

Малишкін Олександр Іванович
доктор економічних наук, професор,
експерт з обліку та оподаткування (м. Київ)

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-253-4-16>

ПРИЙОМИ SWOT – АНАЛІЗУ: ПРИКЛАД ФОРМАЛІЗАЦІЇ

Економічний аналіз як спосіб вивчення предмету економічних явищ, має чимало прийомів. Одним з них виступає SWOT-аналіз. SWOT-аналіз відносять до методів стратегічного планування, полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність підприємства в перспективі.

Абревіатура «SWOT», як відомо, складається з чотирьох систем інформації: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Націленість на майбутнє принципово відрізняє його від інших традиційних методів аналізу, коли за основу беруть фактичні дані обліку чи звітності підприємства по тих, чи інших показниках діяльності. Тому і сфери застосування SWOT-аналізу, як правило, наступні:

- запуск стартапів, нових напрямків бізнесу;
- перегляд внутрішньої політики підприємства;
- розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу;
- перевірка правильності заданого курсу розвитку;
- покращення бізнес-процесів;
- для загального розуміння ситуації, що склалася на ринку;
- перед складанням бізнес-плану діючого підприємства [1].

Внутрішній стан компанії відображається через S і W (сильні і слабкі сторони діяльності, а зовнішнє середовище – через O і T (можливості і загрози). Це означає, що частина інформаційного забезпечення спирається на фактаж минулих періодів, а частина на прогнози.

Фактичні дані характеризують досягнення підприємства. Прогнозні – бажання власників (керівництва) підприємства

поліпшити бізнес-ситуацію. Це досягається за рахунок закріплення сильних сторін і мінімізації негативних впливів.

Наприклад, виробниче підприємство керує власним асортиментом готової продукції (S) – це фактор внутрішнього середовища, але закони про оподаткування не підконтрольні підприємству (T) – це фактор зовнішній [2].

Один з персонажів у радянському фільмі «Кавказська полонянка» сформулював вічну тему бажань і можливостей так: маю бажання, але не маю можливостей. Інший персонаж парирував: маю можливість та не маю бажання.

Основним прийомом SWOT-аналізу є таблично-матричний спосіб узагальнення результатів. Найпростіша підсумкова таблиця SWOT-аналізу із оцінками для будь-якого підприємства містить фактори і відповідний маркер (знак) – «так» чи «ні», які означають позитивну або негативну відповідь [3].

Розглянемо умовний приклад 1 умовного виробничого підприємства «А», що виготовляє побутові електроприлади і позначимо позитивну відповідь знаком (+), а негативну відповідь знаком (-):

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
Сильні позиції	Знак	Можливості	Знак
1. Кваліфікований персонал	+	1. Доходи населення	-
2. Відома марка на ринку	+	2. Поява нових партнерів	-
3. Широкий асортимент продукції/товару/послуги	-	3. Зникнення частини конкурентів	+
4. Значна клієнтська база	-	4. Розвиток цифровізації управління	+
<i>Слабкі позиції</i>		<i>Загрози</i>	
1. Високі ціни на продукцію/товар/послугу	-	1. Пошук нових постачальників	+
2. Нерозвинута мережа продаж	+	2. Підвищення цін на енергоресурси	+
3. Відсутність бюджету продажів	+	3. Підвищення курсу долара США, євро	+
4. Застаріле обладнання	+	4. Зміна митної політики країн ЄС	-

Прим. У слабких та загрозованих позиціях (нижня частина таблиці) знак (+) слід розуміти як негатив, а у сильних позиціях (нижня частина таблиці) – навпаки.

Додавши усі плюси й мінуси по кожному блоку, можна отримати загальну оцінку проекту (плану та/або фактичному стану справ). Зокрема, у нашому прикладі сектор «Внутрішнє середовище», розділ «Сильні позиції» має два позитиви і два негативи; розділ «Слабкі позиції» має один позитив і три негативи. Отже, внутрішнє середовище прогнозується як п'ять негативів і три позитиви, разом негативних факторів на два більше, ніж позитивних.

У секторі «Зовнішнє середовище» розділ «Можливості» має по два негатива і позитива, а розділ «Загрози» набрав три негативи і один позитив.

Надалі доцільно провести згортання позитивних і негативних позицій в єдину оцінку. Для більш глибокої характеристики факторів їх оцінка може бути представлена у балах, наприклад, від 1 до 5. При цьому 1 – низький вплив, 5 – максимальний вплив:

Внутрішнє середовище			Зовнішнє середовище		
Сильні позиції	Знак	Бал	Можливості	Знак	Бал
1. Кваліфікований персонал	+	5	1. Доходи населення	-	3
2. Відома марка на ринку	+	4	2. Поява нових партнерів	-	2
3. Широкий асортимент продукції/товару/послуги	-	3	3. Зникнення частини конкурентів	+	1
4. Значна клієнтська база	-	2	4. Розвиток цифровізації управління	+	5
Разом у середньому:		+ 4	Разом у середньому:		+1
Слабкі позиції			Загрози		
1. Високі ціни на продукцію/товар/послугу	-	1	1. Пошук нових постачальників	+	3
2. Нерозвинута мережа продаж	+	3	2. Підвищення цін на енергоресурси	+	3
3. Відсутність бюджету продажів	+	1	3. Зміна курсу долара США, євро	+	4
4. Застаріле обладнання	+	3	4. Зміна митної політики країн ЄС	-	3
Разом у середньому:		-6	Разом у середньому:		-7
Всього:		-2	Всього:		-6

Кожен аналітик може застосувати будь-який кількісний лаг оцінок. Це може бути 100 бальна система або у відсотках. Важливо, що би обраний спосіб найбільш точно відображав висхідну інформацію аналізу.

Наступним етапом аналізу є інтерпретація отриманої інформації. При цьому спершу оцінюють кожен фактор сильні сторони, щоб реалізувати можливості сильні сторони. В друге оцінюють слабкі сторони і загрози, щоб розуміти, що необхідно посилити. За нашим прикладом у внутрішньому середовищі позитив складають кваліфікований персонал підприємства і відомість марки продукції на ринку. Проте, слабкі позиції переважають сильні. У зовнішньому середовищі можливості і загрози також показують негативну тенденцію. В цілому, за результатами прикладу, висновок є невтішним для даного підприємства.

Отриманий результат дає можливість оцінити якість плану, проекту або його фактичного стану в цілому та по деталях:

- чи усі ресурси підприємства задіяні на повну потужність;
- які конкурентні переваги має продукт підприємства; які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити;
- які з наявних можливостей допоможуть розвитку підприємства;
- які загрози є критичними – зараз чи у майбутньому, як їх уникнути.

Разом з позитивами методика SWOT-аналізу має певні недоліки:

– *не показує чіткої аналітики у цифрах.* Хоча первинна інформація є безумовно цифровою. Наприклад, фактор «Кваліфікований персонал» збирається у показниках кількості працівників, фактор «Зміна курсу долара США» – у показниках курсу гривні до іноземної валюти станом на певні дати і т.п. Деякі показники, як наприклад, «Доходи населення» вимірюються у грошовому вимірнику. Отже, різні одиниці виміру різних факторів не сприяють генерації одного з них як узагальнюючого;

– *показує стан справ на певну дату і залишається статичним.* Саме тому його радять проводити не менш ніж один раз на рік;

– є досить суб’єктивним аналізом і залежить від того, хто його здійснює;

– для якісного аналізу потрібний великий обсяг первинної інформації з різних сфер діяльності (логістична, маркетингова, фінансова й ін.), що може бути витратним. Найчастіше збором і аналізом таких даних займається фахівець з маркетингу.

Для вивчення впливу недоліків на кінцевий результат дослідження висхідна інформацію у цифрах і графіках може додаватися до загальної таблиці-матриці, як розшифровка, що має підтверджувати висновки дослідження.

Список використаної літератури:

1. SWOT-аналіз. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>.

2. Носонова Л. В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 506–512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>.

3. Шкуліпа Л. В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 168–175. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038275.pdf>.

4. Христофор О. В. Застосування UYÑV-аналізу для оцінки доцільності капіталовкладень у розбудову залізничної інфраструктури. *Залізничний транспорт України*. 2010. № 2. С. 45–47.