

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ У ПОЛІТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### FEATURES OF THE USE OF SWOT-ANALYSIS METHOD IN POLITICAL MANAGEMENT

Тимченко М.М.,

кандидат політичних наук,  
доцент кафедри політології

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

У статті автор аналізує особливості застосування інструментів SWOT-аналізу для підвищення ефективності менеджменту політичних проектів та політичних кампаній на початковому етапі. Автор доходить висновку, що ця аналітична методика є невід'ємною складовою частиною у процесах стратегічного політичного планування. 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. Але, незважаючи на свою універсальність та всеосяжність, деякі її компоненти потребують вдосконалення.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, стратегія, стратегічне планування, політичний проект, політична кампанія.

В статье автор анализирует особенности применения инструментов SWOT-анализа для повышения эффективности менеджмента политических проектов и политических кампаний на их начальном этапе. Автор делает вывод о том, что данная аналитическая методика является неотъемлемой составляющей процессов стратегического политического планирования. Использование данной методики позволяет выделить сильные и слабые стороны, как конкретных персоналий, так и политического проекта в целом. Также с помощью данного инструментария представляется возможным анализ конкурентной внешней среды. Но, несмотря на свою универсальность и всеобъемлющий характер, некоторые её компоненты требуют усовершенствования.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, стратегия, стратегическое планирование, политический проект, политическая кампания.

In the article the author analyzes the features of the use of the SWOT analysis tools to increase the efficiency of management of political projects and political campaigns at their initial stage. The author concludes that this analytical methodology is an integral component of strategic political planning processes. The use of this technique allows to identify the strengths and weaknesses of both specific individuals and the political project as a whole. Also, using this tool it is possible to analyze the competitive external environment. However, despite its omnitude and comprehensive nature, some of its components require improvement.

**Key words:** SWOT-analysis, strategy, strategic planning, political project, political campaign.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку політичних відносин, партійного будівництва та менеджменту політичних кампаній ми можемо спостерігати, що ці процеси потребують більш ґрунтовного аналізу на початковому етапі власної реалізації. Щоб реалізувати будь-який політичний проект, 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.

Однією з таких методик є методика SWOT-аналізу. Цей метод було створено гарвардськими вченими у 1963 р. Професор К. Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій.

Тобто з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [8].

Починаючи з 1965 р., він набув активного застосування у сфері менеджменту корпорацій. Враховуючи те, що політичні партії є своєрідними бізнес-проектами, 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.

Абревіатура SWOT розшифровується таким чином:

S – Strength – сильні сторони, переваги політичного суб'єкта над конкурентами, які потребують максимального використання;

W – Weaknesses – слабкі сторони, недоліки та мінуси політичного суб'єкта. Метою цієї методики є їх виявлення та нівелювання;

O – Opportunities – зовнішні політичні фактори, які окреслюють потенційні можливості для підвищення конкурентоздатності політичного суб'єкта;

T – Threats – фактори зовнішнього політичного середовища, які потенційно можуть погіршити

процеси партійного будівництва або перебіг політичної кампанії. До таких факторів належать дії конкурентів, зміни у законодавстві, зміни очікувань із боку виборців та ін.

Отже, можна зазначити, що використання цього методу охоплює широке коло проблем політичного менеджменту, серед яких можна виділити: виявлення кадрового потенціалу; оцінка доцільності інвестицій у певні політичні проекти; реалізація маркетингових політичних кампаній; виявлення перспективних напрямків розвитку політичних організацій; аналіз конкурентів та конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика сутності та використання SWOT-аналізу знайшла своє відображення у публікаціях багатьох українських та зарубіжних дослідників у сфері політичного менеджменту.

Серед українських дослідників можна виділити М. Городока, А. Карташова, Є. Романенка, В. Стасюка [4], Д. Соколова [6] та ін.

До зарубіжних дослідників цієї проблематики належать К. Боумен, С. Дібб, Л. Сімкін [5], А. Гвозденко [1] та ін.

У працях цих дослідників зазначається, що SWOT-аналіз є основою для оцінки ефективних сторін діяльності та можливостей коригування стратегічних та тактичних кроків суб'єкта підприємницьких або політичних відносин із метою запобігання кризових ситуацій та нівелювання загроз, які несе в собі зовнішнє конкурентне середовище.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність великої кількості публікації, ця проблематика ще не знайшла всебічного відображення у сфері саме політичного менеджменту. Більшість публікацій охоплює виключно економічну сферу застосування цієї аналітичної методики.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю статті є виділення переваг та недоліків використання методики SWOT-аналізу у сфері політичного менеджменту з подальшим виробленням рекомендацій щодо підвищення ефективності використання цієї методики у процесах менеджменту політичних партій, громадських організацій та реалізації стратегічних та тактичних кроків у межах політичних кампаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головним завданням SWOT-аналізу є вироблення структурованого опису наявної політичної ситуації, щодо якої потрібно прийняти правильне рішення. Матриця SWOT-аналізу представляє собою якісний інструмент структурного опису стратегічних характеристик організації та зовнішнього середовища, в якому вона знаходиться та функціонує. Виділення слабких та сильних сторін є складником аудиту внутрішнього середовища організації.

Відомий дослідник у сфері маркетингу Ф. Котлер зазначав, що досвідчений менеджер, створюючи аналітичний продукт за цією методикою, має виділити як мінімум 5 глобальних зовнішніх загроз та можливостей, які здатні як розвинути організацію, так і привести до її занепаду [1, с. 15].

Варто зазначити, що однією з ключових складових частин проведення SWOT-аналізу є виділення періоду, в межах якого буде досліджуватись взаємодія політичного проекту та зовнішнього середовища. Це може бути:

1. поточний період – досліджуються наявні сильні та слабкі сторони суб'єкта політичної діяльності в умовах наявного зовнішнього середовища;
2. короткострокова перспектива – традиційно, в межах 1–2 років (залежно від турбулентності зовнішнього середовища);
3. середньострокова перспектива – в межах 3–5 років;
4. довгострокова перспектива – підготовка прогнозу строком на 5 років та більше [2, с. 32].

Отже, в залежності від окреслених дослідником перспектив SWOT-аналіз може мати як ситуаційний (поточний або короткостроковий прогноз), так і стратегічний (середньостроковий та довгостроковий прогноз) характер.

Важливими є ретельне визначення сфери кожного SWOT-аналізу, розуміння відмінностей між його елементами, об'єктивність і використання різносторонньої вхідної інформації, уникнення просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз має проводитися за участю всіх найважливіших членів цієї організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не належать до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. Під час проведення SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз мають використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки [3, с. 602].

Як приклад застосування методики SWOT-аналізу у сфері політичного менеджменту можна провести аналіз ризиків та можливостей для новоствореної політичної партії або конкретного кандидата.

1. Сильними сторонами є наявність наявних іміджевих характеристик, які позитивно сприймаються цільовими електоральними групами. Важливо зазначити, що для нецільових груп ці іміджеві характеристики не будуть сприйматися позитивно, а в деяких випадках можуть мати і негативне значення. Проте аналітика, передусім,

цікавлять ті електоральні групи, які визначені як цільові, і саме сприйняття з їх боку наявних іміджевих характеристик кандидата або партії має принципове значення. Саме наявні іміджеві характеристики в рамках іміджевої конструкції становлять поточний рейтинг кандидата або партії, за винятком тих випадків, коли кандидата або партію підтримують з огляду на категоричне неприйняття їх конкурентів.

2. Слабкими сторонами партії або кандидата є ті іміджеві конструкції, які можуть сприйматися цільовими групами як негативні. Ці складники іміджу формують ту частину поточного антирейтингу, яку ще можна скоригувати на власну користь, тобто частково перетворити негативні якості на позитивні або знівелювати їх ефект.

3. Що стосується можливостей, то тут треба розуміти ті позитивні характеристики іміджу, які є відсутніми у межах іміджевої конструкції кандидата або партії, але з боку цільових електоральних груп можна спостерігати очікування цих характеристик. Надійним інструментом для виявлення цих очікувань є проведення фокус-групи. За допомогою інструментарію фокус-групи можна ще на початковому етапі виявити бажані іміджеві характеристики. Таким чином, під можливостями належить розглядати ті позитивні характеристики, які очікують цільові електоральні групи і які належить включити до іміджевої конструкції кандидата або партії з метою підвищення електорального рейтингу.

4. Під загрозами належить розуміти ті іміджеві характеристики, які є відсутніми у поточному іміджі кандидата або партії, але при цьому мають чіткий негативний відтінок для цільових електоральних груп, тому використання їх під час конструювання іміджу може становити загрозу зниження рейтингу та збільшення антирейтингу. Ці характеристики також можна діагностувати на початковому етапі, за допомогою інструментарію фокус-груп (за допомогою питання «які якості партії або кандидата є для Вас категорично неприйнятними?»).

Отже, для успішного політичного менеджменту є важливим зіставлення даних про внутрішнє та зовнішнє середовище, розгляд можливих ризиків та перспективних напрямів. Тим самим, методика SWOT-аналізу використовується для того, щоб допомогти покращенню діяльності кандидатів та політичних партій, а також для окреслення перспектив їх розвитку та трансформації в умовах конкурентного електорального ринку.

Українські дослідники М. Городок, А. Карташов, Є. Романенко і В. Стасюк стверджують, що SWOT-аналіз є надзвичайно ефективним інструментом попередньої розробки стратегії й експертизою власних (внутрішніх) переваг та недоліків кандидата, сприятливих факторів і потенційних несприятливих чинників зовнішнього середовища.

На їхню думку, SWOT-аналіз використовується як ефективний інструмент на попередніх стадіях формування стратегії й тактики політичної кампанії як базису для наступного перспективного планування політичної діяльності. Він гарантує, що попередня інформація була правильною та придатною для використання.

Формування стратегії й тактики політичної кампанії на підставі SWOT-аналізу має забезпечити кожну з таких вимог:

- формування, концентрація та підсилення власних переваг (сил) політичного суб'єкта (партії, політичного лідера, кандидата тощо);
- зменшення, нейтралізація, ребрендинг недоліків (слабкостей) політичного суб'єкта;
- залучення та використання можливостей, що надає зовнішнє політичне середовище;
- протидія тим факторам зовнішнього політичного середовища, які потенційно погіршать перебіг політичної кампанії [4, с. 28].

Отже, можна зазначити, що у цьому контексті використання методики SWOT-аналізу є необхідною складовою частиною формування стратегії та тактики політичної партії або кандидата на початковому етапі виборчої кампанії. В рамках політичного менеджменту методика SWOT-аналізу дає змогу систематизувати проблемні ситуації, краще розуміти структуру наявних у кандидата або партії ресурсів, відстежувати загальний стан зовнішнього середовища, виявляти та ефективно використовувати потенційні можливості, знаходити нові та перспективні цільові групи. Методика SWOT-аналізу дає змогу правильно та своєчасно приймати стратегічні рішення, що є необхідним у мінливих умовах виборчих кампаній.

Що стосується недоліків цієї методики, то можна виділити такі:

1. методика SWOT-аналізу не повною мірою оцінює можливі ризики. В рамках цієї методики поширеною помилкою є те, що дуже часто очікування є завищеними, а ризики – недооціненими;

2. хибний вибір предмету аналізу. Під час проведення аналізу від предмета оцінки дуже часто відбувається відхилення. Наприклад, у процесі оцінки конкурентоспроможності політичної партії загалом окремі її структурні елементи можуть недооцінюватись;

3. SWOT-аналіз являє собою лише один зі способів систематизації наявних знань. Якщо ці знання є хибними або їх замало, то і результати аналізу будуть мати невисоку цінність та сферу застосування;

4. цей метод має суб'єктивний характер, і дослідницька цінність результатів аналізу залежить від рівня компетентності аналітика. Задля ефективного аналізу діяльності структури варто залучати третіх осіб, які жодним чином не пов'язані з діяльністю організації, що значно зменшить суб'єктивізм;

5. задля повноцінної реалізації цієї методики є необхідним використання великого масиву інформації, що потребує значних організаційних та матеріальних витрат, інакше аналітики будуть оцінювати важливі фактори, не маючи достовірної інформації щодо них. Проведення якісного SWOT-аналізу потребує залучення великої кількості спеціалістів із відповідних сфер діяльності;

6. цей метод є мало формалізованим, результати якого мають здебільшого якісні, а не кількісні характеристики, що призводить до певних труднощів у процесі моніторингу ситуацій [7, с. 25].

Але, незважаючи на ці недоліки, нині відбувається вдосконалення інструментарію цієї методики. Деякі вчені зазначають, що нині здійснюються кроки, які мають на меті запобігання невизначеності щодо вибору предмета аналізу, шляхом додавання додаткових компонентів у матрицю SWOT. Задля підвищення вірогідності включення до аналізу найбільш важливих факторів доцільно залучити найбільш широке коло спеціалістів у різних сферах та передати окремі види діяльності структури на так званий аутсорс.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** В умовах сучасних політичних реалій можна спостерігати, що політичні партії та кандидати не мають стійкої електоральної бази, ідеології та програмних принципів. Дуже мало партійних структур відрізняються своєю електоральною стійкістю та довготривалим існуванням у часі. З огляду на це, дуже рідкісним є використання довгострокових прогнозів у процесі існування та функціонування політичних проєктів. Тому методика SWOT-аналізу дає змогу робити експрес-аналіз наявного зовнішнього середовища та будувати ефективну стратегію розвитку внутрішньої структури на початковому етапі. Якщо структура отримує стійкість, то використання методики SWOT-аналізу є доцільним у поєднанні з більш формалізованими аналітичними методиками. Перспективним напрямом вдосконалення цієї методики може бути додавання до матриці SWOT інших компонентів, які дадуть змогу суттєво доповнити цей аналітичний інструментарій, знівелювати його недоліки та зробити його всеохоплюючим.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2006. № 4. С. 13–16.
2. Изосимов С.В. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки / С.В. Изосимов, А.Л. Шевченко. *Экономикс*. 2013. № 2. С. 29–34.
3. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / За ред. Ф.Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.
4. Перемога на виборах: технології, кампанії, принципи : практичний посібник / Городок М.Д., Карташов А.В., Романенко Є.О., Стасюк В.Ю., за заг. ред. М.Д. Городка. Київ : 2016. 264 с.
5. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 240 с.
6. Соколов Д. SWOT-анализ выбора политической окраски. *Українська правда*. 2011. URL: <https://www.pravda.com.ua/rus/articles/2011/12/29/6874591/>.
7. Сухарев П.Н., Григоренко А.С. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки. *Экономические науки. Маркетинг и менеджмент*. 2010. № 6. С. 25–28.
8. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2005. 301 с. (Вища освіта XXI ст.)