. Вестбрук провели статистическое исследование применения в компаниях SWOT-подхода и выявили его недостатки: «SWOT, применяемый в этих компаниях, **был неэффективен как средство анализа** или как часть обзора корпоративной стратегии. Действительно, можно утверждать, что эта SWOT-активность и ее результаты вообще не представляют собой анализ, поскольку **они не выходят за рамки описания, и описание только в самых общих чертах**» [11].

Выделим принципиальные недостатки SWOT-модели, выявленные в практике применения «Деловых учений по стратегическому менеджменту» в Санкт-Петербургском государственном университете, основанных на реальных данных компаний и разработке моделей развития бизнеса в новых условиях, а также на основе изучения SWOT-анализа многих компаний, регионов и отраслей (2015–2023 гг.). Общие выводы таковы:

1. SWOT часто называют моделью, но это не модель, а всего лишь подход, который построен на дезориентирующих разработчиков неопределённых и неконкретных, субъективных и в основной массе (80...100 %) нецифровых характеристиках, значительная часть которых, как показывает анализ документов стратегирования, вообще не имеет никакого отношения к решаемым проблемам.

2. Подход SWOT-анализа должен содержать описание процесса этого анализа, т. е. быть технологичным. Однако SWOT-анализ чрезвычайно упрощен, максимум, что смогли выжать из него – это попарные сравнения СиСл (сильные и слабые стороны), СиУг (сильные стороны и угрозы) и другие пары. Но при этом процесс становится громоздким, главные факторы теряются среди второстепенных, возникает хаос в стратегическом процессе. Чаще всего из этих попарных сравнений искусственно вырывают какие-то рекомендации, в основном второстепенные, теряя в их нагромождениях и противоречиях главные факторы, при этом искажается стратегический процесс и разрывается системное единство процессов и результатов.

3. SWOT-подход **абсолютно нетехнологичен**, его применение приводит к ошибочным выводам и предложениям, создаёт ложную иллюзию «научного процесса» стратегического анализа с «удобными» и понятными характеристиками, не отражающими реальность. Отсутствие технологичности и возможности алгоритмизации SWOT-подхода делает невозможным его использование в сфере развития функций искусственного интеллекта.

4. SWOT-подход **нарушает системное единство** анализируемых составляющих стратегического анализа. Отсутствуют целевая направленность и фокусирование разработчиков на главном – решении проблем развития и устранении препятствий на этом пути. Создаются наборы не связанных между собой описаний факторов, смешиваются причинно-следственные связи, следствие считается причиной, и наоборот. И это происходит массово и повсеместно. В целом, SWOT порождает хаос в управлении и даёт возможность трактовать объективные процессы как угодно, а не так, как они развиваются.

5. SWOT-подход не содержит объективных инструментов стратегического анализа, чаще всего он создаёт лишь **видимость научного подхода**, приводит к расфокусированию внимания и усилий управленческого персонала, требует больших затрат времени на разработку и не решает проблем развития компаний.

Как проводить стратегический анализ в условиях, когда SWOT-подход не даёт нужных результатов, а лишь создаёт их видимость и дезориентирует менеджеров?

И. Ансофф предложил свой вариант стратегического анализа, включая анализ многочисленных составляющих: профиля способностей, конкурентного портфеля компании, конкурентоспособности, матрицы позиционирования фирмы, последова-

тельности принятия решений и др. Проблема заключается в том, что большинство предложенных схем слишком трудоёмки, не связаны в единое целое, трудны для понимания и применения специалистами-практиками, отражают его индивидуальное внутреннее видение этого процесса, в них, к сожалению, отсутствует описание целостного процесса стратегического анализа. Так, анализ конкурентной позиции включает 27 факторов в составе сложной для анализа многоуровневой схемы [12, с. 205, 244, 262]. Поэтому данный подход не нашёл широкого применения в практике управления.

Что следует сделать, чтобы устранить принципиальные слабые звенья и ошибки SWOT-модели, которая на самом деле моделью не является?

Исходя из множества примеров SWOT-анализа, можно сделать вывод, что он лишь создаёт видимость расширения поля стратегического анализа, но одновременно дезориентирует разработчиков стратегий, часто становится простым и ненужным приложением к стратегическим документам.

Проблема в том, что в основу SWOT-подхода заложены ошибочные, хотя легко воспринимаемые и удобные для быстрого и нетрудоёмкого составления стратегических документов нечёткие переменные: Сильные – Слабые – Угрозы – Возможности, которые могут означать что угодно и не образуют единого целого, не содержат методологии проведения стратегического анализа.

Поэтому необходимо изменить прежде всего саму основу этого подхода и в качестве основы новой модели выбрать другие, конкретные по содержанию и в то же время обобщённые, интегрированные характеристики, которые устраняют приведённые выше недочёты.

В основу новой модели стратегического анализа предлагается принять следующие компоненты:

- вместо Сильные стороны – **Конкурентные преимущества по отношению к наиболее сильным лидерам.** В результате вместо наборов общих положений (доля рынка, рост прибыли и др.), которые не приближают к решению проблем, появляется конкретное видение реальных преимуществ организации, а одновременно и её слабых мест, так как всё познаётся в сравнении. При этом важно, что они рассматриваются в диалектическом единстве, а не рассекаются искусственно, как в подходе SWOT;

- вместо Слабые стороны – **Проблемы развития и препятствующие факторы.** Понятие Слабые стороны не говорит ни о чем, не ясно по отношению к чему, так как даётся безотносительно и уводит внимание в сторону от главной составляющей анализа, которой вообще нет в SWOT, – Проблемы развития, которые и содержат наиболее важную составляющую слабостей организаций, препятствующих их решению;

- вместо Возможности – **Резервы и ресурсы развития.** Понятие Возможности бессодержательно, возможности чего – персонала, технологий, ресурсной базы? Понятие Резервы и ресурсы развития, наоборот, конкретизировано и показывает, что менеджмент организаций может использовать для решения проблем развития;

- вместо Угрозы – **Прогнозные изменения ключевых факторов и стратегических рисков развития.** Формулировка Угрозы – малосодержательное понятие, угрозы кому – организации, экономике, руководству, персоналу? Прогнозные изменения ключевых факторов развития, внешней и внутренней сред систем – вот главные реальные угрозы. Например, когда цены на ресурсы резко растут, возникает острый дефицит персонала или появляется продукт-субститут.

Вместо структуры SWOT предлагается структура обобщённых переменных. Количество их остаётся прежним, но содержание и взаимосвязи полностью изменяются (рис. 2).

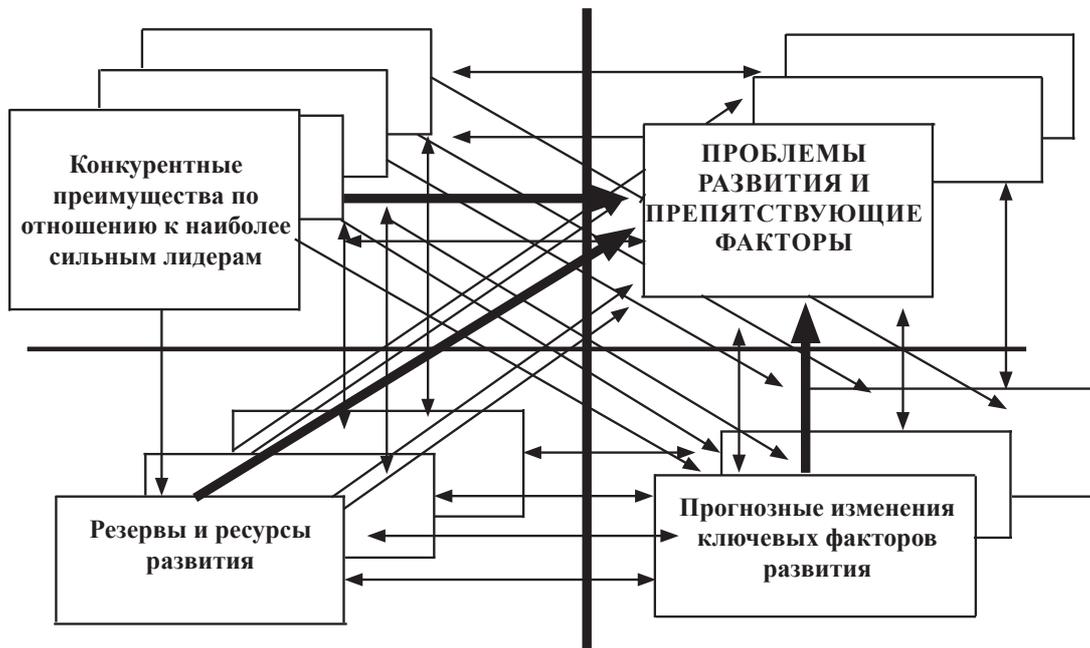


Рис. 2. Стратегический анализ в новых обобщённых переменных (КРПП)

Принципиально выделение главного звена – Проблемы развития и препятствующие факторы, без преодоления которых развитие становится невозможным или малоэффективным, что типично для практики управления. Остальные составляющие (компоненты) стратегического анализа образуют основу для решения этих проблем, при этом они сфокусированы на главном: стратегическое управление конкурентоспособностью, резервами и ресурсами развития с учётом ключевых факторов изменения внешней и внутренней сред организаций. Стрелки отражают взаимосвязи между этими переменными. Жирные стрелки показывают, что все три основных компонента анализа имеют главной целью решение проблем развития. Для этого и проводится стратегический анализ, а не для перечисления наборов противоречивых характеристик. Анализ ради анализа практически бесполезен, стратегический анализ должен предлагать пути решения на основе ресурсов, резервов и прогнозов изменений.

Проблемы целесообразно разделить на ближайшие, среднесрочные и перспективные с учётом их взаимосвязей. Конкурентные преимущества рекомендуется оценить по трём видам: сравнение с лидерами местных рынков, с региональными лидерами и с лучшими мировыми. В SWOT-анализе нет таких разграничений, поэтому часто для оценки конкурентоспособности менеджеры выбирают только местных конкурентов, лидеры которых являются аутсайдерами на мировых рынках, а это занижает планки уровней конкуренции и искажает реальную картину. В результате часто создаётся видимость конкурентоспособности там, где её практически нет.

Ресурсы и резервы следует разделить по видам, включая компетенции менеджмента, а прогнозы изменений проводить обязательно по факторам, существенно влияющим на компанию, её продукты, регионы, которые существенно индивидуальны. В практике применения SWOT часто используют наборы характеристик, механически переписываемых из других SWOT-анализов, что искажает всю модель стратегического анализа.

Вместо упрощённых и абстрактных понятий разработчики стратегий должны быть сфокусированы на стратегическом анализе конкретных проблем развития. Переход к новым конкретным и в то же время обобщённым переменным пространства развития кардинально изменяет и улучшает весь стратегический процесс, который приобретает конкретные формы и содержание, обладает интегративной целостностью и, что очень важно, исключает появление в результатах стратегического анализа SWOT-пустышек, в которых даются малосодержательные и совершенно ненужные описания.

Переход к новым обобщённым переменным стратегического анализа полностью изменяет его концепцию, создаёт возможности для формирования новой технологии стратегического анализа, включающей конкретные, в основной части цифровые, параметры, образующие единый, связный и понятный стратегический процесс.

Предлагается технология стратегического анализа (рис. 3), которую можно назвать «Поиск резервов и ресурсов создания конкурентных преимуществ для решения проблем развития» – это именно то, для чего и должен проводиться стратегический анализа.



Рис. 3. Принципиальная технология стратегического анализа

В названии технологии вместо аббревиатуры SWOT, которая ничего не отражает, содержится описание главного назначения стратегического анализа «Комплекс проблем развития и препятствующие факторы», что фокусирует внимание всех разработчиков на решении конкретных проблем развития организаций на основе понятных терминов и целей. Технология стратегического анализа построена на ясных, обязательных и лишённых всего лишнего составляющих.

На начальном этапе определяют ключевые факторы развития сложной системы (предприятие, регион, муниципальное образование и другие) и стратегические риски. На следующем этапе формируют комплекс проблем развития и препятствующие факторы. Проблемы определяют и структуру целей, которые нужно достичь. Отметим, что проблемы и цели должны строиться в виде комплексов. С учётом структуры ключевых факторов и комплекса проблем и рисков следует оценить конкурентные преимущества по трём уровням: резервы и ресурсы развития, основные пути ликвидации критических отставаний от лидеров и устранения препятствующих развитию факторов.

На основе включения в процесс стратегического анализа механизмов стратегического планирования и прогнозирования (моделирование, построение системы критериев и описание взаимодействия объекта управления с окружающей средой) определяют пути достижения конкурентных преимуществ, ликвидации критических отставаний от лидеров и устранения препятствующих факторов.

Далее оценивают результаты и синергетические следствия решения проблем развития и устранения препятствующих факторов. Учёт синергии необходим в связи с тем, что решение одних проблем часто существенно облегчает и повышает эффективность решения других. В SWOT-анализе это полностью игнорируется. Пунктирными линиями на рис. 3 показаны обратные связи между проблемами и резервами и ресурсами, между результатами и прогнозными изменениями, так как изменения могут существенно повлиять на результаты.

Предложенные новый подход и технология проведения стратегического анализа позволяют алгоритмизировать процесс стратегического анализа и подключить функции искусственного интеллекта; они вполне доступны для понимания менеджеров и работников государственных систем управления. Их применение позволит избежать грубых ошибок стратегического анализа, когда вместо создания предпосылок для успешного решения проблем образуется хаотическое нагромождение не связанных друг с другом описаний, нарушаются причинно-следственные и системные связи.

Предложенная технология формирует единый комплекс действий и мер, которые системно воздействуют на решение ключевых проблем развития социально-экономических, технических и других сложных систем.

Список литературы

1. Стратегическое планирование в Российской Федерации: состояние методического обеспечения: аналит. доклад (по результатам мониторинга реализации Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации») / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских [др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Издат. дом Высшей школы экономики, 2016. – С. 48–60. URL: https://wp.hse.ru/data/2016/10/17/1108935332/WP8_2016_02__f.pdf. (дата обращения: 20.01.23).
2. Бодрунов, С. Д. Современная стратегия развития требует поворота к планированию / С. Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 3(69). С. 5–14. URL: https://e-v-r.ru/wp-content/uploads/2021/09/EVR_3_69_2021.pdf. (дата обращения: 20.01.23).
3. Карпов, А. Стратегический анализ; Компания РиК. URL: https://rik-company.ru/strategy_analysis.html 2003–2023 (дата обращения: 10.01.23).
4. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. FT Publishing International. 1998. P. 28.

5. Morrison M. Myth of the History of SWOT – Learned, Christensen, Andrews and Guth – wrong? RapidBi. 2015. URL: <https://rapidbi.com/history-of-swot-analysis-the-error-many-on-the-internet-make/> (дата обращения: 10.01.23).
6. Сунь-Цзы. Трактат о военном искусстве / Сунь-Цзы. – СПб.: Азбука- Аттикус, 2018. – 280 с.
7. Кэмпбелл, Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО «Изд-во С83 Проспект», 2003.
8. Репьев, А. Убожество SWOT-анализа. URL: <https://hr-portal.ru/article/ubozhestvo-swot-analiza> (дата обращения: 05.01.23).
9. Armstrong J. (2004) Don't Do SWOT: A Note on Marketing Planning. A. Repiev's School. URL: http://repiev.ru/doc/Don%27t_do_SWOT.pdf. (дата обращения: 10.01.23).
10. Miteva, A. 3 Great SWOT Analysis Examples with Real Companies. Marketing Toolbox Suite. URL: <https://mktoolboxsuite.com/swot-analysis-examples> (дата обращения: 03.01.23).
11. Hill T., Westbrook R. (1997) SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, 30(1), pp. 46–52. URL: https://ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Hill_Westbrook_1997.pdf (дата обращения: 03.01.23).
12. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

References

1. Klimenko A. V., Korolev V. A. Dvinskikh D. Y., [et al.] (2016) Strategicheskoye planirovaniye v Rossiyskoy Federatsii: sostoyaniye metodicheskogo obespecheniya. Analiticheskiy doklad (po rezul'tatam monitoringa realizatsii Federal'nogo zakona ot 28 iyunya 2014 g. № 172-FZ «O strategicheskoye planirovanii v Rossiyskoy Federatsii») [Strategic Planning in the Russian Federation: The State of Methodological Support. Analytical Report (Based on the Results of Monitoring the Implementation of the Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ “On Strategic Planning in the Russian Federation”)]. Moscow: NRU HSE; HSE Publishing House, pp. 48-60. URL: https://wp.hse.ru/data/2016/10/17/1108935332/WP8_2016_02___f.pdf (accessed: 20.01.23).
2. Bodrunov S. D. (2021) Sovremennaya strategiya razvitiya trebuet povorota k planirovaniyu [Modern Development Strategy Requires a Turn to Planning]. Economic Revival of Russia, 3(69), pp. 5–14. URL: https://e-v-r.ru/wp-content/uploads/2021/09/EVR_3_69_2021.pdf (Accessed: 20.01.23).
3. Karpov A. Strategicheskii analiz [Strategic Analysis]. R&Q. URL: https://rik-company.ru/strategy_analysis.html 2003–2023 (accessed: 20.01.23).
4. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. FT Publishing International, p.28
5. Morrison M. (2015) Myth of the History of SWOT – Learned, Christensen, Andrews and Guth – wrong? RapidBi. URL: https://rapidbi.com/history-of-swot-analysis-the-error-many-on-the-internet-make (accessed: 10.01.23).
6. Sun Tzu (2018) The Art of War. St. Petersburg: Azbuka-Attikus Publ. 280 p.
7. Campbell D., Stonehouse G., Houston B. (2003) Business Strategy: An Introduction. Translated by Almazova N. I. Moscow: ООО С83 Проспект Publishing House, p. 112, p. 219.
8. Repiev A. P. (2014) Ubozhestvo SWOT-analiza [Poorness of SWOT-analysis]. HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/article/ubozhestvo-swot-analiza> HR-Portal (accessed: 05.01.23).

9. Armstrong J. (2004) Don't Do SWOT: A Note on Marketing Planning. A. Repiev's School. URL: http://repiev.ru/doc/Don%27t_do_SWOT.pdf (accessed: 10.01.23).

10. Miteva A. 3 Great SWOT Analysis Examples with Real Companies. Marketing Toolbox Suite. URL: <https://mktoolboxsuite.com/swot-analysis-examples> (accessed: 03.01.23).

11. Hill T., Westbrook R. (1997) SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, 30(1), pp. 46–52. URL: https://ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Hill_Westbrook_1997.pdf (accessed: 03.01.23).

12. Ansoff I. (1999) Novaya korporativnaya strategiya [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg: Piter-Kom Publ. 416 p.

Y. A. Malenkov⁴. Development of Russian Methods of Strategic Analysis and the Feasibility of Replacing the SWOT Model. Theoretical problems of developing methods and technologies of strategic analysis are considered. The scientific criticism of the SWOT approach widely used today in management practice and in education is given and the inexpediency of its use is shown. Instead of the SWOT approach, a new model of strategic analysis is proposed, based on new generalized variables, creating a target orientation to solving a set of development problems, completely eliminating the defects and miscalculations of the SWOT approach. A new technology of strategic analysis “Search for reserves and resources for creating competitive advantages and eliminating obstacles to solving development problems” has been developed, which is advisable to use in managing the development of enterprises, regional industries, the economy of the Russian Federation as a whole and other complex systems, and in the future can be used for inclusion of artificial intelligence functions (AI) in the sphere of strategic analysis.

Keywords: strategic analysis, SWOT, strategic planning, technology, model, efficiency, artificial intelligence.

⁴ *Yuri A. Malenkov*, Professor at the Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes, Saint Petersburg State University (7-9 Universitetskaya Emb., Saint Petersburg, 199034, Russia), Doctor of Economics, Professor, e-mail: y.malenkov@spbu.ru