

## ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІСТОРІЯ ПОЛІТИЧНОЇ НАУКИ

УДК 303.725.22 (732.4)

Картунов О. В.

МЕТОД ТА МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ:  
ПОШУКИ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ

Дана стаття, що має певний інноваційний характер, присвячена критично-конструктивному аналізу досить актуальної теми – методу та матриці SWOT-аналізу. В ній з'ясовуються його переваги та недоліки. Доводиться, що попри існування певних обмежень і вад, популярність SWOT-аналізу дедалі зростає. Висловлюється впевненість, що у майбутньому ця тенденція лише посилюватиметься. На конкретних прикладах показано, що цей метод може успішно використовуватися не лише у бізнесовій, а й у політичній сфері. Висувається кілька гіпотез щодо усунення виявлених недоліків та пропонується низка рекомендацій щодо підвищення ефективності й результативності SWOT-аналізу. Водночас пропонується розроблена автором статті вдосконалена матриця цього методу.

Ключові слова: методи дослідження, SWOT-аналіз, матриця, переваги, недоліки, гіпотези, рекомендації, сфера бізнесу, політична сфера.

**Актуальність даної проблеми** обумовлена багатьма чинниками. По-перше, дедалі зростаючою кількістю праць, присвячених дослідженню й висвітленню методу та матриці SWOT-аналізу. По-друге, відсутністю єдиної точки зору щодо сутності, переваг та недоліків цього методу. По-третє, посиленням пошуків шляхів вдосконалення методу та матриці SWOT-аналізу. По-четверте, поширенням спроб використання даного методу в інших, окрім бізнесу, сферах суспільного життя, зокрема в політичній тощо.

**Ступінь наукової розробки** даної теми в західній науковій літературі є надзвичайно високим. Однак, це стосується, перш за все, публікацій, пов'язаних з практичним використанням SWOT-аналізу в сфері бізнесу. Щодо наукових видань, то і тут помічається тенденція до їх кількісного зростання. Це, зокрема, праці таких західних вчених, як: І. Ансов [1]; Ч. Бемфорд [2]; Р. Делтрі [3]; Е. Лернд, Р. Крістенсен, К. Ендрюс, У. Гут [4] та ін.

Значну увагу загальним та методолгічним проблемам SWOT-аналізу приділяють такі російські дослідники, як: Є. В. Богомоллова [5]; В. Н. Крючков [6]; П. А. Михненко [7]; Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель [8] та ін.

Щодо вітчизняних науковців, то зазначеними проблемами займалися, причому досить успішно, такі вчені, як: В. Горбулін та А. Б. Качинський [9, с. 105-118]; О. П. Дем'янчук [10]; С. А. Лісовський [11]; Д. Соколов [12]; Р. Р. Тосько, А. В. Новікова [13] та ін.

Пристаючи до **викладу основного матеріалу**, висловимо згоду із твердженням відомого вітчизняного вченого О.В. Бабкіної, яка зазначала, що проблеми методології політичних досліджень є «досить складними для молодих науковців, і в той же час опанування якими може слугувати запорукою успішного наукового дослідження» [14, с. 3].

Разом з тим, зауважимо, що 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 самого 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. Виходячи з цього, **метою даної статті** є спроби 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 вдосконалення зазначеного методу та запропонувати авторську матрицю SWOT-аналізу.

Перш за все, нагадаємо, що назва методу «SWOT-аналіз» – це аббревіатура наступних англійських слів: Strengths («Сильні фактори»), Weaknesses («Слабкі фактори»), Opportunities

(«Можливості») та Threats («Загрози»). Вважається, що застосування SWOT-аналізу створює сприятливі умови, з одного боку, для з'ясування «Сильних» та «Слабких» факторів будь-якого об'єкту та/чи предмету дослідження, а, з іншого боку, розуміння «Можливостей» та виявлення «Загроз», яким слід протидіяти. Зазвичай, сутність цього методу і його матриця зображується у вигляді Схеми № 1. На ній певний квадрат розділено на чотири квадранти, в кожному з яких розміщуються дані відповідні його назві:

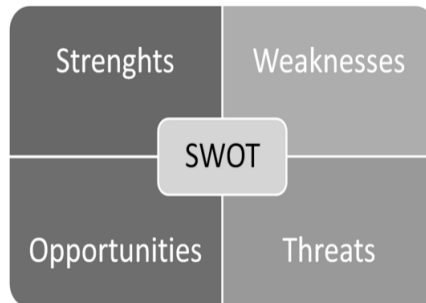


Схема № 1. Класична матриця SWOT-аналізу

Вважається, що SWOT-аналіз було винайдено в 1960-х рр. і призначався він для використання переважно чи навіть виключно у сфері бізнесу.

Щодо його засновників, то аналіз численних публікацій, присвячених проблемам SWOT-аналізу, засвідчує, що тут існує чотири основних точки зору. *Перша*: – SWOT-аналіз був розроблений професором Стенфордського університету А. Хемфрі, якого деякі дослідники навіть називають «одним із батьків-засновників» SWOT-аналізу [15] та його командою, до якої окрім нього входили М. Дошер, О. Бенепе, Р. Стюарт та Б. Лі. Відповідно до *другої точки зору* [16, р. 74], засновником цього методу вважається вже згадуваний відомий американський дослідник російського походження І. Ансов. Згідно *третьої точки зору* [17, р. 31], зазначений метод було винайдено групою професорів Гарвардського університету, зокрема Е. Лерндом, Р. Крістіансенем, К. Ендрюсом та У. Гутом у 1965 р. [18]. За *четвертою точкою зору* – винахідниками SWOT-аналізу стали англійські вчені Л. Урвік та Д. Опп [19]. Отже, питання щодо засновників SWOT-аналізу залишається відкритим і чекає на свого дослідника.

Ще гостріші дискусії відбуваються навколо переваг та недоліків SWOT-аналізу. Тут теоретиків і практиків можна поділити на *три основні групи* і назвати їх наступним чином: *перша група* – це «пропоненти», тобто ті, хто вважає, що даний метод має здебільшого чи виключно переваги і тому посилено його популяризують та рекомендують до використання. *Друга група* – це «опоненти», тобто ті, які вважають, що цьому методові притаманні переважно чи виключно недоліки і тому піддають його нищівній критиці та палко закликають ніколи і ні за яких обставин до нього не вдаватися. *Третя група* – це «дуалісти», тобто ті, які вважають, що цей метод має як переваги, так і недоліки, і тому радять ставитися до його використання обережно і з певними застереженнями. Показово, що як це часто і буває у подібних випадках, прихильники всіх трьох груп знаходять достатню, на їх погляд, кількість аргументів на підтвердження саме своєї точки зору. На наш погляд, найбільш коректною є *дуалістична точка зору*. Попри наявність «білих плям» в історії зародження SWOT-аналізу, невизначеності щодо його «батьків-засновників» та браку єдності щодо оцінок і характеристик цього методу, він набув і набуває все більшого поширення.

Проведений нами ґрунтовний аналіз величезного масиву публікацій, підготовлених представниками всіх трьох груп, дає підстави для наступних авторських припущень, тверджень і узагальнень. Їх можна сформулювати наступним чином. По-перше, SWOT-аналіз – це **універсальний** метод, який може бути використаний у будь-який час і щодо будь-якого об'єкту та/чи предмету дослідження, на будь-якому етапі його розвитку, причому як на мікро- (індивід), так і мезо- (фірма, установа) та макро- (галузь, країна) і навіть на мегарівні (регіон, континент, увесь світ). На підтвердження цієї тези наведемо твердження професора і топ-менеджера кількох міжнародних корпорацій Р. Делтрі про те, що SWOT-аналіз є

«виключно цінним» (exceptional value) інструментом і у підготовці менеджерів, і у розвитку бізнесу, і у просуванні будь-якого проекту [20]. Отже, перефразовуючи вислів видатного німецько-американського вченого К. Поппера, зазначимо, що SWOT-аналіз може бути використаний при дослідженні будь-якого феномену, включно із самим SWOT-аналізом.

Разом з тим, і це, по-друге, даний метод є однозначно і вкрай **специфічним** з огляду на те, що його застосування у *кожному конкретному випадку* потребує пошуків і використання іншої, нової інформації та даних, притаманних лише і виключно цьому конкретному об'єкту та/чи предметові дослідження. Отже, SWOT-аналіз можна назвати ще і «таргентним» (від англ. target – мішень, ціль), тобто конкретно-цільовим. По-третє, на наш погляд, SWOT-аналіз є **унікальним** і **оригінальним** методом, оскільки тільки він дає можливість одночасно виявляти і з'ясовувати 4 (чотири!) основних, найважливіших параметри об'єкту та/чи предмету дослідження, а саме: його 1) «Сильні» й 2) «Слабкі» фактори, 3) «Загрози» та 4) «Можливості» послаблення та/чи знешкодження тих загроз.

Варто звернути увагу на дедалі міцніючу тенденцію, яка полягає у намаганнях західних дослідників та користувачів SWOT-аналізу вдосконалювати і сам цей метод, і підходи щодо його застосування. Підтвердження цьому – поява низки дещо вдосконалених матриць SWOT-аналізу. Одним з типових прикладів такої удосконаленої матриці можна вважати Схему № 2, на якій вже з'явилися нові, додаткові складники, які на наш погляд, заслуговують на назву «ідентифікатори», зокрема такі, як: «Internal» («Внутрішні фактори») та «External» («Зовнішні фактори»), а також «Positive» («Позитивні фактори») та «Negative» («Негативні фактори»).

	Positive	Negative
Internal	<b>S</b> Strengths	<b>W</b> Weaknesses
External	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats

Схема № 2. Один із існуючих варіантів вдосконаленої матриці SWOT-аналізу

З цієї схеми легко побачити і збагнути, що відповідно ідентифікатору «Внутрішні фактори», такі елементи SWOT-аналізу, як «Сильні фактори» та «Слабкі фактори» (по горизонталі) віднесено однозначно і виключно до факторів внутрішнього походження. Натомість, такі елементи, як «Можливості» та «Загрози» (теж по горизонталі) – зараховано однозначно і виключно до факторів зовнішнього походження. Водночас, згідно з ідентифікатором «Позитивні фактори» (по вертикалі), «Сильні фактори» та «Можливості» віднесено однозначно і виключно до факторів позитивного характеру, а відповідно ідентифікатору «Негативні фактори» (теж по вертикалі) – «Слабкі фактори» та «Загрози» віднесено однозначно і виключно до факторів негативного характеру.

Приблизно в такому ж ключі тлумачаться й інші подібні, вже вдосконалені матриці SWOT-аналізу. Ось, приміром, як тлумачить таку матрицю вже згадуваний Р. Делтрі. За його твердженням, «Сильні фактори» – це ресурси або здатності, які установа може ефективно використовувати для досягнення своїх цілей. «Слабкі фактори» – це обмеження, вади або дефекти в *середині* самої установи, які заважають їй у досягненні своїх цілей. «Можливості» – це будь-яка сприятлива ситуація *поза* самою установою, в її *навколишньому середовищі*. «Загрози» – це будь-яка несприятлива ситуація *поза* самою установою, в її *навколишньому середовищі*, які потенційно можуть перешкоджати стратегії її розвитку. Дії, що обумовлені цими чотирма елементами мають бути такими: розрахунки на сильні фактори та усунення

слабких факторів, використання можливостей та послаблення впливу загроз. Нагадаємо також, що Р. Делтрі поділив увесь процес проведення SWOT-аналізу на 4 основних етапи (primary stages): 1) аналіз і діагноз ситуації; 2) формування запропонованих дій; 3) імплементація програм розвитку; 4) моніторинг результатів. Кожен з цих його етапів складається з кількох фаз. Найбільший інтерес тут становить перший етап, який поділяється на 3 фази, а саме: а) оцінка можливостей та загроз; б) оцінка сильних та слабких факторів та 3) оцінка «об'єднаного» (joint) впливу можливостей, загроз, сильних та слабких факторів.

Таке тлумачення сутності методу і матриці SWOT-аналізу, на наш погляд, є більш вдалим ніж те, що було зображено у Схемі № 1. Зокрема, заслуговує на схвалення і підтримку твердження про необхідність з'ясування і оцінки об'єднаного впливу можливостей, загроз, сильних та слабких факторів на об'єкт та/чи предмет дослідження. До речі, це підтверджує наше переконання у необхідності застосування на завершальному етапі SWOT-аналізу такого методу як *синтез*, про що, на жаль, деякі теоретики та практики навіть і не згадують. Адже лише поєднання цих двох методів (SWOT-аналізу та синтезу) відкриває можливості, по-перше, з'ясування закономірностей і тенденцій розвитку досліджуваного об'єкту та/чи предмету, а, по-друге, виробити відповідні конкретні практичні рекомендації. Причому вмиле поєднання методів SWOT-аналізу та синтезу в даному випадку відкриває не просто «вікно можливостей» (window of opportunities), а «двері можливостей» (door of opportunities) чи навіть «ворота можливостей» (gate of opportunities)...

І тим не менш, запропоноване Р. Делтрі тлумачення методу та матриці SWOT-аналізу, на наш погляд, є недостатньо креативним та має певні вади і недоліки. По-перше, «Можливості» та «Загрози» він розглядає однозначно і виключно як зовнішні фактори, що не завжди відповідає існуючим у житті реаліям. По-друге, «Слабкі фактори» та «Загрози» віднесено однозначно і виключно до факторів негативного характеру, що, на нашу думку, є доволі дискусійним. Нарешті, у наведеному вище тлумаченні відсутні згадки про необхідність дослідження *співвідношення* всіх чотирьох елементів SWOT-аналізу між собою.

Зазначені вище вади і недоліки, на перший погляд, навіть непомітні й можуть здатися не вартими уваги. Однак, на нашу думку, вони є суттєвими і було б бажано їх усунути. У першу чергу це стосується спроб обмежити та звести «Можливості» й «Загрози» для об'єкту та/чи предмету дослідження лише і виключно до зовнішнього середовища. Таке тлумачення і підхід можна вважати штучним, нічим не обґрунтованим і навіть небезпечним редукаціонізмом. Адже згідно його вимог, всі можливості для існування і розвитку об'єкту та/чи предмету дослідження слід шукати лише на зовні та й всі загрози для нього походять теж нібито виключно із зовні.

З цим важко погодитися, особливо в дослідженнях вчених та практиків т.зв. «транзитних», зокрема пострадянських держав. У першому випадку («Можливості») такий підхід «вбиває» ініціативу пошуку можливостей подальшого свого існування чи розвитку у своєму власному оточенні, у внутрішньому середовищі та породжує утриманські настрої, розрахунки на якусь зовнішню «рятівну соломинку», на очікування «манни небесної», на поблажки та подачки збоку когось із зовні, замість того, щоб шукати можливості у власному середовищі та мобілізувати усі свої внутрішні ресурси. А це, як засвідчує історія, часто призводило і може далі призводити до небажаної і небезпечної залежності від чогось чи когось «Зовнішнього»... Та ж сама історія була не раз свідком того, як правляча чи опозиційна політична еліта якоїсь країни використовувала таку привабливу зовнішню «Можливість» як запрошення на свою територію іноземних збройних сил для утримання чи здобуття влади, що завжди завершувалося втратою державної незалежності, величезними людськими жертвами та матеріальними збитками... У другому випадку («Загрози») – це породжує бажання й звичку переключати увагу від своїх недолугих дій, власних помилок і провалів, які досить часто становлять не меншу, а часом навіть і більшу небезпеку ніж зовнішні загрози (приміром корупція у деяких державах) та заохочує і привчає шукати «цапів відбувайлів» та ще й виключно на зовні...

Щодо однозначного і виключного віднесення «Слабких факторів» і особливо «Загроз» до факторів негативного характеру, то це, як вже зазначалося і як парадоксально не звучить, є доволі дискусійним. Адже у реальному житті виникає чимало ситуацій, коли загрози перетворюються чи їх перетворюють із негатива на позитив. У контексті політології тут можна згадати про те, як реальні чи вигадані загрози зовнішнього втручання у внутрішні справи якихось країн або збройної інтервенції проти них неодноразово призводили до позитивних наслідків, зокрема сприяли пробудженню та/чи піднесенню серед їх населення патріотизму та згуртуванню нації.

Думки щодо наведених вище вад і недоліків методу і матриць (Схеми № 1 та № 2) SWOT-аналізу, здається, вперше висловлюються у вітчизняній науковій літературі. Вони вочевидь є дискусійними і тому потребують свого подальшого обговорення і висвітлення. Щодо самих вад і недоліків, то їх замало лише виявляти і піддавати критиці, їх доцільно усувати, а сам метод і матрицю – вдосконалювати. Виходячи з цього, наважимося на один крок, досить популярний у західній політичній науці, але мало відомий у нашій, а саме – спробуємо висунути кілька гіпотез:

**Гіпотеза № 1.** *Можливості для подальшого розвитку об'єкту та/чи предмету дослідження можуть існувати не лише поза ним, у його зовнішньому оточенні, а й у ньому самому, у власному середовищі; їх лише варто наполегливо шукати та ефективно використовувати.*

**Гіпотеза № 2.** *Загрози для існування об'єкту та/чи предмету дослідження можуть виникати та існувати не лише поза ним, у його зовнішньому оточенні, а й у ньому самому, у власному середовищі; їх лише слід вчасно виявляти та ефективно протидіяти чи знешкоджувати.*

**Гіпотеза № 3.** *Можлива і доцільна розробка оновленої матриці SWOT-аналізу, яка б враховувала основні положення обох вище сформульованих гіпотез.*

Саме таку матрицю і пропонує автор даної статті у Схемі № 3:

Фактори (Factors)	Внутрішні та зовнішні можливості (Internal and External Opportunities)	Внутрішні та зовнішні загрози (Internal and External Threats)
<b>Сильні фактори</b> (Strengths)	1.1. Сильні фактори та внутрішні можливості (Strengths and Internal Opportunities)  1.2. Сильні фактори та зовнішні можливості (Strengths and External Opportunities)	3.1. Сильні фактори та внутрішні загрози (Strengths and Internal Threats)  3.2. Сильні фактори та зовнішні загрози (Strengths and External Threats)
<b>Слабкі фактори</b> (Weaknesses)	2.1. Слабкі фактори та внутрішні можливості (Weaknesses and Internal Opportunities)  2.2. Слабкі фактори та зовнішні можливості (Weaknesses and External Opportunities)	4.1. Слабкі фактори та внутрішні загрози (Weaknesses and Internal Threats)  4.2. Слабкі фактори та зовнішні загрози (Weaknesses and External Threats)

Схема № 3. Вдосконалена автором матриця SWOT-аналізу

У цій, дещо модернізованій і оновленій матриці, у порівнянні з матрицею зображеною на Схемі № 2, замість зовсім не обов'язкових, на наш погляд, ідентифікаторів «Позитивні фактори» (Positive) та «Негативні фактори» (Negative) введено нові ідентифікатори, а саме: «Внутрішні та зовнішні можливості», а також «Внутрішні та зовнішні загрози». Наголошуємо, що два останніх ідентифікатори виникли внаслідок поділу кожного з двох раніше існуючих ідентифікаторів, зокрема «Можливості» та «Загрози», на два нових, а саме: «Внутрішні та зовнішні можливості» і «Внутрішні та зовнішні загрози».

Таке нововведення, якщо воно буде позитивно сприйнято теоретиками і користувачами SWOT-аналізу, дає можливість проаналізувати співвідношення та взаємодію різних його елементів, а також допомогти у прийнятті рішень щодо подальших дій. Таку гіпотетичну можливість дає аналіз ситуації в місцях перетину цих елементів, які пронумеровано від 1.1. до 4.2. Зокрема:

- пункти 1.1. та 1.2. можуть сприяти пошуку відповідей на запитання: Як використати свої сильні сторони для того, щоб скористатися внутрішніми (1.1.) та зовнішніми (1.2.) можливостями?

- пункти 2.1. та 2.2 – Як досягти того, щоб слабкі фактори не заважали використанню внутрішніх (2.1) та зовнішніх (2.2.) можливостей?

- пункти 3.1. та 3.2 – Як використати свої сильні фактори для мінімізації впливу внутрішніх (3.1.) та зовнішніх (3.2.) загроз?

- пункти 4.1. та 4.2 – Як підсилити свої слабкі фактори, щоб вони послаблювали вплив внутрішніх (4.1.) та зовнішніх (4.1.) загроз?

Наголошуємо, що все це – лише наші припущення й гіпотези, які потребують подальшого обговорення та або спростування, або підтвердження. Зрозуміло також, що запровадження зазначених інновацій може дещо ускладнити проведення дослідження, але ж і ефективність та результативність його, за нашими припущеннями, може суттєво зрости.

Ще однією новою і досить потужною тенденцією останніх років стають намагання все частішого застосування SWOT-аналізу в багатьох інших, окрім бізнесової, сферах суспільного життя, зокрема в політичній. Причому це відбувається як у зарубіжній, так і у вітчизняній політологічній літературі. Про це, зокрема, свідчать факти повільного, але невпинного зростання кількості публікацій та електронних матеріалів, присвячених застосуванню SWOT-аналізу саме у сфері політики. І це цілком природно, адже, як слушно стверджує турецький дослідник Я. Атліоглу, цей «метод може бути використаний в політичних науках та у міжнародних відносинах». До речі, і вся його цитована стаття під назвою «Огляд турецько-сірійських відносин з використанням SWOT-аналізу» є підтвердженням можливості та доцільності використання даного методу [21].

Дійсно, проведений нами аналіз низки відповідних матеріалів, підготовлених за допомогою SWOT-аналізу, свідчить не лише про можливість, а й про доцільність його застосування в політичній сфері суспільного життя. Більше того, можна констатувати, що SWOT-аналіз вже перетворюється на один з досить поширених 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 проєктів та впровадження їх у політику.

Наведемо кілька показових і досить вдалих прикладів. Одним з них можна вважати великий пілотний проєкт групи скандинавських вчених, присвячений дослідженню за допомогою SWOT-аналізу ефективних і перспективних шляхів розвитку міжрегіональної співпраці їхніх країн. У Вступі до даного проєкту його автори і учасники чітко зазначили: «Мета цього експериментального проєкту полягала в тому, щоб оцінити застосування і корисність SWOT-аналізу в стратегічному плануванні, що асоціюється з регіональними програмами Північних країн». При цьому вони надзвичайно високо оцінили SWOT-аналіз як «систему підтримки рішень» (a decision-support system), як «частину навчального процесу» (the part of a learning process) учасників проєкту, як «інструмент стратегічного менеджменту» (a tool of strategic management), як «посередника між зовнішніми та внутрішніми факторами» (intermediary between external and internal factors), як «сторожа інформаційних потоків» (a gatekeeper of the information flows) тощо. У підсумку вони визнали «важливість SWOT-аналізу в плануванні, програмуванні та стратегічних процесах управління» та зазначили, що у деяких випадках SWOT-аналіз «відіграв основну роль» (an essential role) у проведеному ними дослідженні. Звичайно, вказали вони і на деякі обмеження (limits) існуючого методу та матриці SWOT-аналізу і навіть вдалися до пошуків його «ідеального типу» (an ideal type).

Зокрема, вони зазначили, що SWOT-аналіз є «за визначенням суб'єктивним процесом» (by definition a subjective process) і запропонували звертати більше уваги на необхідність досягнення і збереження консенсусу між учасниками дослідження та забезпечення балансу при аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на досліджуваний об'єкт та/чи предмет та ін. [22, р. 7, 28-40, 53-57].

Іншими переконливими прикладами ефективності використання SWOT-аналізу можуть бути стаття Р. Елмансі, що присвячена виходу Великобританії з Європейського Союзу [23], Р. Ендерле про виборчу кампанію Д. Трампа і Х. Клінтон [24] та ін.

У вітчизняній політологічній літературі найкращим прикладом успішно проведеного SWOT-аналізу можна вважати дослідження В.П. Горбуліна та А.Б. Качинського, результати якого були опубліковані в одному з розділів їх спільної монографії. Вже назва цього розділу «SWOT-аналіз як важливий інструмент стратегічного планування національної безпеки» та предмет дослідження свідчать про високу оцінку даного методу та не лише можливість і доцільність, а й необхідність його використання в політичній сфері. Адже, як слушно зазначають самі автори В. П. Горбулін та А. Б. Качинський: «Дані, отримані в результаті застосування SWOT-аналізу, можуть слугувати базовими засадами для розроблення стратегічних цілей, допомогти групі фахівців розробити ефективну стратегію врегулювання проблем національної безпеки». На особливе схвалення і підтримку заслуговують застосування ними дещо оновленої і модернізованої матриці SWOT-аналізу, розроблені «Дев'ять правил» використання цього методу, а також ціла низка інших надзвичайно корисних порад і рекомендацій. Щоправда, з деякими їх поодинокими твердженнями важко погодитися. Наприклад, з такими, як: «Для проведення SWOT-аналізу не потрібні ні великі бази даних, ні формальна підготовка» або «...SWOT-аналіз – аналітичний інструмент розроблення стратегії державної політики національної безпеки держави, заснований переважно на суб'єктивних оцінках» [9, с. 105, 107-108]. Однак, попри ці та деякі інші дискусійні твердження, дослідження проведене В.П. Горбуліним та А. Б. Качинським за багатьма критеріями можна вважати зразковим.

Так само зразковим можна вважати і проведений О. П. Дем'янчуком SWOT-аналіз політичної системи України. На особливу увагу заслуговують його рекомендації щодо необхідності у кожному конкретному випадку проведення SWOT-аналізу встановлювати свої спеціальні параметри та визначати свої спеціальні індикатори [10, с. 12-25].

Досить вдалим прикладом ефективного використання методу та існуючої матриці SWOT-аналізу в політиці, зокрема у гіпотетичних виборах до Верховної Ради України, можна вважати дослідження, здійснене вітчизняним дослідником Д. Соколовим. Застосування навіть такого далеко не ідеального методу і матриці сприяло отриманню розгорнутого уявлення про сильні й слабкі сторони, з одного боку, провладного кандидата, а, з іншого, кандидата від опозиції, а також про можливості, що здатні сприяти перемозі когось з них та загрози, що можуть завадити цій перемозі [11].

Наведені вище та багато інших ненаведених тут прикладів свідчать не лише про достатньо високу ефективність методу SWOT-аналізу взагалі, а й про можливість та доцільність його застосування в політичній сфері.

*Підсумовуючи* наведене зазначимо наступне. По-перше, попри вади і недоліки, притаманні методу та існуючим на сьогодні варіантам матриці SWOT-аналізу, він набуває і набуватиме все більшого поширення. По-друге, цей метод є і може бути ще більш корисним при дослідженні складних, динамічних і суперечливих феноменів у всіх сферах життя й діяльності людини, у тому числі в політичній. По-третє, ефективність і результативність SWOT-аналізу залежать, перш за все, від професіоналізму та ступеню майстерності тих, хто ним користується. По-четверте, даний метод та існуючі матриці SWOT-аналізу потребують подальшого вдосконалення і можуть бути вдосконалені, зокрема за допомогою запропонованих автором даної статті нових тлумачень та оновленої матриці даного методу. По-п'яте, можна сподіватися, що подібне вдосконалення, в разі його схвалення науковим співтовариством та бізнесовими колами, сприятиме підвищенню ефективності прикладних та



теоретичних досліджень у всіх сферах суспільного життя, зокрема в політичній, особливо в умовах її зростаючої турбулентності. По-шосте, слід виходити з того, що SWOT-аналіз – це не панацея, не «чарівна паличка», за помахом якої миттєво вирішуються всі бізнесові чи політичні проблеми. Він – *лише інструмент*, вправне володіння яким може посприяти їх розв’язанню. По-сьоме, SWOT-аналіз – *не єдиний* метод дослідження складних феноменів. Для досягнення максимальної ефективності й користі цього дослідження варто водночас, поряд, разом зі SWOT-аналізом застосовувати такі методи, як: критичний (у тлумаченні К. Поппера), об’єктивності, системний, Case-Study, Cost and Benefit, Gap-аналіз, PEST-аналіз та ін. Нарешті, SWOT-аналіз – це лише *початок процесу* дослідження стану і перспектив розвитку певного об’єкту та/чи предмету, а *завершенням* цього процесу має бути обов’язкове використання методу *синтеза*. Лише у такому випадку можна розраховувати на досягнення бажаних результатів... Сподіваємося, що висунуті гіпотези та висловлені рекомендації привернуть увагу тих, хто зацікавлений у розширенні та/чи вдосконаленні методологічного інструментарію прикладних та теоретичних досліджень, зокрема у політології та політиці.

#### Використана література:

1. Ansoff I. Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion [Text] / Igor Ansoff – N.Y. : McGraw Hill Book Company, 1965. – 241 p.
2. Bamford Ch. The Strategy Mindset [Text] / Chuck Bamford – Washington : Create Space Independent Publishing Platform, 2015. – 126 p.
3. Dealtry R. Dynamic SWOT Analysis : Developer’s Guide [Text] / Richard Dealtry – Manchester : Dynamic SWOT Associates, 1994. – 111 p.
4. Learned E. Business Policy : Text and Cases [Text] / Edmund P. Learned, Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, William D. Guth – Homewood : Irwin, 1965 – 1068 p.
5. Богомолова Е.В. SWOT-анализ : теория и практика применения [Текст] / Е. В. Богомолова // Экономический анализ : теория и практика. – 2004 – №17 (32). – С. 57-60.
6. Крючков В.Н. Методологические аспекты SWOT-анализа [Текст] / В. Н. Крючков // Известия Уральского гос. экономического университета. – 2005. – Т. 10. – С. 41-49.
7. Михненко П.А. Динамическая модификация SWOT-анализа [Текст] / П. А. Михненко // Экономический анализ : теория и практика. – 2015. – Вып. 18 (417). – С. 60-68.
8. Учитель Ю.Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования корпоративной стратегии [Текст] / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – М. : Либроком, 2010. – 328 с.
9. Горбулін В.П. SWOT-аналіз як важливий елемент стратегічного планування національної безпеки. Розділ 3. [Текст] / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський // Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В.П. Горбулін, А. Б. Качинський – К.: НІСД, 2010. – 288 с.
10. Дем’янчук О. П. SWOT-аналіз політичної системи України в модернізаційній парадигмі [Текст] / О. П. Дем’янчук // Наукові записки. / Збірник. – Серія «Політологія і етнологія» – Вип. 6 (56). – К. : Ін-т політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2011. – С. 12-25.
11. Лісовський С. А. SWOT-аналіз і аналіз прогалин (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у сфері суспільного добробуту (соціального захисту) і підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо [Текст] / С. А. Лісовий – Херсон, 2016. – 106 с.
12. Соколов Д. SWOT-аналіз вибору політичного забарвлення [Електронний ресурс] / Д. Соколов – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/articles/2011/12/29/6874591/>
13. Тосько Р.Р. Застосування методики SWOT-аналізу для формування стратегії зміцнення національної безпеки в сфері державної безпеки [Текст] / Р. Р. Тосько, А. В. Новікова // Молодий вчений. – 2016. – № 4 (31) – С. 337-340.
14. Бабкіна О. В. Методологія дослідження політичного життя суспільства [Текст] / Бабкіна О. В. // Науковий часопис Національного педагогічного університету



імені М. П. Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. [зб. наукових праць] – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. – Вип. 2. – С. 3-8.

15. SWOT Analysis [Electronic resource] – Mode of access : <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.

16. Weitz B. Handbook of Marketing [Text] / Barton Weitz, Robin Wensley (eds.) – London : SAGE Publications Ltd., 2002. – 582 p.

17. Schwenker B. Scenario-based Strategic Planning : Developing Strategies in an Uncertain World [Text] / B. Schwenker, T. Wulf (eds.) – Wiesbaden : Springer Gabler, 2013. – 219 p.

18. Learned E. Business Policy : Text and Cases [Text] / Edmund P. Learned, Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, William D. Guth – Homewood : Irwin, 1965 – 1068 p.

19. Morrison M. Myth of the History of SWOT – Learned, Christensen, Andrews and Guth – wrong? [Electronic resource] / Mike Morrison – Mode of access : <https://rapidbi.com/history-of-swot-analysis-the-error-many-on-the-internet-make/amp/>

20. Dealtry R. Dynamic SWOT Analysis : Developer's Guide [Text] / Richard Dealtry – Manchester: Dynamic SWOT Associates, 1994. – 111 p.

21. Atlioglu Y. An Overview of Turkish-Syrian Relations by Using SWOT Analysis [Electronic resource] / Yasin Atlioglu – Mode of access : [http://www.tasam.org/en/Icerik/3259/an\\_overview\\_of\\_turkish-syrian\\_relations\\_by\\_using\\_swot\\_analysis](http://www.tasam.org/en/Icerik/3259/an_overview_of_turkish-syrian_relations_by_using_swot_analysis)

22. Karppi I. SWOT Analysis as a Basis for Regional Strategies [Text] / Ilari Karppi, Merja Kokkonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith – Stockholm : Nordregio, 2001. – 84 p.

23. Elmansy R. SWOT Analysis for the UK's Brexit Decision to Leave the EU [Electronic resource] / R. Elmansy – Mode of access : <http://www.designorate.com/swot-analysis-uks-brexit-decision-to-leave-the-eu/>

24. Enderle Rob. A SWOT Analysis of Trump vs. Clinton [Electronic resource] / Enderle Rob. – Mode of access : <http://www.cio.com/article/3093465/government/a-swot-analysis-of-trump-vs-clinton.html>

**Картунов А. В.** Метод и матрица SWOT-анализа: в поисках путей усовершенствования.

Данная статья, которая имеет определенный инновационный характер, посвящена критически-конструктивному анализу достаточно актуальной темы – метод и матрица SWOT-анализа. В ней выясняются его преимущества и недостатки. Доказывается, что, невзирая на существование определенных ограничений и недостатков, популярность SWOT-анализа возрастает. Высказывается уверенность, что в будущем эта тенденция будет лишь усиливаться. На конкретных примерах показано, что этот метод может успешно использоваться не только в сфере бизнеса, но и в сфере политики. Выдвигается несколько гипотез относительно устранения выявленных недостатков и предлагается ряд рекомендаций для повышения эффективности и результативности SWOT-анализа. В то же время предлагается разработанная автором данной статьи усовершенствованная матрица этого метода.

Ключевые слова: методы исследования, SWOT-анализ, матрица, преимущества, недостатки, гипотезы, рекомендации, сфера бизнеса, политическая сфера.

**Kartunov A.** Method and Matrix of Swot Analysis: in Search of Ways of Improvement

This article that has a certain innovative character is devoted to the critically-constractive analysis of enough actual theme – a method and matrix of SWOT Analysis. Its advantages and defects are turn out in it. Proved, that in spite of existence of certain limitations and defects, popularity of SWOT Analysis increases. A confidence speaks out, that this tendency will only increase in the future. It is shown on concrete examples, that this method can be successfully used not only in the field of business but also in the field of politics. A few hypotheses for removal of the educed defects are worked out and the row of recommendations is offered for the increase of

*efficiency and effectiveness of SWOT Analysis. At the same time the improved matrix of this method invented by the author of this article is proposed.*

*Keywords: research methods, SWOT Analysis, matrix, advantages, defects, hypotheses, recommendations, business sphere, political sphere.*

УДК 32.001 : 316 (477)

Горбатенко І. А.

## РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПОЛІТИЧНОЇ НАУКИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

*Розглядаються сучасні тенденції розвитку європейської політичної науки з урахуванням традицій окремих країн, різноманітності підходів, характеру осмислення окремих суспільно-політичних проблем і політики в цілому. Показано вплив Болонської системи на процес інституціоналізації політичної науки та орієнтації суб'єктів її вивчення і вдосконалення.*

*Ключові слова: європейська політологія, Болонська система, професійна комунікація, інституціоналізація політичної науки, політична освіта, національні політологічні школи.*

У світовій політичній науці від самого початку її зародження існує два основні сегменти, довкола яких формується і на які орієнтується все професійне політологічне середовище. Узагальнено вони ідентифікуються як американська політологія і європейська політологія. Остання кваліфікується як «важлива складова світової політичної науки, що спирається на традицію, характеризується різноманітністю підходів національних шкіл і тяжіє до глибинного політико-філософського осмислення окремих суспільно-політичних проблем і політики в цілому» [5, с. 196]. У зв'язку з тим, що Україна від 2014 року остаточно взяла курс на інтеграцію у європейську спільноту, одним із важливих питань є необхідність поглибленого осмислення сучасних тенденцій розвитку європейської політичної науки та реалізації її надбань у системі вищої освіти.

Важливим джерелом для розуміння розвитку політології, в тому числі й у Західній Європі, є дослідження Г. Алмонда, в якому відображені характерні риси предметної специфіки цієї науки та історичні детермінанти її інституціоналізації [1], а також Р. Гудіна і Х.-Д. Клінгеманна [3; 4]. Серед вітчизняних політологів, які досліджують різні аспекти становлення і розвитку політичної науки в Україні, як відображення відповідних процесів у сучасному світі, слід відзначити дослідження К. Жолковського, О. Бабкіної, Н. Хоми, Ф. Рудича, А. Романюка [5; 2; 7; 6].

До Другої світової війни за кількістю і якістю досліджень, рівнем викладання політичних знань європейські національні школи були значно сильнішими за американську. По закінченні війни зруйнована Європа ще довго відчувала вплив США в усіх сферах суспільно-політичного розвитку. На зламі XX – XXI ст. цей вплив суттєво зменшився, що не могло не вплинути й на розвиток системи науки і освіти. Відповідно він змінився «не менш інтенсивним, але двостороннім процесом взаємодії американської і європейської політичної науки» [8, с. 42]. К. Жолковський і О. Бабкіна, оцінюючи можливості й перспективи європейської політології, слушно зазначають, що «є всі підстави прогнозувати подальше відродження її самобутності та оригінальності в загальному контексті ідейного та наукового самовизначення Європи» [5, с. 199]. Хоча, слід визнати, що на сьогодні у більшості європейських країн вплив американської політичної науки (особливо у сегменті її практичного застосування) залишається домінуючим.

Ще в 1990 р. Р. Роуз, характеризуючи стан розвитку політичної науки, зазначив: «Сьогодні політична наука стала колективним заняттям, професією з чітко визначеними стандартами навчання і працевлаштування, в основі яких – національні університетські системи з серйозними транснаціональними зв'язками між індивідуумами та інститутами по всій Європі» [3, с. 19]. Разом з тим існує цілий ряд проблем, як, скажімо, рівень сприйняття