

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

УДК 005.591.6:658.012.2

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

SWOT ANALYSIS AS A CRUCIAL TOOL IN BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT

Копчак Юрій Степанович

кандидат економічних наук, доцент,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0560-4204>

Лобунець Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1973-4181>

Луковський Роман Ігорович

аспірант,
Національний університет «Львівська Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3269-7467>

Kopchak Yuriy

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Lobunets Tetiana

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Lukovskyi Roman

National University «Lviv Polytechnic»

Стаття присвячена дослідженню SWOT-аналізу як ключового інструменту формування стратегії бізнесу. Мета дослідження – вивчення особливостей SWOT-аналізу та визначення його значення в стратегічному плануванні в різних бізнес-ситуаціях. В процесі наукового дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, методи групування, порівняння. Новизна цього дослідження полягає у ґрунтовному огляді SWOT-аналізу, який включає дослідження його ефективності та адаптації в сучасних бізнес-умовах з акцентом на вплив цифровізації. Зокрема, розглядається, як технологічні засоби можуть оптимізувати процес використання SWOT-аналізу, забезпечуючи більшу об'єктивність та точність у стратегічному плануванні. Досліджено, що SWOT-аналіз, як інструмент стратегічного планування, сприяє глибокому розумінню внутрішніх ресурсів організації та їх значенню у досягненні конкурентних переваг. Аналіз дозволяє чітко ідентифікувати унікальні цінності організації, що можуть бути використані для зміцнення її позицій на ринку. Зроблено акцент на важливості інтеграції SWOT-аналізу з іншими інструментами стратегічного планування, такими як PESTEL аналіз та аналіз Портера, для всебічної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Досліджено, що простота і універсальність SWOT-аналізу робить його особливо цінним для різних типів організацій. Показано, що додавання кількісних методів, таких як система вагових коефіцієнтів Фішберна, підвищує об'єктивність та точність аналізу, сприяючи оптимізації стратегічних рішень. Це дозволяє керівництву організацій ефективніше розподіляти ресурси, зосереджуючись на найважливіших аспектах їхньої діяльності. Також зазначено, що інтеграція SWOT-аналізу з програмним забезпеченням може додатково підвищити ефективність стратегічного планування завдяки стандартизації процесів та забезпеченню глибшого аналізу. Практичне значення дослідження полягає у підкресленні потенціалу SWOT-аналізу як фундаментального інструменту в розробці ефективних стратегічних планів для різних організаційних форм.

Ключові слова: SWOT-аналіз, стратегічне планування, конкурентні переваги, внутрішні ресурси, програмне забезпечення.

This article is dedicated to exploring SWOT analysis as a crucial tool in forming business strategy. The objective of the study is to examine the characteristics of SWOT analysis and determine its importance in strategic planning across various business scenarios. Throughout this scientific investigation, methods of analysis and synthesis, induction



and deduction, and comparative techniques were employed. The novelty of this research lies in a thorough analysis of SWOT, which includes evaluating its effectiveness and adaptation in contemporary business environments with an emphasis on the impact of digitalization. Specifically, it considers how technological tools can optimize the SWOT analysis process, ensuring greater objectivity and accuracy in strategic planning. It has been found that SWOT analysis, as a strategic planning tool, aids in a deep understanding of an organization's internal resources and their significance in achieving competitive advantages. The analysis allows for clear identification of the organization's unique values, which can be leveraged to strengthen its market position. Emphasis is placed on the importance of integrating SWOT analysis with other strategic planning tools such as PESTEL analysis and Porter's analysis, to comprehensively assess both external and internal environments of a company. It has been explored that the simplicity and universality of SWOT analysis make it particularly valuable for various types of organizations. It is demonstrated that adding quantitative methods, such as Fishburne's weighting coefficient system, enhances the objectivity and precision of the analysis, facilitating the optimization of strategic decisions. This allows organizational leaders to more effectively allocate resources, focusing on the most critical aspects of their operations. It is also noted that integrating SWOT analysis with software can further increase the effectiveness of strategic planning through standardization of processes and deeper analysis. The practical significance of the research highlights the potential of SWOT analysis as a fundamental tool in developing effective strategic plans for various organizational forms.

Keywords: SWOT analysis, strategic planning, competitive advantages, internal resources, software.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, котре характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, стратегічне планування стає невід'ємною складовою успіху будь-якої організації. Здатність компанії швидко реагувати на ринкові тенденції та адаптуватися до змін визначає її можливості для тривалого розвитку та зростання. Важливість стратегічного планування особливо збільшується в умовах стрімкого розвитку ринків, де вікно можливостей для входу або експансії може бути короточасним.

Серед численних інструментів стратегічного планування, SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) займає особливе місце. Цей метод є фундаментальним інструментом, що дозволяє не тільки наглядно відобразити поточний стан справ у компанії, але й визначити перспективи та напрямки для майбутнього розвитку. Простота у використанні та універсальність SWOT роблять його ідеальним вибором для організацій будь-якого розміру.

На практиці SWOT-аналіз може виявити свої сильні сторони у визначенні стратегічних переваг компанії, однак його слабкі сторони також варто враховувати, особливо коли мова йде про суб'єктивність оцінок та потенційну недостатність глибини аналізу. Цей аналіз стає ефективнішим, коли він доповнюється іншими аналітичними методами та техніками.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Питання SWOT-аналізу як ключового інструмента формування стратегії бізнесу є добре дослідженим у зарубіжній науковій літературі, з вагомими вкладками від таких авторів, як M. Helms та J. Nixon [8], R. Hill та R. Westbrook [9], та M. E. Porter [11]. Ці дослід-

ження забезпечують глибокий аналіз SWOT, розкриваючи його потенціал та обмеження у стратегічному плануванні.

M. Helms та J. Nixon у своїй роботі детально розглядають академічні дослідження SWOT-аналізу за останнє десятиліття, вказуючи на важливість методу у стратегічному менеджменті, але також звертають увагу на необхідність його подальшої модифікації та удосконалення в умовах змінюваного бізнес-середовища [8]. R. Hill та R. Westbrook критично оцінюють стандартний підхід до SWOT, вказуючи на проблеми, пов'язані з суб'єктивністю та недостатньою конкретизацією висновків, що можуть призвести до стратегічних помилок [9].

M. E. Porter, відомий своїми теоріями у галузі конкурентних стратегій, вніс значний вклад у розуміння динамічності стратегічного планування. Його праці підкреслюють важливість зовнішніх та внутрішніх факторів у формуванні конкурентоспроможності компанії [11]. Все це підкреслює значення SWOT-аналізу у розробці гнучких та адаптивних стратегій, котрі здатні відповідати на швидкі зміни у бізнес-середовищі.

На сучасному етапі цифровізація та розвиток інформаційних технологій вносять значні зміни в методологію стратегічного планування. Незважаючи на велику кількість літератури з цього питання, існує нестача сучасних досліджень, які б зосереджувались на інтеграції цифрових інструментів з класичними методами стратегічного аналізу, зокрема SWOT.

Використання сучасних інтернет-публікацій та баз даних, таких як статті на Safety Culture та StratNav, дозволяє включити в ана-

ліз останні тенденції та думки професіоналів з різних сфер, збагачуючи традиційні підходи новими ідеями та рішеннями. Однак, попри наявність значної кількості досліджень та аналітичних матеріалів, спостерігається нестача систематизованого підходу до аналізу впливу цифровізації на стратегічне планування. Це зумовлює потребу в подальшому науковому дослідженні, що би поєднувало класичні методи з новітніми технологіями.

Мета статті – дослідження особливостей SWOT-аналізу, вивчення доцільності його застосування у різних ситуаціях, а також розгляд сучасних підходів до його проведення.

Виклад основного матеріал дослідження. Стратегії управління бізнесом можуть бути побудовані на різних теоретичних концепціях, серед яких особливе місце займає теорія ресурсної бази. Ця стратегія підкреслює значення внутрішніх ресурсів організації у досягненні та підтримці конкурентної переваги. Згідно з дослідженнями, такими як R. Ainuddin et al. [2], теорія ресурсної бази описує, що успіх компанії залежить від її здатності ідентифікувати, культивувати та ефективно використовувати унікальні внутрішні ресурси, перш ніж зосереджуватися на зовнішніх ринкових можливостях. Центральним елементом цієї теорії є SWOT-аналіз. Це дає можливість організації виявити свої унікальні активи, котрі можуть стати джерелом її конкурентної переваги, як підкреслено у роботах таких авторів як J. B. Barney [4] та P. Chetty [5]. Наявність цінних, рідкісних, важко відтворюваних та незамінних ресурсів може відігравати вирішальну роль у формулюванні та реалізації стратегічних планів компанії, тим самим підтримуючи її стратегічне положення на ринку.

У розвитку та реалізації стратегічних планів організацій використовуються різні інструменти. Вони допомагають керівникам оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, а також формувати рекомендації щодо майбутнього розвитку. Розглянемо найбільш активно використовувані інструменти стратегічного планування організацій.

Необхідно зазначити, що саме SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі особливо при використанні ресурсно-орієнтованого підходу у плануванні. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є критичним для розробки

ефективної стратегії бізнесу. Він допомагає організаціям у формулюванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Цей інструмент забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес-середовищі. Оцінка цих факторів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до змінюваних умов ринку [8].

Графічно SWOT-аналіз подається у вигляді матриці (рис. 1).

SWOT-аналіз використовується широким спектром організацій, від малого бізнесу до міжнародних корпорацій. Він застосовується в різних контекстах, включаючи розробку нових продуктів, вхід на нові ринки, а також управління змінами та ризиками в організації [10].

Доцільність SWOT-аналізу залежить від контексту та специфіки ситуації. Він особливо корисний при визначенні стратегічних напрямків в періоди значних змін у ринкових умовах або при аналізі нових бізнес-ініціатив. Однак його використання може бути менш ефективним у стабільних умовах, де зміни не є значними [11]. SWOT-аналіз є універсальним інструментом, однак його корисність може варіюватися залежно від типу бізнесу та галузі. Наприклад, у високотехнологічних галузях, де швидкість інновацій та технологічні зміни високі, SWOT-аналіз допомагає швидко адаптуватися до нових умов. У традиційних галузях він може використовуватися для оптимізації існуючих процесів та покращення ефективності [7].

Щоб отримати більш повний перелік внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на підприємства, розглянемо їх перелік на рис. 2.

Визначення вагових коефіцієнтів за системою Фішберна [6] є методом експертної оцінки, який зазвичай використовується в рамках багатокритеріального аналізу рішень. Цей метод включає кілька кроків для встановлення відносної важливості кожного критерію або параметра, який входить до моделі оцінки. Розглянемо процес визначення ваг за системою Фішберна.

– *список критеріїв*: спочатку потрібно сформулювати повний список критеріїв (факторів), які будуть включені до оцінки. У контексті SWOT-аналізу, це можуть бути різні внутрішні та зовнішні фактори, такі як ресурси компанії, ринкові умови, технологічні можливості, конкурентне середовище тощо.

Таблиця 1

Аналіз стратегічних інструментів планування

№	Назва	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	SWOT Analysis	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Дозволяє компаніям оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики.	Простота у використанні, визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх.	Суб'єктивність оцінок, може не відображати всі ключові загрози чи можливості без глибокого аналізу.
2	PESTEL Analysis	Аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на організацію.	Охоплення широкого спектру зовнішніх факторів, допомагає організаціям адаптуватися до макроекономічних змін.	Може бути часозатратним, не враховує внутрішні ресурси компанії.
3	Porter's 5 Forces	Аналіз п'яти конкурентних сил, які формують галузь: конкуренція, загроза нових учасників, загроза заміників, переговорна сила покупців та постачальників.	Допомагає розуміти структуру галузі, ідентифікувати основні джерела конкурентної боротьби.	Менш ефективний у швидкозмінних або інноваційних галузях, може недооцінювати роль нових технологій.
4	McKinsey 7S	Фреймворк (набір інструментів), який аналізує сім ключових елементів компанії: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички.	Охоплює внутрішню координацію і взаємозв'язок всіх аспектів організації.	Складність у впровадженні, потребує детального аналізу всіх компонентів.
5	Porter's Value Chain	Аналіз внутрішніх активностей компанії для ідентифікації джерел створення цінності та конкурентних переваг.	Покращує розуміння внутрішніх процесів, сприяє оптимізації та зниженню витрат.	Може бути обмеженим при змінах зовнішнього середовища, оскільки зосереджений лише на внутрішніх процесах.
6	Business Model Canvas	Візуальне представлення ключових аспектів бізнес-моделі, включаючи ціннісні пропозиції, клієнтів, канали, відносини та джерела доходів.	Легко використовувати для ітеративного планування та стратегічних змін.	Може бути занадто спрощеним для складних бізнес-структур.
7	Boston Consulting Group Matrix	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць на основі ринкового зростання та частки для визначення стратегічних пріоритетів	Чітко визначає пріоритетні напрямки для інвестицій та ресурсів.	Може не враховувати зміни в ринкових умовах або конкурентних діях.
8	Pareto Analysis	Використовує принцип 80/20 для ідентифікації критичних проблем, які впливають на результати.	Допомагає визначити ключові фактори успіху або проблеми.	Може вести до ігнорування менш видимих, але важливих проблем.
9	Strategy Canvas	Візуалізація конкурентного позиціонування компанії порівняно з ринковими гравцями на основі різних факторів цінності.	Покращує розуміння положення компанії, допомагає виділити унікальні аспекти.	Потребує глибоких знань ринку та конкурентних стратегій.
10	Scenario Analysis	Розробка різних можливих майбутніх сценаріїв і планування відповідей на них.	Допомагає підготуватися до непередбачених змін, забезпечує гнучкість стратегічного планування.	Може бути ресурсозатратним і вимагати значних зусиль для розробки реалістичних сценаріїв.

Джерело: систематизовано авторами на основі [7; 1]



Рис. 1. Графічне зображення SWOT-аналізу

– *парне порівняння*: кожен критерій порівнюється з кожним іншим критерієм за важливістю для організації. Результати порівнянь формують матрицю парних порівнянь. Вагові коефіцієнти визначаються на основі того, наскільки один критерій важливіший від іншого.

– *шкала оцінювання*: Фішберн запропонував використовувати шкалу від 0 до 1 для вимірювання важливості критеріїв. Часто для цього використовують шкалу відносної важливості (наприклад, від 1 до 9), де вищі числа позначають більшу важливість.

– *нормалізація результатів*: після заповнення матриці вираховується ваговий коефіцієнт для кожного критерію. Це робиться шляхом нормалізації суми оцінок кожного критерію, так що сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює 1.

– *результат*: отримані вагові коефіцієнти використовуються для визначення загального впливу кожного фактору на стратегічну позицію організації. Вони допомагають кількісно оцінити сили, слабкості, можливості та загрози в контексті загальної стратегії [6].

Використання системи Фішберна дозволяє зробити оцінку більш об'єктивною та забезпечити кількісне обґрунтування для прийняття стратегічних рішень на основі SWOT-аналізу.

Сучасне використання SWOT-аналізу передбачає використання програмних інструментів для його побудови. Програмне забезпечення для SWOT-аналізу – це цифрові платформи, призначені для спрощення процесу SWOT-аналізу в організаціях. Таке програмне забезпечення дозволяє використовувати шаблони SWOT-аналізу для стандартизації процесів, забезпечення об'єктивності та всебічного охоплення ключових аспектів. Застосування такого ПЗ допомагає перетворити аналізи в звіти, які можна поділитися з усією командою, що полегшує виявлення проблемних зон, відстеження покращень та формування більш комплексних стратегічних планів. Основними функціями такого програмного забезпечення є збір даних та аналітики, створення звітів, режим презентації, інструменти для співпраці та контроль документів.

Розглянемо основні інструменти для створення SWOT-аналізу у таблиці 2.

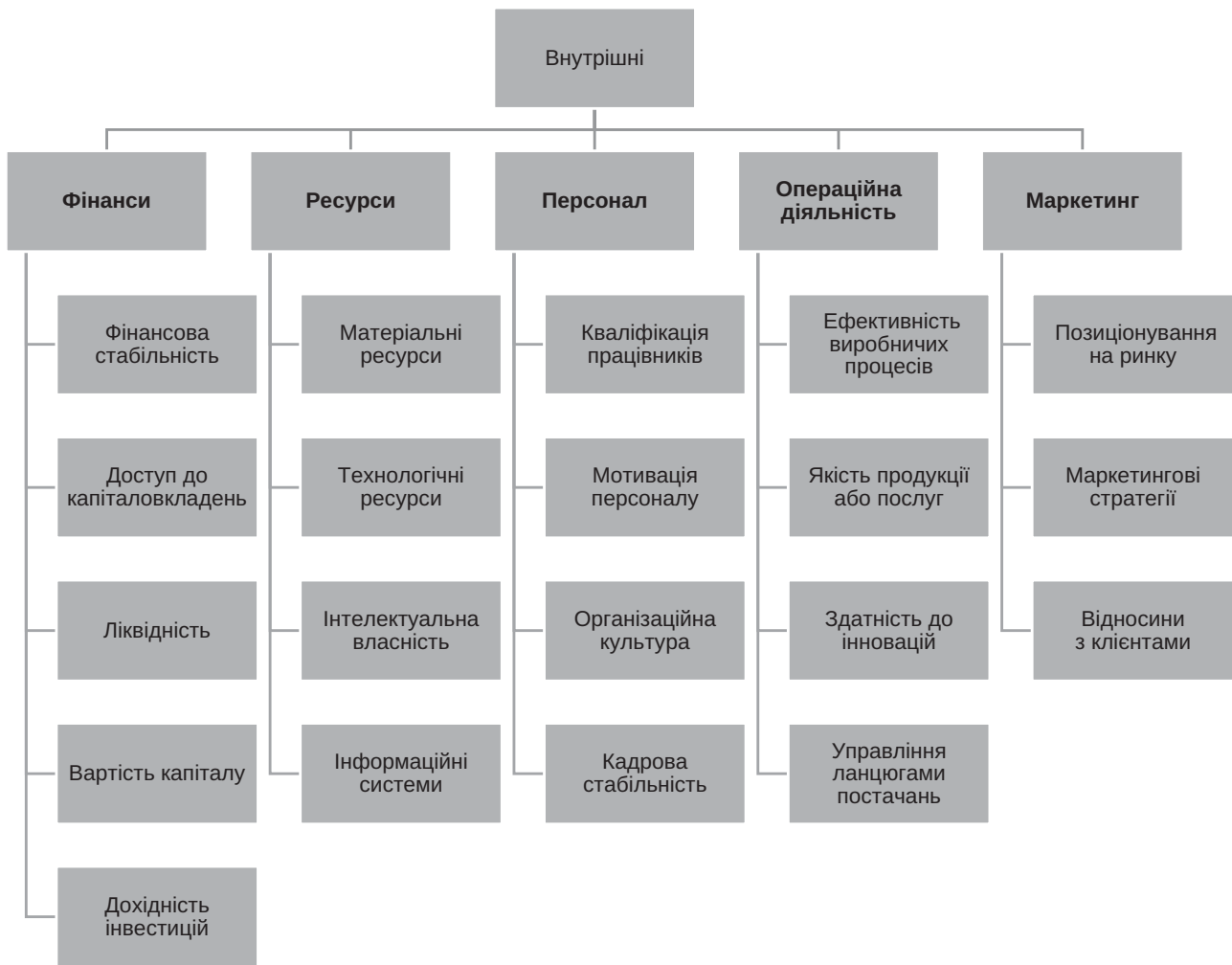


Рис. 2. Внутрішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу

Примітка: систематизовано авторами

Таблиця 2

Сучасні інструменти формування SWOT аналізу [3]

Назва	Безкоштовна версія	Платний план	Мобільний додаток	Особливості
SafetyCulture	Так	\$24/користувач/місяць	Так	Шаблони, збір даних, генерація звітів, Heads Up оголошення
SmartDraw	Ні	\$9.95/місяць	Ні	SWOT шаблони, перетягування елементів, інтеграції
Creately	Так	\$6.95/місяць	Ні	Інструменти для співпраці, шаблони, бібліотека форм
MindManager	Так	\$99/рік	Так	Шаблони SWOT, картографування розуму, режим презентації
Lucidchart	Так	\$7.95/місяць	Так	Шаблони SWOT, співпраця в реальному часі, різні опції експорту
MindMeister	Так	\$2.49/місяць	Так	Шаблони для карт розуму SWOT, режим презентації

Джерело: систематизовано авторами [3]

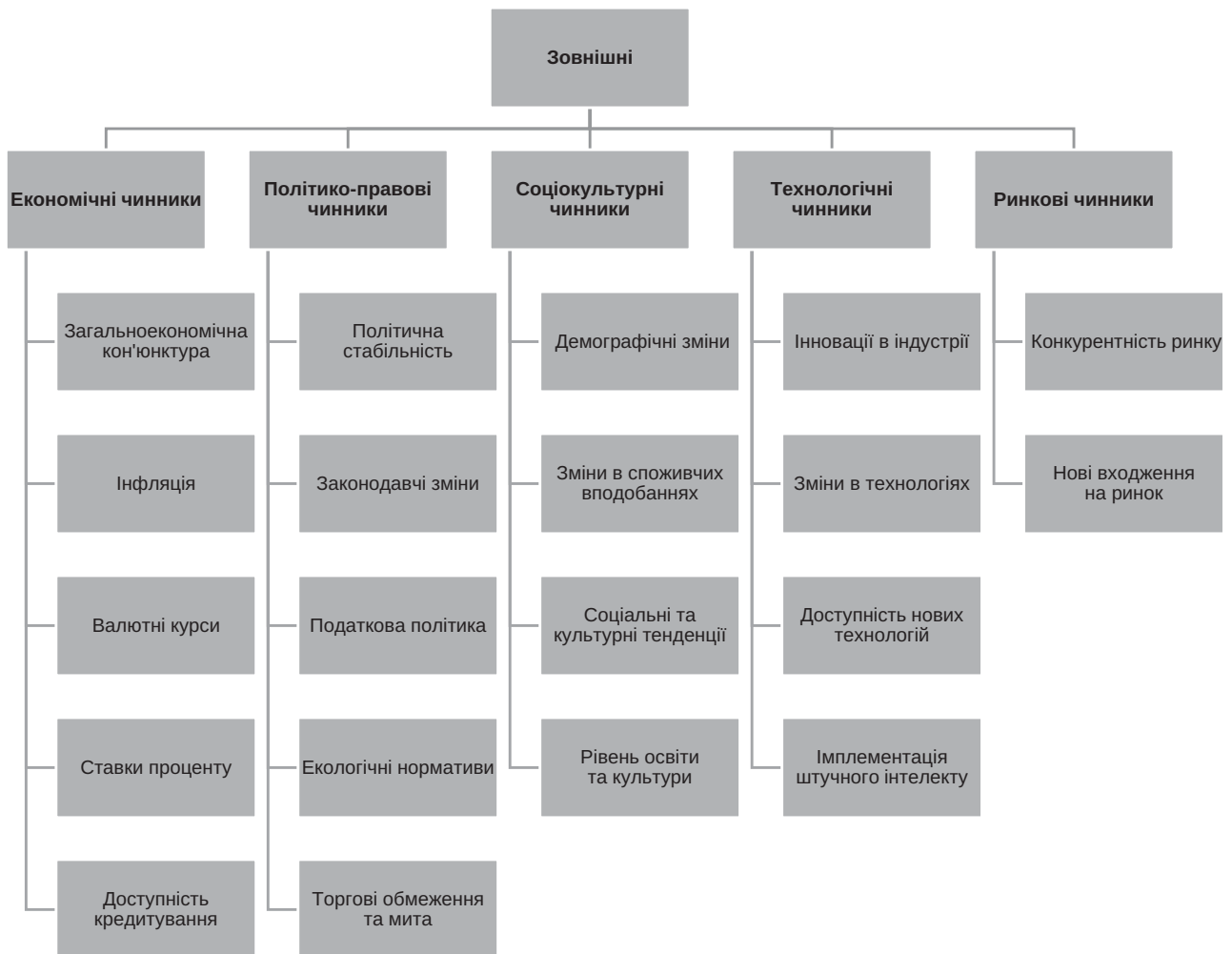


Рис. 3. Зовнішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу

Джерело: систематизовано авторами

Вибір програмного забезпечення для SWOT-аналізу має залежати від специфічних потреб організації. Важливо оцінити, які функції найбільш критичні для вашої команди, наприклад, необхідність доступу до мобільного додатку, інтеграцій з іншими інструментами, а також легкість використання шаблонів та інструментів співпраці.

Висновки. Стратегічне планування на основі використання ресурсів акцентує на значенні внутрішніх ресурсів для досягнення конкурентної переваги компанії. SWOT-аналіз, що використовується в системі стратегічного планування, дозволяє ідентифікувати унікальні цінності організації. Різні інструменти стратегічного планування, які включають SWOT, PESTEL і Porter's 5 Forces, допомагають керівникам ефективно оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище для формування стратегічних планів. SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом у стратегіч-

ному плануванні, використання цього інструменту дозволяє виявити сильні сторони, які можуть бути використані як стратегічні переваги, та слабкості, які потребують усунення або мінімізації. Ключовою перевагою SWOT-аналізу є його універсальність та простота у застосуванні, що робить його придатним для різних типів організацій – від стартапів до мультинаціональних корпорацій. Водночас, на практиці SWOT-аналіз може мати певні обмеження, такі як суб'єктивність оцінок та недостатність глибини аналізу, якщо він не доповнюється іншими аналітичними методами. Однією з методик, яка може підсилити SWOT-аналіз, є система вагових коефіцієнтів Фішберна, яка застосовується для кількісного оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Використання цієї системи дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку факторів, визначаючи відносну важливість кожного з них за допомогою експертної

оцінки. Це сприяє раціональному прийняттю рішень та оптимізації стратегічних напрямів, оскільки компанія може приділити більше ресурсів тим аспектам, які мають найвищий вплив на її діяльність. Програмне забезпе-

чення для SWOT-аналізу полегшує процес стратегічного планування в організаціях, забезпечуючи стандартизацію, об'єктивність та ефективність аналізу, що сприяє формуванню комплексних стратегічних планів.

REFERENCES:

1. StratNav. (2024). 25 Best strategic planning tools for 2024. URL: <https://www.stratnavapp.com/Articles/strategic-planning-tools> [in English].
2. Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.001> [in English].
3. Altomonte, L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. *Safety Culture*. URL: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/> [in English].
4. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
5. Chetty, P. (2019). Importance of strategic management to excel in business. *Project Guru*. URL: <https://www.projectguru.in/importance-of-strategic-management-to-excel-in-business/> [in English].
6. Fishburn, P.C. (1970). Utility theory for decision making. *Wiley*. Available at: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0708563.pdf> [in English].
7. Grant, R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons [in English].
8. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837> [in English].
9. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46-52. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7) [in English].
10. Kotler, P., & Keller, K.L. (2021). Marketing management (Global Edition, 15th ed.). URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> [in English].
11. Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Winter 1991, 12. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008> [in English]