

Чабанюк Ольга Анатоліївна,
*к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
м. Київ, Україна*

SWOT-АНАЛІЗ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Глобальні виклики COVID-19 утворили світовий простір невизначеності, що наразі є невід'ємною рисою бізнес-середовища. Основне завдання SWOT-аналізу полягає у виявленні загроз, що спонукає до пошуку інструментів якнайшвидшого їхнього виявлення та нейтралізації за рахунок потенціалу можливостей і переваг. Питання практики SWOT-аналізу, комплексної інтерпретації його результатів є предметом дослідження значного числа науковців: Л. Балабанової, І. Вагнер, С. Гайденко, М. Глазова, Л. Дітковської, Г. Завгородньої, Г. Кіндрацької, О. Короп, Н. Куденко, М. Саєнко, інших. Однак, дія поля невизначеності настільки потужна, що класичні підходи до оцінювання параметрів SWOT-аналізу виявляються непереконаливими. Тому дослідження особливостей SWOT-аналізу діяльності суб'єкта бізнесу в умовах глобальної невизначеності є актуальним.

Методика SWOT-аналізу відома і поширена у практиці стратегічного управління внаслідок простоти застосування та належної глибини інтерпретації. Глибина зрізу результатів SWOT-аналізу визначається завданнями менеджменту, що ставляться.

В умовах глобальної невизначеності через COVID-19 у бізнес-середовищі утворився колапс механізмів управління. Глобальні виклики виявили негнучкість внутрішньої системи управління, відсутність програми координації дій на тлі тотальних кризових явищ, неспроможність до принципового оновлення пріоритетів розвитку та перерозподілу сталих функціональних внутрісистемних зв'язків. Тому, очевидними рішеннями у менеджменті стало вивільнення ресурсів: критичне скорочення персоналу, згортання програм фінансування, розпродаж майна тощо. Як наслідок – знижується рівень інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності, прозорості, довіри споживача до основного продукту.

Чуттєвим до зовнішніх загроз глобальної невизначеності виявився великий і середній бізнес вузької спеціалізації. Володіючи достатніми фінансовими джерелами, виробничими потужностями, унікальними технологіями, кваліфікованими кадрами, окремі напрями бізнесу (туризм, ресторанне обслуговування, інші) втратили перевагу на ринку у період обмежувальних заходів COVID-19 та опинилися на межі банкрутства.

Для обґрунтування стратегії «виживання» в умовах невизначеності математичні моделі втрачають корисність, адже величина вільної складової та рівень похибки досягає неприйняттого рівня. Модель SWOT-аналізу може

поєднувати як професійні судження (експертну оцінку впливу якісних факторів), так і кількісні оцінки. Такий підхід є доцільним, оскільки описове оцінювання дозволяє врахувати вплив чинників:

- яким не властиві кількісні параметри (повністю або частково),
- які не мають однозначної інтерпретації в умовах невизначеності;
- що можуть пояснити динаміку кількісних факторів.

SWOT-аналіз як інструмент стратегії управління суб'єкта бізнесу дозволяє ідентифікувати: внутрішні сильні сторони (потенціал) діяльності; можливості – як сукупність факторів середовища, що створюють сприятливі умови для реалізації стратегічних завдань. Під час вибору стратегії розвитку до фокусу менеджмент-контролю потрапляють визначені слабкі сторони та зовнішні загрози.

За різними підходами, у SWOT-аналізі застосовують універсальні та абстрактні моделі (наприклад, PEST, модель 5-ти сил Портера, Telescopic Observations тощо), що виокремлюють категорії факторів. Сьогодні до таких критеріїв, що домінують в умовах невизначеності, в Україні у рівній мірі належать соціальні, економічні та політичні чинники.

Вважаємо, у структурі економічних факторів слід виокремити ті, що пов'язані із особливостями розрахункових операцій та веденням бухгалтерського обліку, оподаткуванням. Зокрема, ситуацію невизначеності щодо розміру витрат діяльності поглиблюють: запровадження обов'язкового використання реєстраторів розрахункових операцій суб'єктами малого бізнесу, ймовірність відшкодування малому бізнесу втрат, пов'язаних із вимушеним простоем під час карантинних обмежень, зміни до Податкового кодексу, очікування нової редакції Кодексу законів про працю, інші. Крім того, очікуване згортання обсягів основної діяльності визначає штат облікового персоналу та перерозподіл обов'язків.

Ранжування факторів у цілому дозволяє виокремити найбільш значимі для системи менеджменту, контрольовані / неконтрольовані. В оцінюванні факторів поширено: застосування кількісної шкали за одним або кількома параметрами, абсолютної шкали взаємного впливу, інші; попарне співставлення взаємного впливу факторів (на основі аналізу ієрархії), застосування порядкової (рангової) шкали тощо.

Співставлення бальної експертної оцінки сильних і слабких сторін дозволяє визначити загальний потенціал бізнесу виходу / утримання сегменту ринку на перспективу. Кількісна оцінка матриці можливостей і матриці загроз дозволяє менеджерам визначити простір посиленої відповідальності та «глухі кути».

Розробка стратегії відбувається на основі експертного оцінювання взаємного впливу пари факторів: впливу зовнішнього та внутрішнього середовища:

– взаємодія компонентів «сильні сторони» – «можливості» (SO) утворюють групу стратегічних напрямів Махі-Махі, що визначає максимальне використання переваг бізнесу для реалізації можливостей, що відкриваються на ринку. В умовах запровадження національного карантину, наявні можливості просування на ринку продукту суттєво трансформуються. Важливо розуміти, що

підприємство все так же має потенціал для розвитку, але внаслідок високого соціального напруження система менеджменту (персонал), не завжди спроможні ідентифікувати та інтерпретувати напрями, що відкриваються;

– взаємодія компонентів «слабкі сторони» – «можливості» (WO) формують простір менеджменту для використання можливостей нейтралізації слабких сторін. Наприклад, перехід продажів в онлайн сприяв зростанню окремого сегменту послуг – доставка продукту до споживача. При цьому послуги з доставки можуть розглядатися як пріоритетний вид діяльності, так і в форматі супутніх послуг.

Очевидним є той факт, що інформаційна увага споживача масово перейшла у соціальні мережі. Це дає змогу бізнесу оновити сегментування рекламних кампаній у бік соціальних мереж. При цьому вартісна шкала розміщення реклами є широко диференційованою;

– взаємодія компонентів «сильні сторони» – «загрози» (ST) дають змогу застосувати стратегію Махі-Міні для максимальних зусиль на вплив зовнішніх загроз. Однак, невизначеність формує сценарій, за яким фактори, що напередодні набули експертну оцінку «сили», є безпорадними перед викликами нових загроз;

– взаємодія компонентів «слабкі сторони» – «загрози» (WT), викликає занепокоєння системи менеджменту та передбачає стратегію мінімізації втрат Mini-Mini. Втім в умовах карантинних обмежень підприємству неможна залишатися пасивним. Тому роль «спостерігача» на ринку повинна змінюватися на активність, а в окремих випадках – на агресивну ринкову поведінку для освоєння нових каналів збуту.

Отже, при застосуванні SWOT-аналізу діяльності суб'єкта бізнесу в умовах глобальної невизначеності необхідно обачливо ставитися до таких особливостей: 1) кількісні параметри зовнішніх загроз (невизначеність) переважають над сильними сторонами та можливостями. Це спонукає експертів до вибору зваженої стратегії поведінки на ринку; 2) у групі економічних критеріїв важливо ідентифікувати ті, що визначають ведення розрахункових операцій, бухгалтерського обліку, оподаткування; 3) тактика зваженої поведінки на ринку повинна змінюватися на фази активності на ринку шляхом освоєння нових каналів збуту.

Список використаних джерел

1. Гайденко С. М. SWOT-аналіз і формування стратегії розвитку підприємницької діяльності / С. М. Гайденко, Ю. В. Прядкіна // Матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Бізнес-адміністрування в умовах сучасних економічних реалій», з 01.02 по 28.02.2019, Харків. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/52089/>

2. Weihrich H. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis / H. Weihrich // Long Range Planning. – 1982. – Vol. 15, № 2. – P. 54–66.