

УДК334.71:65.012.12

Волошенко С.С.

## ІНТЕРАКТИВНА МАТРИЦЯ КОРЕЛЯЦІЙНОГО SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ РОЗРОБЦІ ТА АНАЛІЗІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено концептуальні ідеї здійснення SWOT-аналізу в стратегічному плануванні підприємств. Наголошено, що для мінімізації суб'єктивного фактора і розширення можливостей структурування даних необхідно модифікувати систему, наділивши її широкими інтерактивними властивостями, що робить її модельною основою при квантифікації детермінованих сегментів матриці SWOT-аналізу. Розглянуто два варіанта побудови матриці SWOT-аналізу, які дозволяють зіставляти сегменти. Обґрунтовано необхідність розуміння диференціації рівнів впливу сегментів і здійснення правильного розподілу досліджуваних показників функціональної системи. Виявлено, що моделювання матриці на певну мірну площину дозволяє оцінювати інтерактивність в часових детермінантах, тобто фіксувати динаміку.

У процесі дослідження виведено формулу коефіцієнта корисності фактора для визначення оцінки ступеня важливості факторів матриці. Уточнено функції і принципи досліджуваного методу аналізу.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, фактори, моделювання, оцінка, інтерактивність в часових детермінантах, моделювання матриці, коефіцієнт корисності, функціональна система.

**Постановка проблеми.** Завдання SWOT-аналізу – дати структурований опис ситуації з подальшим прийняттям конструктивного рішення щодо проблемних питань ефективного функціонування суб'єктів господарювання у багатограних сферах і видах діяльності економічної системи. Висновки, зроблені на його основі, носять описовий характер без рекомендацій і розстановки пріоритетів [1]. Застосування аналітичного методу з метою виявлення динаміки і тенденцій змін зумовлюється низкою недоліків, тому для мінімізації суб'єктивного фактора та розширення можливостей структурування даних необхідно модифікувати систему, наділивши її ширшими інтерактивними властивостями.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремим аспектам дослідження особливостей функціонування суб'єктів господарювання у сфері сільського туризму, аналізу і оцінювання їх діяльності присвячені наукові праці таких вчених, як: В. Васильєв, Ю. Зинько, Т. Лужанская, П. Масляк, А. Омельченко, М. Рутинский [2-6] та інших.

У системі аналітичної оцінки кореляційного SWOT-аналізу суб'єктів господарювання у сфері сільського туризму на макро- і мікрорівні важливим є врахування комплексу вихідних положень, на яких ґрунтується рекреаційна географія, що приймаються без доведення, як беззаперечні. П. Масляк виділив такі шість принципів:

1. Всі сфери функціонування суспільства будь-якої країни тісно взаємопов'язані, тому рекреаційно-туристичне господарство не може

розвиватися у своєрідному вакуумі. На нього так чи інакше впливає ситуація в інших сферах господарства і суспільства в цілому.

2. Цілісної картини рекреаційно-туристичного господарства будь-якої країни або регіону при вилученні того чи іншого його елемента (сфери, регіону) або при нехтуванні ним отримати неможливо. Звідси виникає необхідність якнайповнішого врахування всіх елементів рекреації і туризму певної території.

3. Серед безлічі варіантів взаєморозміщення рекреаційних об'єктів завжди є найоптимальніший, який дає змогу мінімізувати всі види господарських витрат, максимізувати прибуток, вирішити екологічні проблеми, отримати позитивний географічний синергетичний ефект.

4. Територіальні рекреаційні системи існують у часі, який разом з простором визначає буття людей, народів і суспільств.

5. Будь-яка рекреаційна система складається з підсистем нижчого ієрархічного рівня (структур, поєднань, утворень, комплексів, формувань).

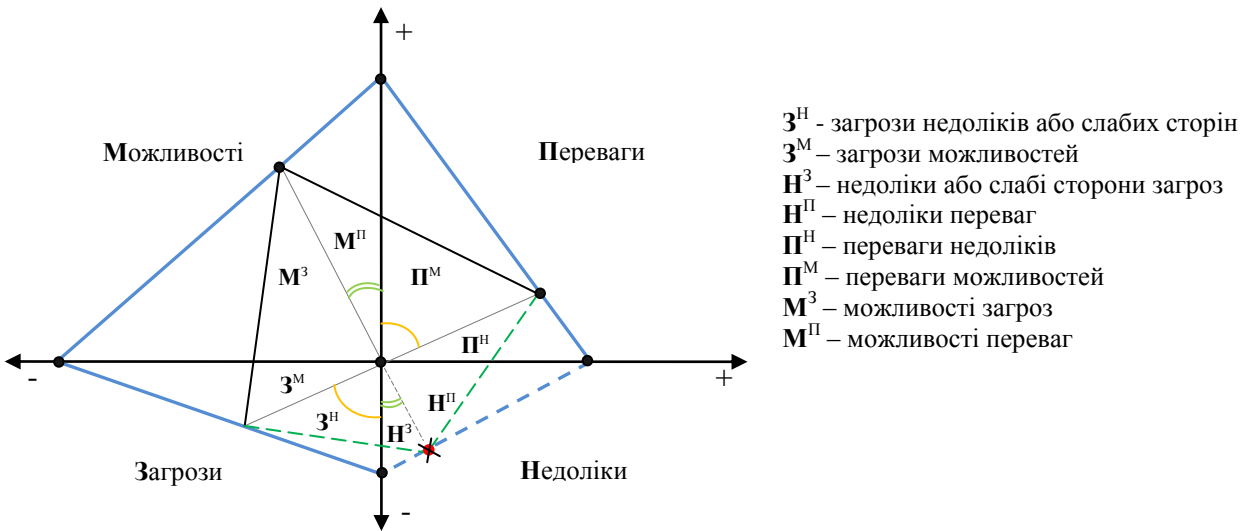
6. Функціонування просторово-територіальних рекреаційних утворень відбувається як постійна і перманентна зміна їх станів унаслідок як внутрішньої взаємодії елементів, так і взаємодії з довкіллям [5, с.12].

Однак, поглиблених досліджень потребує здійснення аналізу та оцінки факторів впливу на забезпечення результативної діяльності суб'єктів господарювання у сфері сільського туризму.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності побудови інтерактивної матриці кореляційного SWOT-аналізу в двовимірному просторі для виявлення окремих сегментів впливу на забезпечення функціонування підприємства, видів економічної діяльності, зокрема суб'єктів господарювання у сфері сільського туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**  
 Моніторинг конкурентних переваг, можливостей, загроз і недоліків, а також їх обґрунтування дає можливість здійснювати логічні узагальнення, виражені через міжсегментні взаємозалежності. Інтерактивна матриця кореляційного SWOT-аналізу

в двовимірному просторі (рис.1) дозволяє глибше здійснити аналіз сегментів як на макро-, так і на мікрорівні конкретної ситуації для підприємства, оцінити пропорційні характеристики сектору із суміжними кутами і визначати вектор протилежної обернено пропорційної характеристики.

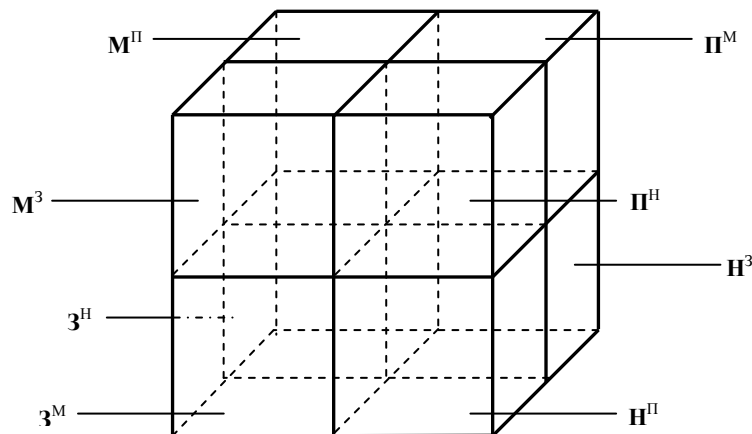


**Рис. 1. Інтерактивна матриця кореляційного SWOT аналізу в двовимірному просторі (авторська розробка)**

Зображена матриця формує синергетичні зв'язки із геометрією, що є модельною основою при квантифікації сегментів, тобто присвоєнні якісним характеристикам кількісних характеристик. Вони є детермінованими, тобто підпорядковуються певній закономірності та виносять діагностику на рівень дослідження емпіричних залежностей. Адже економічний аналіз

вимагає роботи з конкретними емпіричними фактами, цифрами і даними з можливістю максимально відкинути суб'єктивізм, притаманний SWOT-аналізу як різновиду соціологічного аналізу.

Ще одним варіантом моделювання може виступати формація куба (тривимірний простір) (рис. 2) кореляційного SWOT-аналізу.



**Рис. 2. Формація тривимірного куба кореляційного SWOT-аналізу ( авторська розробка )**

Таке моделювання дозволяє співставити суміжні октанти (в даному випадку сектори із присвоєними назвами  $З^H$ ,  $З^M$ ,  $Н^З$ ,  $Н^H$ ,  $П^H$ ,  $П^M$ ,

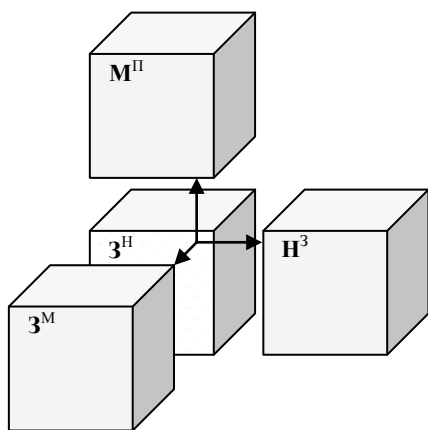
$М^З$ ,  $М^H$ ) із більшою варіативністю порівняно з матрицею первинного SWOT-аналізу (табл.1).

Матриця первинного SWOT-аналізу

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO	ST
Слабкі сторони (W)	WO	WT

У світовій практиці для більш повної віддачі від застосування методу SWOT-аналізу використовується побудова варіантів дій, заснованих на перетині полів, для чого послідовно розглядають різні поєднання чинників зовнішнього середовища і внутрішніх властивостей компанії. При цьому розглядаються всі можливі парні комбінації і виділяються ті, що повинні бути враховані при розробленні стратегії [1]. У загальній

сукупності восьми октант формація тривимірного куба кореляційного SWOT-аналізу уможливило стратегічне планування в розрізі 24 варіантів взаємодії, в той час, як первинний SWOT-аналіз функціонує в рамках 4 варіативностей. Кожний октант із формації куба утворює інтерактивність із трьома суміжними октантами (рис. 3), що, в свою чергу, дозволяє здійснити ширший морфологічний набір комбінацій.



$Z^H$  - загрози недоліків (слабких сторін)  
 $Z^M$  - загрози можливостей  
 $H^3$  - недоліки або слабкі сторони загроз  
 $M^{II}$  - можливості переваг

Рис. 3. Інтерактивність октант формації куба кореляційного SWOT-аналізу

Для прикладу можна навести такі часто вживані фактори:  $Z^H$  – політична нестабільність в регіоні;  $Z^M$  – бюрократизм, несприятливе законодавство і оподаткування;  $H^3$  – екологічні проблеми і забрудненість;  $M^{II}$  – значний ресурсний потенціал тощо. Між вищеперахованими слабкими і сильними сторонами простежується пряма кореляція. Політична нестабільність в регіоні спричиняє негативний прецедент формування несприятливого клімату для ведення бізнесу, зокрема у сфері туризму. Водночас, не зважаючи на наявний значний ресурсний потенціал, політичний інститут не приділяє значної уваги проблемам екології, що в

кінцевому рахунку шкодить позитивному іміджу регіону перед потенційними споживачами туристичних послуг. Наведений приклад відобразив лише факторну взаємозалежність на макрорівні. Варто зазначити важливий момент, який часто не згадується або ж взагалі упускається. На ринку існують PEST-фактори (політичні, соціальні, економічні і технологічні аспекти зовнішнього середовища), на які підприємство не має значного впливу. Проте у процесі перспективного розвитку підприємство може впливати на формування тих чи інших зовнішніх факторів, які належать до PEST-факторів (рис. 4).

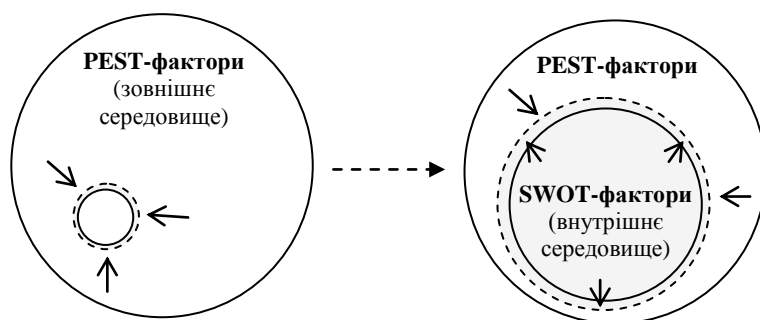


Рис. 4. Середовище PEST та SWOT -факторів (розроблено автором)

При здійсненні SWOT-аналізу невеликого підприємства некоректно включати до переліку сильних або слабких сторін PEST-фактори. Для прикладу, якщо мале підприємство не має впливу на формування законодавства, то, займаючи чільну нішу ринку, воно може лобювати свої інтереси в законодавстві, і, відповідно, лише в такому разі це дає можливість відносити PEST-фактор до переліку факторів SWOT-аналізу. Необхідно розуміти чітку різницю між рівнями впливу та здійснювати правильний розподіл досліджуваних характеристик функціональної системи.

Узагальнення факторів (сильних і слабких сторін, загроз та переваг) є лише підготовчим етапом до здійснення SWOT-аналізу, а головним завданням є формування стратегії перспективного розвитку в конкретному контексті ситуації.

Окреслення сильних сторін в цілому без їх обґрунтування і порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами не дасть чітких рекомендацій для вироблення стратегії. Сильні і слабкі сторони виражаються лише у порівняльному співставленні з іншими гравцями на ринку. При цьому доцільним у процесі виокремлення сильних і слабких сторін акцентування уваги на характерних властивостях є функціонування підприємства, а узагальнення особливостей, притаманних і конкурентам, не буде коректним при формуванні матриці та здійсненні морфологічного перебору. Загалом метод SWOT-аналізу експертами застосовується переважно для діагностики конкурентних можливостей і переваг функціонування підприємств, аніж галузей економіки в цілому, оскільки – чим більш узагальнена конкретна ситуація, тим більша ймовірність вироблення чіткої стратегії, і навпаки – чим загальніші фактори, тим стратегічний механізм вирішення проблеми конкурентоспроможності і позиціонування на ринку матиме більш узагальнений характер.

Модельовання матриці на певну вимірну площину дозволяє оцінювати інтерактивність в часових детермінантах, тобто фіксувати динаміку. Доцільно внести певні уточнення до дефініції окремих понять, а саме:

1) недоліки і переваги потрібно розглядати як існуючу наявність в системі конкурентних переваг;

2) можливості розглядаються як подальші перспективи;

3) загрози виступають як якісні наслідки.

В інтерактивній матриці кореляційного SWOT-аналізу виникає чітка відмінність між секторами  $Z^H$  (загрози недоліків) та  $H^3$  (недоліки загроз), між  $M^H$  (можливості переваг) та  $P^M$

(переваги можливостей), між  $M^3$  (можливості загроз) та  $Z^M$  (загрози можливостей) і т.д.

Якщо переваги і недоліки є характеристиками сучасного стану, то можливості і загрози виступають причинно-наслідковими особливостями в майбутньому. При цьому дослідження минулого часового етапу дозволить глибше вивчити особливості теперішнього, оскільки те, що є перевагою сьогодні, може стати при певних умовах недоліком завтра.

Стосовно оцінювання ступеня важливості факторів матриці аналізу вважаємо за доцільне використовувати систему підрахунку рентабельності того чи іншого заходу, трансформованого у коефіцієнт корисності фактору (ККФ), або, інакше кажучи, коефіцієнт впливу на підприємство, виражений у грошовому еквіваленті (формула 1. Коефіцієнт корисності фактору; авторська розробка). За умов функціонування ідеї ринкової системи для підприємств, а саме – отримання фінансової вигоди від результатів діяльності, виведення коефіцієнта корисності фактору в SWOT-аналізі на основі рентабельності по фінансовому балансу, логічно обґрунтовано і формалізовано має такий вигляд:

$$ККФ = \frac{\text{Прибуток від реалізації фактору}}{\text{Собівартість реалізації фактору}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Обґрунтовується зазначене вище тим, що будь-який фактор впливу у процесі функціонування підприємства приносить певну фінансову користь в кінцевому рахунку, що безпосередньо впливає на його прибутковість. Через складність процесу дослідження метод SWOT-аналізу підходить здебільшого для глибокої діагностики окремо взятого підприємства, що функціонує в межах конкретних умов.

**Висновки.** Інтерактивна матриця кореляційного SWOT-аналізу сприяє виявленню основних і другорядних параметрів із детальним аналізом взаємозв'язків між ними; надає можливість спостерігати за розвитком системи в динаміці; уможливорює трансформацію якісних характеристик в кількісні; зменшує долю суб'єктивізму, збільшуючи частку аналітичної наукової складової в діях алгоритму структурних взаємозалежностей матриці.

Метод здійснення SWOT-аналізу підходить для підприємств сільського туризму в певній конкретній ситуації, у якій потрібно обрати стратегію розвитку та подальше формування системи маркетингових заходів. Чим конкретнішим буде контекст ситуації, тим точнішим – аналіз і розроблення відповідної стратегії.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SWOT-анализ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ>
2. Васильев В. Десять лет развития сельского зеленого туризма в Украине: проблемы и перспективы / В. Васильев // Туризм: теория и практика. – 2005. – № 1. – С. 49–53.
3. Рутинский М. И. Сельский туризм: учеб. пособие / М. И. Рутинский, Ю. В. Зинько. – М.: Знание, 2006. – 271 с.

4. Лужанская Т. Ю. Сельский туризм: история, настоящее и перспективы: учеб. пособие /Т. Ю. Лужанская, С. С. Махлинец, Л. И. Тебляшкіна; под редакцией д.геогр.н., проф. И.М. Волошина – М.: Кондор, 2008. – 385 с.
5. Масляк П. О. Рекреаційна географія: навчальний посібник /П.О. Масляк. – К.: Знання, 2008. – 343 с.
6. Омельченко А. Как реализовать потенциал сельского туризма / А. Омельченко // День. – 2005. – №103. – С. 7.

#### REFERENCES

1. SWOT-analyz. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyz>
2. Vasylyev V. Desyat' let razvytyya sel'skoho zelenoho turyzma v Ukrainy: problemy y perspektyvy / V. Vasylyev // Turyzm: teoriya y praktyka. – 2005. – # 1. – S. 49-53.
3. Rutynskyy M. Y. Sel'skyy turyzm: ucheb. posobye / M. Y. Rutynskyy, Yu. V. Zyn'ko. – M.: Znanye, 2006. – 271 s.
4. Luzhanskaya T. Yu. Sel'skyy turyzm: ystoryya, nastoyashchee y perspektyvy: ucheb. posobye /T. Yu. Luzhanskaya, S. S. Makhlynets, L. Y. Teblyashkina; pod redaktsiyey d.heohr.n., prof. Voloshyna Y. M. – M.: Kondor, 2008. – 385 s.
5. Maslyak P. O. Rekreatsiyna heohrafiya: Navchal'nyy posibnyk/P. O. Maslyak. – K.: Znannya, 2008. – 343 s.
6. Omel'chenko A. Kak realizovat' potentsyal sel'skoho turyzma / A. Omel'chenko // Den'. – 2005. – #103. – S.7.