

- processy (operacii). – М.: Gosstandart Rossii, 2005. – 48 s. (in Russian)
16. Letenko V. A. Organizacija, planirovanie i upravlenie mashinostroitel'nym predprijatijem / V. A. Letenko, B. N. Rodionov. – М.: Vysshaja shkola, 1979. – Ch.2. – 232 s. (in Russian)
 17. Buslenko N. P. Modelirovanie slozhnyh sistem / N. P. Buslenko. – М.: Nauka, 1978. – 356 s. (in Russian)
 18. Armbruster D. Kinetic and fluid model hierarchies for supply chains. / D. Armbruster, D. Marthaler, C. Ringhofer // SIAM Multiscale Model Simul. – 2004. – №1. – P. 43 – 61.
 19. Azarenkov N. A. O zakone vozrastanija jentropii tehnologičeskogo processa. / N. A. Azarenkov, O. M. Pihnastyi, V. D. Hodusov // Dopovidi Nacional'noi akademii nauk Ukraїni. – Kiїv: Vidavnicij dim «Akadempriodika». – 2012. – N5 – S. 32–37. (in Russian)
 20. Shkurba V. V. Planirovanie diskretnogo proizvodstva v uslovijah ASU / V. V. Shkurba, V. A. Boldyreva, A. A. V'jun i dr. / pod red. V. M. Glushkova. – K.: Tehnika, 1975. – 296 s. (in Russian)
 21. Lefeber E. Modeling, Validation and Control of Manufacturing Systems / E. Lefeber, R. A. Berg, J. E. Rooda // – Proceeding of the 2004 American Control Conference. – Massa- chusetts. – 2004. – P. 4583 – 4588.
 22. Pihnastyi O. M. Inženerno-proizvodstvennaja funkcija predprijatija s serijnym ili massovym vypuskom produkcii / O. M. Pihnastyi // Voprosy proektirovanija i proizvodstva konstrukcij letatel'nyh apparatov. – Har'kov: NAKU. – 2005. – № 42(3). – S. 111 – 117. (in Russian)
 23. Zhang Liang. System-theoretic properties of Production Lines: A dissertation submitted the degree of Doctor of Philosophy / Zhang Liang. – Michigan, 2009. – 289 p.
 24. Pervozvanskij A. A. Matematicheskie metody v upravlenii proizvodstvom / A. A. Pervozvanskij. – М.: Nauka, 1975. – 616 s. (in Russian)
 25. GOST 50779.10-2000(ISO 3534.1-93). Statisticheskie metody. Verojatnost' i osnovy statistiki. Terminy i opredelenija. – М.: Gosstandart Rossii, 2000. – 38 s. (in Russian)

*Одержано редакцією: 28.01.2016
Прийнято до публікації: 03.02.2016*

УДК 338.984

ПОТАПЕНКО Сергій Дмитрович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційного менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ СФОРМОВАНОГО ЗА ДОПОМОГОЮ SWOT-АНАЛІЗУ

SWOT-аналіз посідає важливе місце серед методів стратегічного планування діяльності організації. У статті розглядаються особливості проведення SWOT-аналізу, у відповідності до сучасних підходів до його організації, визначаються його окремі недоліки та пропонуються шляхи їх усунення. Так як реалізація задачі ефективного стратегічного планування, що засноване на проведенні SWOT-аналізу, має безліч тлумачень, то у даній статті розглядаються деякі з них. Різні автори пропонують виконувати SWOT-аналіз у різний спосіб з різною кінцевою метою. Але залишаються не розкритими такі важливі завдання як оцінювання якості проведеного SWOT-аналізу, визначення його повноти тощо. Такі задачі потребують уваги до себе, так як SWOT-аналіз являє собою дослідження, що проводиться з певною послідовністю за визначеною процедурою. Але, як правило, невисвітленим залишається питання достатності обсягу проведеного SWOT-аналізу, який застосовується для обраних задач. Особливої уваги до себе потребує оцінювання якості виконання самого SWOT-аналізу та оцінювання повноти виконання стратегічного плану, що був сформований. Метою даної статті є формування пропозицій щодо правил формування стратегічного плану розвитку підприємства, на основі результатів проведеного SWOT-аналізу, та оцінювання виконання даного плану. Для досягнення поставленої мети пропонується провести спеціальним чином підготовлене анкетування. У таких анкетах виконання завдань оцінюється за станом свого завершення, який є булевою величиною – завдання або виконане, або ні. Якщо кожному виконаному завданню надати оцінку 1, а кожному не виконаному завданню надати оцінку 0 – то можна оцінити виконання

стратегічного плану сформованого за допомогою SWOT-аналізу за формулою, яка пропонується. Таким чином SWOT-аналіз є ефективним засобом формування стратегії розвитку діяльності організацій, але, як інструмент стратегічного планування, він має недостатньо розвинутий математичний апарат свого оцінювання та потребує свого дослідження та розвитку. Зокрема, у даній статті пропонується підхід до оцінювання виконання стратегічного плану сформованого за допомогою SWOT-аналізу.

Ключові слова: SWOT-аналіз, фактори впливу, оцінювання, стратегічні завдання, стратегічний план, якість SWOT-аналізу, повнота SWOT-аналізу, успішність виконання плану.

Постановка проблеми. У сучасній науковій літературі SWOT-аналіз посідає важливе місце серед методів стратегічного планування діяльності організацій. Знаходять застосування все ширші аспекти використання SWOT-аналізу. За формою проведення SWOT-аналіз відноситься до експертних методів. Як правило, результатом його виконання є низка вербальних визначень, які надаються експертами щодо формування плану необхідний дій. Попри свою практичність SWOT-аналіз має ряд суттєвих недоліків. У першу чергу це стосується недостатнього розвитку підходів до кількісного оцінювання результатів виконання SWOT-аналізу. Такі підходи потребують свого дослідження та розбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реалізація задачі ефективного стратегічного планування, що засноване на проведенні SWOT-аналізу, має безліч тлумачень, які формуються у різний спосіб різними авторами. Розглянемо деякі з таких міркувань, для роз'яснення того, що незважаючи на свою популярність, SWOT-аналіз пропонується проводити у різний спосіб з різною кінцевою метою.

Наприклад, у [5] автори дотримуються думки, що SWOT-аналіз – це спосіб моніторингу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Дійсно, тут важливим є відповідь на питання «для чого потрібен SWOT-аналіз» та якими є його завдання. Ідея застосування SWOT-аналізу вже давно вийшла за межі виключно стратегічного планування діяльності підприємства. Зокрема, його також можна успішно застосовувати для планування ефективного маркетингу.

Автори зазначають, що підприємства повинні контролювати ключові сили макросередовища і впливові фактори мікрооточення, які впливають на здатність підприємства отримувати прибуток. Для цього потрібно проводити регулярні маркетингові дослідження, щоб відслідковувати тенденції, важливі події і будь-які пов'язані з ними можливості та загрози, які можуть виникати. Ефективний маркетинг – це мистецтво пошуку, освоєння і отримання прибутку від наявних можливостей. Вдало використані можливості маркетингу – це область потреб покупців та їх інтересів, які підприємство має високу ймовірність задовольнити та отримати прибуток.

Автори, також, відмічають, що одна справа знайти привабливі можливості і зовсім інша – вдало скористатися ними. Кожне підприємство повинно оцінювати свої внутрішні сильні і слабкі сторони. Для виконання вказаного оцінювання, як правило, застосовуються специфічні методи, які вже не стосуються безпосередньо SWOT-аналізу, але є різними стратегічними альтернативами розвитку та формування майбутньої маркетингової політики діяльності підприємств. У своїй роботі автори не вказують яким чином потрібно оцінювати якість проведеного SWOT-аналізу, визначати його повноту тощо.

У [4] SWOT-аналіз розглядається, як засіб комплексного дослідження зовнішнього навколишнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства. Тут SWOT-аналіз являє собою дослідження, що проводиться з певною послідовністю за визначеною процедурою. Передбачається, що SWOT-аналіз виконується у два етапи. Дані етапи продиктовані сутністю факторів, що беруть участь у оцінюванні особливостей діяльності підприємства.

Етап 1. Оцінювання можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього навколишнього середовища підприємства. Зокрема, цей етап може проводитись вищим керівництвом підприємства або працівниками планово-аналітичних служб на основі накопиченого досвіду і інтуїції.

Етап 2. Оцінювання сильних та слабких якостей, які визначаються ресурсним потенціалом підприємства. Зазвичай даний етап стосується оцінювання ресурсного, операційного та управлінського потенціалів.

Автори приділили значну увагу визначенню переліку задач, що притаманні кожному з етапів. Але оцінювання відповідності обраних факторів, до яких застосовується SWOT-аналіз, залишився не розглянутим. Крім того, невисвітленим залишається питання достатності обсягу проведеного SWOT-аналізу, який застосовується для обраних задач.

Як зазначається у [2] SWOT-аналіз – це легкий у застосуванні інструмент швидкого оцінювання стратегічного положення компанії. Дане тлумачення, дещо розбігається з тією канонічною ідеєю SWOT-аналізу, яка була закладена у нього у [6]. Але, так як автори не порушують загальну концепцію проведення SWOT-аналізу, такий погляд на нього є альтернативою до його класичного визначення.

Зокрема, зазначається, що менеджери підприємства повинні будувати стратегію компанії на тому, що найкраще у неї виходить, та уникати стратегій, успіх яких у великій мірі залежить від сфер діяльності у яких компанія є слабкою чи її можливості не перевірені. Якщо керівництво компанії не знає її сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей та не підозрює про загрози, воно не в стані розробити стратегію подальшого розвитку, яка б відповідала положенню підприємства у ринковому середовищі.

Нажаль, у даній роботі залишилось невисвітленим питання у який спосіб можна досягти вирішення поставлених задач. Сформовано лише загальну мету. Отже ідея оцінювання достатності та повноти SWOT-аналізу, який виконується у зазначеному контексті, також потребує уваги до себе.

У інших джерелах, зокрема у [3], ідея проведення SWOT-аналізу полягає в ефективному вирішенні двох задач: застосуванні зусиль для перетворення слабких сторін на сильні, а загроз на можливості; розвитку сильних властивостей фірми відповідно до її обмежених можливостей. Хоча це дещо звучує стратегічну мету застосування SWOT-аналізу, але, в цілому, не порушує його загальної концепції. SWOT-аналіз також пропонується проводити у декілька етапів.

На першому етапі поглиблено вивчаються сильні сторони – конкурентні переваги в таких областях, як: патентоспроможність; ціноутворення товарів; прогресивність технологій; кваліфікація кадрів; вартість ресурсів; вік основних виробничих фондів; географічне розташування фірми; інфраструктура; система менеджменту тощо.

На другому етапі вивчаються слабкі сторони, які базуються на вивченні конкурентоспроможності товарів, збиранні або прогнозуванні аналогічних показників по товарам конкурентів тощо.

На третьому етапі вивчаються політичні, економічні, технологічні та ринкові фактори макросередовища компанії з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству та своєчасного запобігання збитків від них.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні та тактичні можливості фірми, які необхідні для запобігання загроз, та посилення стратегічних позицій підприємства.

На останньому, п'ятому етапі виконується формування проекту окремих напрямів стратегічного розвитку компанії.

Наукових праць, які були б присвячені висвітленню питання кількісного оцінювання SWOT-аналізу, нажаль, дуже мало. Так для складання зведеного профілю маркетингового середовища підприємства у [1] пропонується застосувати матриці SWOT тощо.

Оцінювання якості виконання самого SWOT-аналізу та повноти виконання самого стратегічного плану, який був сформований, також залишається висвітленим не достатньо.

Метою статті є формування пропозицій щодо правил визначення, на основі результатів проведеного SWOT-аналізу, стратегічного плану розвитку підприємств та подальшого оцінювання його виконання.

Виклад основного матеріалу. Існує декілька тлумачень того, як саме необхідно проводити SWOT-аналіз, які сьогодні, в деякій мірі, вже можна вважати класичними. По своїй природі всі вони мають багато спільного оскільки стосуються, хоч і з різних точокору, але одних і тих самих чинників. Розглянемо два такі підходи.

Перший підхід спирається на оцінювання впливу сильних і слабких якостей на можливості та загрози для організації. Результати оцінювання записуються у таблицю 1. Таку таблицю можна вважати своєрідною анкетною, яку потрібно відповідним чином заповнити.

Другий підхід дозволяє оцінити взаємодію сильних і слабких якостей з можливостями і загрозами з огляду на внутрішню та зовнішню природу їх походження. Результати такого оцінювання також записуються у відповідну таблицю. Наприклад так, як це показано у таблиці 2.

Таблиця 1

Оцінювання впливу сильних і слабких якостей на можливості та загрози

	<i>Сильні якості</i>	<i>Слабкі якості</i>
<i>Можливості</i>	<i>Сильні можливості</i>	<i>Слабкі можливості</i>
<i>Загрози</i>	<i>Сильні загрози</i>	<i>Слабкі загрози</i>

Таблиця 2

Оцінювання взаємодії сильних і слабких якостей з можливостями та загрозами

	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
<i>Внутрішнє походження</i>	<i>Сильні якості</i>	<i>Слабкі якості</i>
<i>Зовнішнє походження</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>

Таблична форма запису дозволяє отримати опис сукупності стратегічних завдань, які необхідно виконати і які можна подати, як вміст відповідних комірок, що формуються перетинами окремих стовпців та рядків. Рядки та стовпці обох таблиць містяться сукупності відповідних факторів. Наприклад, неважко бачити, що якщо кожна з 8-ми сукупностей буде містити по два фактори – то це дасть змогу визначити 32 стратегічних завдання розвитку підприємства. Таким чином, можна всебічно оцінити поточний стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та сформулювати стратегічний план його подальшого розвитку. Принаймні визначити напрями його виконання. Кожне з сформованих завдань може потребувати застосування спеціальних методів та підходів до своєї реалізації. Але, на рівні SWOT-аналізу, який виконується, достатньо визначити лише мету виконання кожного з завдань.

У розгорнутому вигляді кожна із зазначених таблиць, у формі анкети, може мати вигляд, який подано на рис. 1 та рис. 2 відповідно. Назвемо такі анкети матрицями SWOT та PLIE відповідно. Тут S – кількість сильних сторін, W – кількість слабких сторін, O – кількість можливостей, T – кількість загроз, s – деякий індекс сильної сторони, w – деякий індекс слабкої сторони, o – деякий індекс можливості, t – деякий індекс загрози, P – кількість факторів позитивного впливу, L – кількість факторів негативного впливу, I – кількість факторів внутрішнього походження, E – кількість факторів зовнішнього походження, p – деякий індекс фактору позитивного впливу, l – деякий індекс фактору негативного впливу, i – деякий індекс фактору внутрішнього походження, e – деякий індекс фактору зовнішнього походження.

Таким чином, у результаті проведеного SWOT-аналізу, формується сукупність стратегічних завдань, що визначаються на перетинах окремих стовпців та рядків зазначених таблиць. Дана сукупність стратегічних завдань є передумовою до формування стратегічного плану дій.

Для формування стратегічного плану потрібно визначити послідовність виконання зазначених дій, визначити обсяги необхідних ресурсів та призначити виконавців. Дане завдання потрібно виконувати в окремий спосіб, наприклад через виконання відповідного економіко-математичного моделювання тощо. Не будемо розглядати побудову зазначеної економіко-математичної моделі у даній статті. Натомість зупинимось на деяких аспектах оцінювання виконання сформованих стратегічних завдань, що сформовані у результаті проведення SWOT-аналізу. Для виконання даного оцінювання також доречно виконати відповідне анкетування. Так, як це показано на рис. 3 та рис. 4.

	1	2	...	s	...	S-1	S		1	2	...	w	...	W-1	W
1	✓	-	...	✓	...	✓	✓	1	-	-	...	-	...	-	-
2	✓	✓	...	-	...	✓	✓	2	✓	-	...	✓	...	✓	✓
...
o	✓	✓	...	✓	...	✓	-	o	✓	-	...	-	...	-	-
...
O-1	✓	✓	...	-	...	-	✓	O-1	✓	-	...	-	...	✓	✓
O	-	-	...	✓	...	✓	✓	O	✓	✓	...	✓	...	-	-

	1	2	...	s	...	S-1	S		1	2	...	w	...	W-1	W
1	-	-	...	-	...	-	-	1	-	-	...	-	...	-	-
2	✓	-	...	✓	...	✓	✓	2	✓	-	...	✓	...	✓	✓
...
t	✓	-	...	-	...	-	-	t	✓	-	...	-	...	-	-
...
T-1	✓	-	...	-	...	✓	✓	T-1	✓	-	...	-	...	✓	✓
T	✓	✓	...	✓	...	-	-	T	✓	✓	...	✓	...	-	-

Рис 3. Оцінювання виконання завдань за матрицею SWOT

	1	2	...	p	...	P-1	P		1	2	...	l	...	L-1	L
1	-	-	...	-	...	-	-	1	✓	✓	...	✓	...	-	-
2	✓	-	...	✓	...	✓	✓	2	✓	-	...	-	...	-	✓
...
i	✓	-	...	-	...	-	-	i	✓	-	...	-	...	✓	-
...
I-1	✓	-	...	-	...	✓	✓	I-1	-	-	...	✓	...	✓	✓
I	✓	✓	...	✓	...	-	-	I	✓	-	...	✓	...	-	✓

	1	2	...	p	...	P-1	P		1	2	...	l	...	L-1	L
1	✓	✓	...	✓	...	-	-	1	✓	✓	...	✓	...	-	-
2	✓	-	...	-	...	-	✓	2	✓	-	...	-	...	-	✓
...
e	✓	-	...	-	...	✓	-	e	✓	-	...	-	...	✓	-
...
E-1	-	-	...	✓	...	✓	✓	E-1	-	-	...	✓	...	✓	✓
E	✓	-	...	✓	...	-	✓	E	✓	-	...	✓	...	-	✓

Рис 4. Оцінювання виконання завдань за матрицею PLIE

У зазначених анкетах виконання завдань оцінюється за станом свого завершення, який є булевою величиною – завдання або виконане, або ні. Для кожного виконаного завдання у відповідну комірку ставиться відповідна позначка, якщо завдання не виконане – ставиться символ прочерку або пропуск. Якщо кожному виконаному завданню надати оцінку 1, а кожному не виконаному завданню надати оцінку 0 – то можна оцінити виконання стратегічного плану, що сформований на основі результатів проведеного SWOT-аналізу, за формулою:

$$P = \left(\frac{\sum_{o=1}^O \sum_{s=1}^S OS_{o,s} + \sum_{o=1}^O \sum_{w=1}^W OW_{o,w} + \sum_{t=1}^T \sum_{s=1}^S TS_{t,s} + \sum_{t=1}^T \sum_{w=1}^W TW_{t,w}}{\underbrace{O+W}_{\text{O+W}}; \underbrace{O+T}_{\text{O+T}}; \underbrace{P+L}_{\text{P+L}}; \underbrace{C+E}_{\text{C+E}}} + \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{p=1}^P IP_{i,p} + \sum_{i=1}^I \sum_{l=1}^L IL_{i,l} + \sum_{e=1}^E \sum_{p=1}^P EP_{e,p} + \sum_{e=1}^E \sum_{l=1}^L EL_{e,l}}{\underbrace{O+W}_{\text{O+W}}; \underbrace{O+T}_{\text{O+T}}; \underbrace{P+L}_{\text{P+L}}; \underbrace{C+E}_{\text{C+E}}} \right) \times 100\%$$

де P – відсоток успішного виконання стратегічного плану сформованого на основі результатів проведеного SWOT-аналізу, а кожна з величин $OS_{o,s}$, $OW_{o,w}$, $TS_{t,s}$, $TW_{t,w}$, $IP_{i,p}$, $IL_{i,l}$, $EP_{e,p}$, $EL_{e,l} \in \{0, 1\}$.

Висновки і перспективи подальших досліджень. SWOT-аналіз є ефективним засобом формування стратегії розвитку діяльності організацій, але, як інструмент стратегічного планування, він має недостатньо розвинутий математичний апарат свого оцінювання та потребує свого дослідження та розвитку. Зокрема, у даній статті пропонується підхід до оцінювання виконання стратегічного плану сформованого на основі результатів проведеного SWOT-аналізу. Потрібно зазначити, що оцінювання, яке виконується, не потребує аналізу фінансових показників – вивченню підлягають виключно організаційні аспекти діяльності підприємства. Це не завжди зручно та не надає повних відомостей про стан діяльності організації. Тому оцінювання стратегічного плану сформованого за допомогою SWOT-аналізу доречно виконувати у поєднанні з фінансовим аналізом тощо. Але даний напрям оцінювання ще потребує свого дослідження та подальшого вивчення.

Список використаної літератури

1. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник / За ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 488 с.
4. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
5. Kotler Philip Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – Edinburgh Gate, Harlow, England : Pearson Education Limited, 2016. – 833 p. – (15 Global Edition).
6. Learned E. P. Business policy: Text and Cases / [E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth]. – Homewood : Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1969. – 1046 p.

References

1. Balabanova, L. V. (2005) *SWOT-analiz – osnova formuvannya marketingovih strategiy*. Kiev: Znannya (in Ukr).
2. Tompson, A. A., & Strickland, A. Dj. (1998). *Strategicheskii menedjment. Iskustvo razrabotki s realizacii strategii*. Moskva: Banki i birji, Yunity (in Russ).
3. Phuthutdinov, R. F. (2005) *Strategicheskii menedjment*. Moskva: Delo (in Russ).
4. Petrov, A. N. (2005). *Strategicheskii menedjment*. Sankt-Piterburg: Piter (in Russ).
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Edinburgh Gate, Harlow, England, Pearson Education Limited.

6. Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969) *Business policy: Text and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., Illinois.

POTAPENKO Sergiy Dmytrovych,

Candidate of Economic Sciences,

associate professor, associate professor at the department
of information management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EVALUATION OF STRATEGIC PLAN WAS FORMED THROUGH SWOT ANALYSIS

SWOT analysis has an important place among the methods of strategic planning of activity of the organizations. The article discusses the features of a SWOT analysis, in accordance with modern approaches to the organization and identifies some of its weaknesses and suggests ways to address them. Since the implementation of effective strategic planning based on SWOT analysis, has many interpretations, this article discusses some of them. Different authors propose to perform a SWOT analysis in a variety of ways with different goals. But remain unresolved such important tasks as quality of SWOT analysis, determining the completeness and more important questions. Such tasks require attention because a SWOT analysis is a study conducted with a certain sequence according to a certain procedure. But remains the question of sufficiency of volume of carried SWOT analysis, which is used for any direction tasks. Special attention requires the evaluation of the implementation of the SWOT analysis and the completeness of the implementation of the strategic plan that was formed. The purpose of this article is to draw up proposals regarding the rules of formation of strategic plan of enterprise development on the basis of the SWOT analysis, and evaluating its performance. To achieve this goal is proposed to be held on specially prepared questionnaires. In these questionnaires, the execution of tasks estimated completion, which is a boolean value success or finished, or not if is not finished. All success tasks assigned as 1. All unsuccessful tasks assigned as 0. This is possible to evaluate the implementation of the strategic plan formed with the help of SWOT analysis according to a special formula. SWOT analysis is an effective means of formation of strategy of development of activity of the organizations, but as a tool for strategic planning, it has not sufficiently developed mathematical and its evaluation requires research and development. In this article proposes an approach to the evaluation of the implementation of the strategic plan formed with the help of SWOT analysis.

Summary. *SWOT analysis is an effective means of formation of strategy of development of activity of the organizations, but as a tool for strategic planning, it has not sufficiently developed mathematical and its evaluation requires research and development. In this article proposes an approach to the evaluation of the implementation of the strategic plan formed with the help of SWOT analysis.*

Key words. *SWOT analysis, influence factors, evaluation, strategic goals, strategic plan, quality SWOT analysis, completeness SWOT analysis, completeness of the plan.*

*Одержано редакцією: 21.01.2016
Прийнято до публікації: 27.01.2016*

УДК 330.341

СОЛОГУБ Мирослава Петрівна,
старший викладач кафедри економіки
підприємства, обліку і аудиту, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького, Україна

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ

Дослідження методу аналізу умов формування інноваційних кластерних структур та оцінки конкурентоспроможності кластерів на регіональному рівні, що дозволяє в подальшому розробити підходи до регіональної інноваційно-кластерної політики.