

УДК 321:316.334.3]303.4

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1\(59\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1(59)-6)

## Юлія КОБЕЦЬ

кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних інститутів та процесів,  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, Україна, 76018  
ORCID: 0000-0001-9492-6119

## Yuliia KOBETS

Candidate of Political Science, Associate Professor at the Department of Political Institutions and Process,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
57 Shevchenko str., Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018  
ORCID: 0000-0001-9492-6119

# ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЦІ SWOT В АНАЛІЗІ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ

## THE USING OF SWOT-MATRIX IN THE ANALYSIS OF POLITICAL SYSTEMS

*У статті автор аналізує особливості застосування інструментів SWOT-аналізу для підвищення ефективності функціонування політичної системи загалом та її складових зокрема.*

**Мета роботи** з'ясувати і висвітлити питання, пов'язані із сутністю методу та матриці SWOT-аналізу, його перевагами і обмеженнями, а також висунути кілька гіпотез щодо шляхів використання зазначеного методу в дослідженні політичних систем різних типів.

Автор доходить висновку, що ця аналітична методика є невід'ємною складовою частиною у процесах формування стратегії розвитку політичних систем, особливо перехідного типу. SWOT-аналіз перетворився на один з досить інноваційних і перспективних інструментів прикладних політичних та теоретико-концептуальних політологічних досліджень. Цей метод, навіть при його певних все ще існуючих вадах і недоліках, здатен давати політологам і політикам досить конкретні рекомендації щодо організації й проведення різного роду наукових досліджень, розробки перспективних проектів та впровадження їх у політику.

**Методологія.** Використання цієї методики дає змогу виділити сильні та слабкі сторони, як конкретних персоналій, так і політичного проекту загалом. Також за допомогою цього інструментарію є можливим дослідження зовнішнього конкурентного середовища.

**Наукова новизна.** Запропоновано підхід, який базується на використанні універсального стратегічного інструменту SWOT-методики. Ідентифіковано можливості, загрози, сильні та слабкі сторони в дослідженні політичних систем.

**Висновки.** Процес статички та динаміки політичної системи на підставі SWOT-аналізу має забезпечити кожну з таких вимог: формування, концентрація та підсилення власних переваг (сил) політичного суб'єкта (політичних підсистем, політичних інститутів та організацій); зменшення, нейтралізація, ребрендинг недоліків (слабкостей) політичної системи; залучення та використання можливостей, що надає зовнішнє політичне середовище; протидія тим факторам зовнішнього політичного середовища, які потенційно погіршать динаміку політичної системи.

**Ключові слова:** Swot-аналіз, політичні інститути, політична система, стратегія.

*In the article the author analyzes the peculiarities of appliance of SWOT-analysis tools to increase the efficiency of the political system in general and its components. The aim of the work is to clarify and highlight issues related to the essence of the method and matrix of SWOT-analysis, its advantages and restraints, as well as to offer several hypotheses of how to use this method in the study of political systems of different types.*

*The author concludes that this analytical methodology is an integral part of the process of forming a strategy for the development of political systems, especially transient kinds SWOT-analysis has become one of the most innovative and promising tools for applied political and theoretical conceptual political science research. This method is able to give political scientists and politicians very specific recommendations on the organization and conduct of various types of research, development of promising projects and their implementation in politics.*

**Methodology.** The use of this methodology makes it possible to highlight the strengths and weaknesses of both individuals and the political project as a whole. Also with the help of these tools it is possible to study the external competitive environment.

**Scientific novelty.** An approach based on the use of a universal strategic tool SWOT-methodology is suggested. Opportunities, threats, strengths and weaknesses in the study of political systems have been identified.

**Conclusions.** The process of statics and dynamics of the political system on the SWOT-analysis basis should ensure each of the following requirements: formation, concentration and strengthening of own preferences (forces) of a political entity (political subsystems, political institutions and organizations); reduction, neutralization, rebranding of shortcomings (weaknesses) of the political system; attracting and using opportunities provided by the external political environment; counteracting those factors of the external political environment that will potentially worsen the dynamics of the political system.

**Key words:** Swot-analysis, political institutions, political system, strategy.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку політичних відносин, політичних та партійних систем, управління ними можемо спостерігати, що ці процеси потребують більш ґрунтовного аналізу на початковому етапі реалізації та прийняття рішень. Щоб реалізувати будь-який політичний проєкт, потрібен ґрунтовний аналіз як зовнішнього та і внутрішнього політичного середовища, метою чого є мінімізація можливих ризиків та загроз. У межах сучасної політичної теорії є досить велика кількість аналітичних методик, які дають змогу ґрунтовно та всебічно дослідити наявні ризики та загрози, з метою прийняття та реалізації ефективних рішень. Останні декілька десятиліть у світовій, а відтак і вітчизняній літературі з питань політичного управління та ухвалення політичних рішень популярності набув так званий «менеджеріальний» підхід, що приділяє основну увагу принципам оптимізації процесів управління політичних систем на основі накопиченого досвіду в сфері бізнесу (Дем'янчук, 2011), для пояснення процесів формування політичного порядку денного політичної системи, виробляючи управлінські рішення

Проблематика сутності та використання матриці WOT знайшла зацікавила багатьох українських та зарубіжних дослідників у сфері політичної практики. Серед українських дослідників можна виділити М. Гордока, А. Карташова, Є. Романенка, В. Стасюка, Д. Соколова та ін. До зарубіжних дослідників цієї проблематики належать К. Боумен, С. Дібб, Л. Сімкін, А. Гвозденко та ін. У працях цих дослідників зазначається, що SWOT-аналіз є основою для оцінки ефективних сторін діяльності та можливостей коригування стратегічних та тактичних кроків агента політичних відносин із метою запобігання кризових ситуацій та нівелювання загроз, які несе в собі зовнішнє конкурентне середовище. Численні дослідники вказують на те, що в основі всіх політичних взаємодій так чи інакше лежать економічні мотиви учасників процесу управління суспільством. (М. Олсон, Д. Бюкенен, Й. Шумпетер, А. Пшеворські, Д. Кінгтон).

Як зазначає О.Картунов (Картунов, 2017) зазначені проблеми є досить складними не лише для молодих, але і для деяких досвідчених науковців, особливо якщо це стосується використання такого методу, як SWOT-аналіз (SWOT-Analysis). Складність цих проблем зумовлена суперечливим характером зазначеного методу, неоднозначним тлумаченням його сутності й ефективності, розбіжностями думок щодо можливості й доцільності його застосування в політології, доволі рідкими,

по суті справи, поодинокими випадками використання цього методу вітчизняними політологами тощо.

Завданням дослідження є теоретичне обґрунтування застосування Swot-аналізу для формування стратегії розвитку політичної системи. Виходячи з цього, метою даної статті є спроби з'ясувати і висвітлити питання, пов'язані із сутністю методу та матриці SWOT-аналізу, його перевагами та недоліками для використання в сфері системних досліджень, а також висунути кілька гіпотез щодо шляхів використання зазначеного методу в дослідженні політичних систем різних типів.

Вдаючись до порівняння політичної та економічної сфер життя, можна змодельувати політичну систему як певну складну структуровану неприбуткову організацію, що надає управлінські послуги. Для успішного дослідження політичної системи необхідно оцінювати слабкі та сильні сторони процесів всередині, а також можливості та загрози, які можуть очікувати в майбутньому. При цьому для забезпечення системності зручно користуватись так званим «Swot-аналізом».

Swot-аналіз не містить в собі економічних категорій, тому на сьогодні він зарекомендував себе як універсальна методологія, що використовується для формування стратегій у різних сферах життєдіяльності (Тосько, 2016).

Одним з найпоширеніших та якісних інструментів стратегічного планування є методика Swot-аналізу. Абревіатура була запропонована професором К.Ендрюсом у 1963 році на конференції в Гарварді, присвяченій проблемам бізнес політики (Стратегічне планування, 2010). Swot-аналіз за назвою утворюється за першими буквами англійських слів:

**Strength** (*сила*)

**Weakness** (*слабкість*)

**Opportunities** (*можливості*)

**Threats** (*загрози*)

Цей акронім був представлений у вигляді матриці. Спочатку Swot-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію та тенденції, пізніше став використовуватись в широкому значенні – для конструювання стратегій. Тобто, з появою Swot-аналізу аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці.

Починаючи з 1965 р., він набув активного застосування у сфері менеджменту корпорацій. Враховуючи те, що політичні партії є своєрідними бізнес-проєктами, політичні відносини будуються за тим самим принципом, що і відносини у бізнес-сфері, а будь-яка політична кампанія ґрунтується на комерційних

маркетингових технологіях, то метод SWOT-аналізу активно використовується і в політичній сфері (Тимченко, 2019).

**Методика формування матриці SWOT.** Метод Swot є підходом, який дозволяє провести спільне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, застосовуючи який вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які присутні в системі, та зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія використання цього інструменту передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей та після цього встановлення взаємозв'язку між ними, які в майбутньому можуть бути використані для формулювання стратегії політичної системи.

*Сила* – це те, в чому політична система досягла успіху, чи якась особливість, яка надає їй додаткові можливості (наприклад, в період політичних трансформацій). Сила може також заключатись в досвіді, цінних політичних ресурсах чи конкурентних можливостях, досягненнях, які дають політичній системі переваги при порівнянні з іншими.

*Слабкість* – це відсутність чогось важливого для функціонування політичної системи чи те, що їй не вдається (в порівнянні з іншими системами), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Слабка сторона, в залежності від того, наскільки вона важлива в розвитку системи, може зробити її вразливою.

Сильні сторони слугують базою, на яку політична система опирається в динаміці і котру вона повинна прагнути розширити та укріплювати. Внутрішнє середовище має декілька зрізів (кадровий, організаційний, фінансовий), стан яких в сукупності визначає ту потенцію та можливості, якими володіє політична система. Внутрішнє середовище так ніби повністю пронизане політичною культурою, яка теж має значення для дослідження.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища в такій самій мірі, як і загрози та можливості, визначають умови успішного функціонування політичної системи. Коли сильні та слабкі сторони виокремлено, обидва списки повинні бути ретельно вивчені та оцінені. Деякі сильні сторони політичної системи можуть бути важливіші, ніж інші, оскільки відіграють важливу роль у розвитку політичної системи та формуванні майбутнього. Деякі слабкі сторони можуть стати фатальними для системи, в той час як інші, не надто важливі, можуть бути виправлені. Успішна стратегія розвитку політичної системи повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять систему вразливою, заважають перетворенням на шляху демократизації.

Визначення *можливостей* та *загроз* – це своєрідна «розвідка місцевості», оцінка політичного ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза політичною системою і зрозуміти, які є можливості для розвитку, а також, яких загроз слід побоюватись для збереження цілісності політичної структури (Шершньова, 2004).

Можемо запропонувати наступний набір характеристик, за якими вартує зробити висновки про слабкі та сильні сторони системи, а також перелік загроз та можливостей із зовнішнього середовища.

Сильні сторони політичної системи:

- видатні компетенції системи;
- адекватні ресурси;
- світове лідерство політичної системи;
- захищеність від тиску інших систем;
- інноваційність;
- професійний політичний менеджмент.

Слабкі сторони політичної системи:

- відсутність стратегії розвитку політичної системи;
- погіршення конкурентних можливостей серед інших політичних систем;
- низький ВВП;
- нестача управлінського таланту в політичній еліті і глибини володіння проблемою;
- відсутність компетентності в управлінні системою.

Можливості політичної системи:

- віднайдення спільних цілей та бажаних результатів для правлячої еліти дає можливість для швидкого модернізації політичної системи;
- сильна владна вертикаль створює можливості для залучення додаткових ресурсів з бізнесу, суспільства, міжнародних фондів;
- політичні вибори;
- адекватні економічні, адміністративні, судові реформи.

Загрози для політичної системи:

- несприятлива політика уряду;
- кризові явища в економіці та політиці;
- скорочення ресурсів політичної системи.

**Етапи Swot-аналізу.** На першому етапі Swot-аналізу заповнюється квадрант «Можливості», а потім – «Загрози». На другому етапі спочатку заповнюється квадрант «Сильні сторони», а потім – «Слабкі сторони». Після того, як конкретний список сильних та слабких сторін політичної системи, а також загроз та можливостей складено, настає етап встановлення зв'язків між ними.

Якщо під час роботи одна і та сама характеристика потрапляє в список сильних та слабких сторін, слід звернути увагу, можливо це «точка» входження в проривну ідею (Вертакова, 2009).

Зліва виділяються два блоки (сильні та слабкі сторони), в які відповідно вписуються всі виявлені на першому етапі аналізу сторони. У верхній частині матриці також виокремлюють два блоки (можливості та загрози), в які вписуються всі виявлені можливості та загрози для політичної системи. На перетині блоків утворюються чотири поля:

1. СіМ (сила і можливості).
2. СіЗ (сила і загрози)
3. СлМ (слабкості і можливості)
4. СлЗ (слабкості і загрози).

На кожному з етапів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації. У відношенні тих пар, які були обрані з поля СіМ, слід розробляти стратегію розвитку сильних сторін, щоб отримати віддачу від можливосте, які виникли в зовнішньому середовищі. Для тих пар, які утворюються в полі СлМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок нових можливостей спробувати подолати наявні слабкі сторони. Якщо пара знаходиться в полі СіЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили системи для подолання загрози. Насамкінець, для пар, що знаходяться в СлЗ, система повинна виробляти таку стратегію, яка б дозволила їй позбутися від слабких сторін, так і спробувати подолати загрози.

Виробляючи стратегію для політичної системи, варто пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити в свої протилежності. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо виникає прихований вплив іншої політичної системи чи позасистемного чинника. І навпаки, вдало попереджена загроза може відкрити перед системою додаткові можливості.

При проведенні Swot-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати двозначних заяв.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони, обов'язково слід звернути увагу на внутрішньопартійну демократію й політичну культуру лідерів політичної партії. Ці чинники визначатимуть можливості й обмеження під час вибору напрямів розвитку організації. Здійснюючи аналіз ринку й загроз проведення виборчої кампанії, потрібно провести детальний аналіз ключових конкурентів, а саме парламентських політичних партій. Це дасть змогу краще зрозуміти сильні сторони політичної партії під час виборчої кампанії й проаналізувати можливі дії конкурентів при виборі нової стратегії або створення нового бренду. Суть методу SWOT-аналізу, полягає в зістав-

ленні даних про зовнішнє й внутрішнє середовище крізь призму подальших загроз і можливостей для діяльності політичних партій. Перевагою SWOT-аналізу є можливість здійснювати систематизацію знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування й політичну конкуренцію парламентських партій (Ярош, 2018).

Swot-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінського рішення, але він дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використання власних думок та оцінок. Широке застосування та розвиток Swot-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба в пошуку, розробці та застосуванні методів організації такої роботи.

Таким чином, Swot-аналіз відносять до розряду «стратегічних» інструментів, розуміючи, що він допомагає краще зрозуміти можливі стратегічні рішення і обумовити їх. Тим не менше, такий інструмент корисний і для вибори тактичних рішень. Зазвичай в структурі такого аналізу входять такі етапи:

Постановка цілі дослідження.

1. Постановка цілі дослідження.
2. Виокремлення об'єктів дослідження (можна застосовувати до будь-якого об'єкту дослідження – політична система, країна, політична організація, проект, людина, взаємовідносини).

3. Виявлення та ранжування факторів.

4. Заповнення Swot-матриці.

5. Обробка Swot-матриці.

6. Обробка результатів.

**Висновки.** Swot-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Перевагами використання методу є:

- метод застосовується в різних сферах наук про суспільство та до об'єктів політичного пізнання;

- адаптується до об'єкта дослідження будь-якого рівня;

- вільний вибір аналізованих елементів в залежності від поставлених цілей;

- може використовуватись для оперативної оцінки функціонування політичної системи та стратегічного планування на тривалий період.

Недоліками методу є:

- показує тільки загальні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення потребують розробки окремо;

- результати надаються у вигляді якісного опису, що ускладнює його використання в процесі моніторингу;

– є досить суб'єктивним і дослідницька значимість результатів аналізу надзвичайно сильно залежить від рівня компетенції та професіоналізму дослідника-аналітика;

– проведення якісного Swot-аналізу потребує залучення досить великої кількості фахівців з відповідних галузей, що підвищує його вартість.

Ці недоліки приводять до того, що застосування Swot-аналізу вимагає паралельного використання інших сучасних методів дослідження. Безумовно, в будь-якому випадку, для отримання повної картини про функціонування політичної системи і в кінцевому рахунку потребує залучення і традиційних методів політологічного аналізу, що дають інформацію про динаміку узагальнених показників. І тим не менше, саме Swot-аналіз дозволяє виявити наявні чи ймовірні про-

блеми, розробити заходи для їх усунення та сформулювати сценарій розвитку з метою запобігання або виведення політичної системи з кризи.

Таким чином, Swot-аналіз є необхідним компонентом стратегічного середовища та універсальним аналітичним інструментом. Звичайно такий аналіз має свої обмеження: наголос на інституційних аспектах зменшує увагу до політичної поведінки акторів; інституційний ізоморфізм, що проявляється в прагненні політичних інститутів одночасно набувати нової модернізованої форми та зберегти стару, традиційну; знання мотивації та інтересів рушійних сил реформи, необхідного для адекватного опису вихідного стану політичної системи, виявляється через природні приховування політичними акторами справжніх інтересів.

### Література:

1. Вертакова Ю. В., Согачева О. В. Исследование социально-экономических и политических процессов. Москва : КНОРУС, 2009. 336 с.
2. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Київ : НСІД, 2010. 228 с.
3. Дем'ячук О. Swot-аналіз політичної системи України в модернізаційній парадигмі. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень імені І.Кураса*. 2011. № 6(56). С. 12–25.
4. Картунов О. В. Метод та матриця SWOT-аналізу: пошуки шляхів удосконалення. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2017. № 21. С. 3–12.
5. Тимченко М.М. Особливості використання методики SWOT-аналізу у політичному менеджменті. *Регіональні студії*. 2019. № 16. С. 93–96.
6. Тосько Р. Р., Новікова А. В. Застосування методики Swot-аналізу для формування стратегії зміцнення національної безпеки в сфері державної політики. *Молодий вчений*. 2016. № 4(31). С. 337–340.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Ярош Я. Роль SWOT-аналізу в діяльності політичних партій. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2008. № 1(3). С. 80–84.

### References:

1. Vertakova, Yu.V. & Sohacheva, O.V. (2009). Yssledovanye sotsyalno-ekonomycheskykh y polytycheskykh protsessov [Research of socio-economic and political processes]. Moskva: KNORUS [In Russian].
2. Horbulin, V.P. & Kachynskiy, A.B. (2010). Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky [Strategic planning: solving national security problems]. Kyiv: NSID [in Ukrainian].
3. Demianchuk, O. (2011). Swot-analiz politychnoi systemy Ukrainy v modernizatsii nii paradyhmi [SWOT-analysis of the ukrainian political system in modernization paradigm]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen imeni I. Kurasa – Scientific notes of the I. Kuras Institute for Political and Ethno-National Studies*, vol. 6(56), pp. 12–25.
4. Kartunov, O.V. (2017). Metod ta matrytsia SWOT-analizu: poshuky shliakhiv udoskonalennia [Method and Matrix of Swot Analysis: in Search of Ways of Improvement]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova – M.P. Drahomanov Scientific journal of NPU. Series 22. Political science and methods of teaching socio-political disciplines*, vol. 21, pp. 3–12.
5. Tymchenko, M.M. (2019). Osoblyvosti vykorystannia metodyky SWOT-analizu u politychnomu menezhmenti [Features Of The Use Of Swot-Analysis Method In Political Management]. *Rehionalni studii – Regional studies*, vol. 16, pp. 93–96.
6. Tosko, R.R. & Novikova, A.V. (2016). Zastosuvannia metodyky Swot-analizu dlia formuvannia stratehii zmitsnennia natsionalnoi bezpeky v sferi derzhavnoi polityky [Methodology Of Swot-Analysis To Form The National Security Strategy In The Field Of National Security]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, vol. 4(31), pp. 337–340.
7. Shershnova, Z.Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: Vyd-vo KNEU [in Ukrainian].
8. Iarosh, Ya. (2008). Rol SWOT-analizu v diialnosti politychnykh partii [The Role of SWOT – Analysis in the Activities of Political Parties]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International relations, public communications and regional studies*, vol. 1 (3), pp. 80–84.