

З погляду формування і функціонування компетентної організації при розробці стратегії управління персоналом слід використовувати третій підхід, в якому увагу зосереджено на досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою людського капіталу, а не на підстроюванні людських ресурсів під поточну стратегічну мету. У центрі уваги – не тільки поведінка персоналу (як у моделі відповідності), але й їх навички, знання, відносини і компетентність, які мають більш стійку дію на тривалість життя фірми, ніж поведінка персоналу у найближчій момент часу.

У даному випадку відношення між стратегією організації та стратегією управління персоналом розглядаються як модель цілісності або як модель двигуна [7]. Модель цілісності являє ситуацію, коли люди, які працюють в організації, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб реалізації стратегії організації. Тобто без стратегії управління персоналом не може існувати жодна стратегія. Модель двигуна пропонує більш радикальну форму, за якою стратегія управління персоналом займає основну позицію. Такий підхід передбачає перехід від розуміння людських ресурсів як виконавців стратегії до розуміння їх як рушійної сили у розробці стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні стратегічного набору компетентної орга-

нізації стратегія управління персоналом повинна відігравати визначаючу роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями підприємства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : Навч. посібник / Шершньова З. Є., Оборська С. В. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. **Герасимчук В. Г.** Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К. : Вища школа, 1995. – 266 с.
3. **Апенько С., Коньшунова А.** Миссия, цель и стратегия управления персоналом // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2007. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8100>
4. Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИнФРА-М, 2002. – 638 с.
5. **Одегов Ю. Г.** Управление персонала в структурно-логических схемах : Ученик. – М. : Академический проект, 2005. – 1088 с.
6. **Савченко В. А.** Управление развитием персонала : Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
7. **Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.** Управление человеческими ресурсами : Учебник / Пер. 5-го англ. издания. ; Науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.

УДК [328.1 (479.24):004.78] : 005.52:005.33

## РОЛЬ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В АЗЕРБАЙДЖАНЕ

ГАДЖИЕВ Н. ДЖ.

Баку

**Х**арактерной особенностью современного социально-экономического развития мира является становление информации важнейшим стратегическим ресурсом [1, 2].

Повышение роли информации, информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в формировании информационного общества привело к тому, что они стали одной из движущих сил совершенствования государственного управления [3]. А информационное общество требует построения систем, «электронного правительства» (э-правительства), то есть государственного управления, официально использующего средства ИКТ [4, 5].

Э-правительство – это концепция нового способа организации, осуществления и развития государственного управления, его трансформации и совершенствования с целью более тесной связи с гражданами, повышения эффективности деятельности и ответственности государственных органов [6, 7]. Другими словами, основная цель э-правительства – сделать государственное управление более доступным для участия граждан

и организаций в выработке государственной политики, упрощении форм их взаимодействия с властью и учитывания их интересов.

Э-правительство состоит, в основном, из трех сегментов: G2G-*government to government* (правительство – правительству); G2B-*government to business* (правительство – бизнесу); G2C-*government to citizens* (правительство – гражданам) [6].

Построение информационного общества в Азербайджане рассматривается в качестве одной из приоритетных задач национального развития, и в стране успешно реализуется стратегия электронного развития. Азербайджан даже в условиях мирового экономического кризиса неуклонно и устойчиво наращивает свой экономический и технологический потенциал. Общественная стратегия перехода к информационному обществу нашла свое отражение в «Государственной программе по развитию связи и информационных технологий в Азербайджанской Республике на 2010 – 2012 годы» (Электронный Азербайджан). Программа «Электронный Азербайджан» определяет основные направления электронной стратегии развития информационного общества, основанного на широком распространении и обмене информацией, на участии правительства, частного сектора и гражданского общества в процессах включения страны в мировое информаци-

онное пространство и по устранению «цифрового неравенства» [8].

В настоящее время в Азербайджане проводится активная работа по внедрению э-правительства. Но серьезных научных работ в этой области еще мало. Представленную работу можно считать одной из первых.

SWOT-анализ, учитывающий сильные (*Strengths*) и слабые (*Weaknesses*) стороны, а также возможности (*Opportunities*) и опасности-угрозы (*Threats*) для любого проекта, предприятия или бизнеса, был впервые предложен как стратегический инструмент профессором К. Ендрю в 1963 году в Гарварде на конференции, посвященной политическим проблемам бизнеса.

Мы провели SWOT анализ с целью точной, комплексной и своевременной оценки реального положения в формировании перспектив развития э-правительства и стратегии по ее реализации в Азербайджане.

SWOT-анализ дает возможность для полного понимания обстоятельств, в которых находится предприятие. Исходя из этой ситуации, данный анализ помогает провести сбалансирование своих внутренних сильных и слабых сторон с благоприятными возможностями и факторами опасности, с которыми может столкнуться [9, 10, 11].

SWOT-анализ – исключительно эффективный и доступный способ оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия, состояния проблемной и управленческой ситуации в его деятельности.

На основании SWOT-анализа можно сделать выводы по направлению развития проекта, распределению средств по сегментам и выполнению проекта.

**С** целью повышения информативности и эффективности SWOT-анализа, определения главного направления, последовательности и продуманности выполняемой стратегии реализации проекта э-правительства, правильной оценки сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей, а также для получения наиболее достоверных результатов мы в дальнейшем намерены провести углубленный ситуационный анализ путем использования современных математических методов, в частности методов нечеткой теории.

Мы считаем, что SWOT-анализ как инструмент, определяющий сильные и слабые стороны, потенциальные опасности и выгодные возможности, а также важнейшие стратегические цели, будет полезным средством для оказания впоследствии помощи в разработке стратегии по э-правительству, позволяющим проведение некоторой оценки финансовой выгоды деятельности э-правительства.

С этой целью, согласно методологии SWOT-анализа, нами, в первую очередь, путем анализа условий внутри страны были выявлены сильные и слабые стороны внутренних факторов, влияющих на развитие э-правительства. При оценке условий внутри страны учитывались такие параметры, как политическая стабильность, производство, финансы, кадровые и организационные вопросы, а также другие реалии. Далее, на

основании изучения воздействия внешних условий, были изучены потенциальные опасности на пути осуществления мероприятий по реализации э-Азербайджана, а также возможности, ведущие к их успешной реализации.

Во время SWOT-анализа, при изучении внутренних и внешних факторов, прежде всего изучались ответы на следующие вопросы:

- ✦ как мы должны использовать наши сильные стороны?
- ✦ как мы должны устранить слабые стороны?
- ✦ как нам нужно эффективно использовать имеющиеся возможности?
- ✦ при помощи каких стратегических действий нужно устранять предстоящие опасности?

**П**ри проведении SWOT-анализа мы также изучили активы конкуренции (реализация возможностей при помощи использования сильных сторон э-правительства – *S-O*), пассивы конкуренции (снижение опасности путем устранения слабых черт – *W-T*), сужение перспектив (реализация возможностей путем устранения слабых свойств – *W-O*), безопасность и защита (устранение опасностей путем максимального использования сильных стороны в сфере – *S-T*), т. е. были совместно проанализированы пары сильные стороны – возможности (*S-O*), сильные стороны – опасности (*S-T*), слабые стороны – возможности (*W-O*) и слабые стороны – опасности (*W-T*). Далее, заполнив матрицу в табл. 1, были сформированы стратегические комплекты по каждой проанализированной паре.

**Таблица 1**

**Матрица SWOT**

	<b>Возможности</b>	<b>Опасности</b>
Сильные стороны	поле «S-O»	поле «S-T»
Слабые стороны	поле «W-O»	поле «W-T»

Обычно в практике использование SWOT-анализа с целью формирования стратегии развития предприятия на этом этапе заканчивается. Но, по нашему мнению, такой классический SWOT-анализ не дает возможности проведения углубленного анализа в процессе реализации стратегии, направленной на максимальное упрощение доступа граждан к э-услугам, управленчески рискованных и технически сложных проектов. С другой стороны, простота, характерная для SWOT-анализа, может привести к поспешным и бесполезным выводам. Учитывая то, что дело касается решения важных стратегических направлений и задач, мы впервые проводили SWOT-анализ э-правительства, используя более сложную матрицу ситуационного анализа, которая позволяет провести более точный и качественный анализ на основе количественных показателей и оценок (табл. 2 и табл. 3). В элементы внутренней и внешней среды SWOT-анализа включали только наиболее относящиеся к делу. Далее все элементы были проранжированы в соответствии с их важностью – выявлены веса и оценены силы каждого элемента с помощью баллов от 1 до 5. Затем, заполнив матрицы, используя математические методы, ука-

занные в табл. 2, была проведена статистическая оценка сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей. Все числовые оценки получены экспериментально.

На основании проведенного анализа была получена взвешенная оценка изучаемых параметров.

Таблица 2

Статистическая оценка сильных и слабых сторон, возможности и опасности

Сильные стороны	Вес	Оценка	Ранг	Возможности	Вес	Оценка	Ранг
1	$Z_1^s$	$N_1^s$	$F_1 = \frac{Z_1^s N_1^s}{\sum Z_i^s N_i^s}$	1	$Z_1^o$	$N_1^o$	$V_1 = \frac{Z_1^o N_1^o}{\sum Z_i^o N_i^o}$
2	$Z_2^s$	$N_2^s$	$F_1 = \frac{Z_2^s N_2^s}{\sum Z_i^s N_i^s}$	2	$Z_2^o$	$N_2^o$	$V_1 = \frac{Z_2^o N_2^o}{\sum Z_i^o N_i^o}$
...				...			
Слабые стороны	Вес	Оценка	Ранг	Опасности	Вес	Оценка	Ранг
1	$Z_1^w$	$N_1^w$	$G_1 = \frac{Z_1^w N_1^w}{\sum Z_i^w N_i^w}$	1	$Z_1^t$	$N_1^t$	$U_1 = \frac{Z_1^t N_1^t}{\sum Z_i^t N_i^t}$
2	$Z_1^w$	$N_2^w$	$G_1 = \frac{Z_2^w N_2^w}{\sum Z_i^w N_i^w}$	2	$Z_2^t$	$N_2^t$	$U_1 = \frac{Z_2^t N_2^t}{\sum Z_i^t N_i^t}$
...				...			

$$\sum_i F = 1, \sum_i G = 1, \sum_i V = 1, \sum_i U = 1$$

Таблица 3

Результаты SWOT взвешенной оценки матрицы

Сильные стороны	Вес	Оценка	Балл	Доля
1. Политическая воля руководителя государства, играющего самую важную роль в реализации Программы «Э-Азербайджан» в утвержденные сроки	5	5	25	0,0988
2. Высокая вера и доверие населения в отношении государства, принципов государственности и президента страны	5	5	25	0,0988
3. Наличие политической стабильности и сильной экономики в стране	5	5	25	0,0988
4. Наличие сильной инфраструктуры ИКТ в стране	4	5	20	0,0790
5. Наличие полномочного и ответственного органа по реализации Программы «Э-Азербайджан»	4	4	16	0,0633
6. Указание сроков реализации мероприятий, предусмотренных программой задач и мероприятий	2	2	4	0,0159
7. Внедрение програмного обеспечения, сети услуг и передовых технологий, созданных в рамках структуры э-правительства	5	4	20	0,0790
8. Внедрение ИКТ в систему образования, науки и здравоохранения	4	4	16	0,0633
9. Стабильная финансовая ситуация и стабильная национальная валюта	5	4	20	0,0790
10. Растущая среда инвестиции в сфере ИКТ	5	5	25	0,0988
11. Здоровая экономическая среда и низкий уровень безработицы	4	5	20	0,0790
12. Быстрая смена ИКТ-технологий	4	3	12	0,0475
13. Динамичный рост прибыли в сфере ИКТ	5	5	25	0,0988
Всего			253	1
Слабые стороны	Вес	Оценка	Балл	Доля
1. Оккупация 20% территории страны и наличие более 1 миллиона беженцев и вынужденных переселенцев в результате агрессии Армении	5	5	25	0,2193

2. Нехватка развитого рынка ИТ в стране и малоосведомленность граждан о проекте э-правительство и слабое участие	4	3	12	0,1052
3. Слабость внутреннего контроля	3	2	6	0,0527
4. Нехватка квалифицированных кадров	2	2	4	0,0350
5. Неполное формирование политики финансового менеджмента	4	5	20	0,1755
6. Слабая адаптация государственных работников к новым технологиям	3	2	6	0,0527
7. Отсутствие концепции э-правительства и отсутствие единого государственного портала	5	5	25	0,2193
8. Цифровое неравенство в обществе	4	4	16	0,1403
Всего			114	1
<b>Возможности</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка</b>	<b>Балл</b>	<b>Доля</b>
1. Динамичный рост ВВП и денежных доходов населения в стране	4	5	20	0,1183
2. Привлекательная и плодотворная среда для деловой деятельности и иностранных инвестиций	4	4	16	0,0947
3. Наличие дополнительных источников финансирования в стране, кроме государственного бюджета	5	5	25	0,1480
4. Расширение производства национального ИКТ	4	5	20	0,1183
5. Формирование информационного капитала	5	5	25	0,1480
6. Низкий уровень инфляции	4	5	20	0,1183
7. Рост числа потребителей	3	3	9	0,0532
8. Реализация различных программ со стороны правительства, включая программы социально-экономического развития регионов	5	5	25	0,1480
9. Реализация программ по ИКТ в различных средах, различных министерств	3	3	9	0,0532
Всего			169	1
<b>Опасности</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка</b>	<b>Балл</b>	<b>Доля</b>
1. Состояние войны с Арменией в результате агрессии и отсутствие политической стабильности в регионе	5	5	25	0,4098
2. Наличие некоторых финансовых сложностей в виду роста военных расходов по этой причине	5	4	20	0,3279
3. Рост цен импортируемой ИКТ-техники	4	4	16	0,2623
Всего			61	1

Как видно из табл. 3, наибольшими баллами обладают приоритеты развития – сильные стороны и возможности – 422 баллов против 175 баллов слабые стороны и опасности. Результаты SWOT-взвешенной оценки показывают, что для завершения формирования э-правительства в Азербайджане есть большой потенциал. А это диктует устранение (или улучшение) слабых сторон и минимизирование (или устранение) опасности, а также, в конечном итоге, распределение ресурсов в основном сегменте силы и возможности (S-O), чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности.

Применение SWOT-анализа дало нам возможности видеть всю ясную картину работы, систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, принимать взвешенные решения, совершенствовать деятельности, учитывать приоритетность того или иного фактора при разработке стратегии формирования и дальнейшего развития э-правительства и выбрать оптимальный путь форми-

рования э-правительства, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в арсенале ресурсы. На основании проведенного SWOT-анализа также были выявлены неэффективные аспекты деятельности отдельных сегментов э-правительства, такие как качество услуг, слабое участие граждан, невысокий рост числа потребителей, слабое участие частного сектора.

Сопоставление сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей позволило нам определить необходимые меры для реализации, а также выяснить, какие проблемы следует срочно решить. Исходя из качества соответствия, можно сделать вывод о том, что с целью успешной реализации намеченной программы для начала надо минимизировать опасности (мирное урегулирование Нагорно-Карабахского конфликта и тем самым обеспечение политической стабильности в регионе), то есть укрепить свою сильную сторону (завершение внедрение ИКТ в здравоохранении, образовании и

науке; внедрение полного программного обеспечения в структурах э-правительства; строгий контроль за выполнением намеченных задач и мероприятий), при этом освоить формирование элементов э-правительства в хорошо изученных сегментах, а в дальнейшем, развивая свои сильные стороны, надо стремиться к устранению слабых сторон (дальнейшее развитие рынка ИТ, активное участие граждан, усиление внутреннего контроля, формирование политики финансового менеджмента, подготовка квалифицированных кадров, создание единого государственного портала, устранение цифрового неравенства в обществе, широкое привлечение частного капитала, увеличение числа потребителей) путем повышения качества услуг, выявления неэффективных аспектов деятельности структур, участвующих в отдельных проектах, увеличения нормы прибыли, повышения объема выпуска продукции, роста числа потребителей.

### ВЫВОДЫ

Таким образом, на основании SWOT-анализа можно реально оценить положения дел в формировании и стратегии реализации э-правительства, выявить и структурировать сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и опасности для дальнейшего развития программы, сделать выводы в направлении развития, приоритетности отдельных факторов и распределению средств по сегментам.

1. SWOT-взвешенная оценка дает возможность объективно оценить реальную ситуацию в формировании и стратегии реализации проекта э-правительства.

2. Из полученных стратегических альтернатив в результате проведенного SWOT-взвешенной оценки наибольшей силой и весом обладают приоритеты раз-

вития и завершения формирования э-правительства в Азербайджане. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. Гебриаль В. Н. Информационно-коммуникационные технологии в социальном управлении : Автореферат дисс. ... канд. соц. н.– М., 2009.– 23 с.

2. Голобуцкий А. П., Шевчук О. Б. Электронное правительство.– Киев : УМС-Атлант, 2002.– 170 с.

3. Попов А. О. Совершенствование государственного управления экономикой на основе внедрения информационных технологий // Вестник университета.– 2007.– № 10(10).

4. Дрожжинов В. И. Электронное правительство // Совершенствование государственного управления на основе его реорганизации и информатизации. Мировой опыт / Под ред. Дрожжинова В. И.– М. : Эко-Трендз, 2002.

5. Yong J. SL E-government in Asia: enabling public service innovation in the 21<sup>st</sup> century.– Singapore : Times Editions, ISBN 9812325913, 2003. рЛ 0-11.

6. Яковлева Е. А. Электронное правительство: теоретические модели и политическая стратегия российского государства : Дисс. на соиск. ... канд. полит. наук.– Москва, 2006.– 211 с. Электронное версия: <http://diss.rsl.ru/diss/06/0598/060598011/pdf>

7. Шади А. С., Ковалев М. М. Создание электронного правительства с учетом международного опыта.– Банкаўскі веснік, ЧЭРВЕНЬ 2006.

8. <http://ru.president.az/articles/562>

9. Токарев В. Применение SWOT анализа при разработке стратегии фирмы // Русский менеджмент, «РЦБ», 2004.

10. <http://www.swot.ru>

11. Волкова Л. Методика проведения SWOT анализа.– [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://market.narod.ru/S.StrAn/SWOT.html>