

Aleksandra Łuczak, Feliks Wysocki

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

WYKORZYSTANIE ANALITYCZNEGO PROCESU HIERARCHICZNEGO W ANALIZIE SWOT JEDNOSTEK ADMINISTRACYJNYCH

1. Wstęp

Analiza SWOT polega na określeniu szans i zagrożeń w otoczeniu badanej jednostki administracyjnej oraz silnych i słabych stron w jej wnętrzu. Stanowi ona zarazem podstawowy zbiór informacji niezbędnych do formułowania wariantów rozwoju regionalnego (np. strategii, programów, scenariuszy). Ogólne wytyczne wynikające z analizy SWOT są więc bardzo proste, ale niestety trudne do realizacji.

Analiza SWOT identyfikuje najważniejsze czynniki mające decydujący wpływ na przyszłość jednostki administracyjnej (np. województwa, powiatu, gminy). Metoda ta jednak nie pozwala na kwantyfikowanie poszczególnych czynników poddawanych analizie, a w konsekwencji utrudnia ustalanie hierarchii ich ważności. Problem kwantyfikacji czynników może być rozwiązany dzięki analitycznemu procesowi hierarchicznemu (AHP) [Saaty 1980; Łuczak, Wysocki 2005].

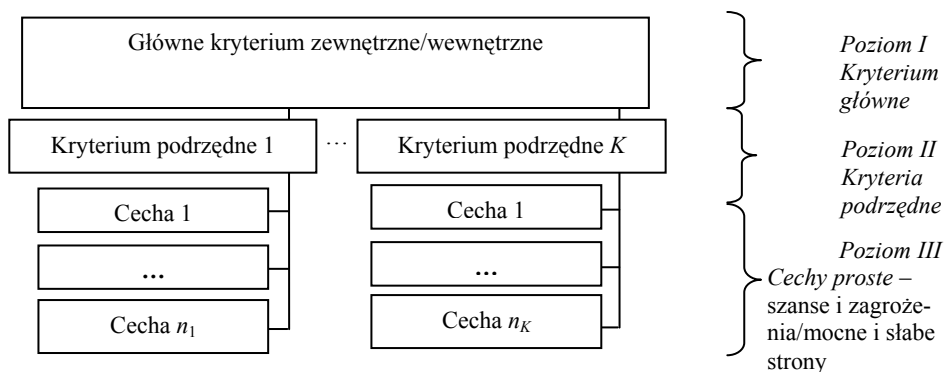
Celem pracy jest próba zastosowania AHP w analizie SWOT do oceny ważności czynników wpływających na rozwój badanych jednostek administracyjnych (słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń) oraz wyznaczenie dla nich syntetycznych ocen uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Proponowana metoda została zastosowana do analizy SWOT powiatów województwa wielkopolskiego.

2. Metodyka badań

W proponowanej metodzie kwantyfikacji analizy SWOT jednostek administracyjnych można wyróżnić pięć etapów postępowania:

Etap 1. Konstrukcja dwóch decyzyjnych schematów hierarchicznych dotyczących analizy zewnętrznych i wewnętrznych czynników SWOT jednostki administracyjnej (zob. [Wysocki, Łuczak 2002]). Konstruowane są dwa decyzyjne sche-

maty hierarchiczne dotyczące analizy zewnętrznych i wewnętrznych czynników SWOT. Każdy ze schematów obejmuje trzy poziomy: kryterium główne, kryteria podrzędne ($k = 1, \dots, K$; K – liczba kryteriów) oraz cechy proste – szanse i zagrożenia oraz słabe i mocne strony ($j = 1, \dots, n_k$, n_k oznacza liczbę cech prostych w ramach k -tego kryterium); zob. rys. 1.



Rys. 1. Decyzyjny schemat hierarchiczny czynników analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne.

Etap 2. Obliczenie wag ważności czynników analizy SWOT z zastosowaniem AHP. Etap ten rozpoczyna porównanie parami czynników SWOT na każdym poziomie hierarchii przy wykorzystaniu skali Saaty'ego [1980]. Wyniki porównań zestawia się w macierze:

$$\mathbf{A}_k^{(z)} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n_k^z} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n_k^z} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1/a_{1n_k^z} & 1/a_{2n_k^z} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad \mathbf{A}_k^{(w)} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n_k^w} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n_k^w} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1/a_{1n_k^w} & 1/a_{2n_k^w} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

według następujących zasad:

- jeżeli ważność i -tego czynnika nad j -tym jest $a_{ij} = \alpha$, to $a_{ji} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$, (zasada przechodniości ocen),
- jeżeli i -ty czynnik jest równie relatywnie ważny jak j -ty, wtedy $a_{ij} = a_{ji} = 1$.

Następnie sprawdza się, czy porównania zostały przeprowadzone poprawnie (zob. [Wysocki, Łuczak 2002]). W kolejnym kroku oblicza się wagi ważności cech

prostych – $w_j^{(z)}$ ($j = 1, \dots, n^{(z)}$) ($n^{(z)} = \sum_{k=1}^K n_k^{(z)}$, gdzie $n_k^{(z)}$ oznacza liczbę cech prostych dla uwarunkowań zewnętrznych k -tego kryterium) i $w_j^{(w)}$ ($j = 1, \dots, n^{(w)}$)

$(n^{(w)} = \sum_{k=1}^K n_k^{(w)})$, gdzie $n_k^{(w)}$ oznacza liczbę cech prostych dla uwarunkowań wewnętrznych k -tego kryterium), którymi są znormalizowane wektory własne macierzy $A_k^{(z)}$ oraz $A_k^{(w)}$, czyli priorytety globalne. Reprezentują one udział każdego czynnika (z poszczególnych poziomów) w osiąganiu celu głównego [Harker, Vargas 1990].

Etap 3. Ustalenie wartości oraz normalizacja cech prostych (jakościowych i ilościowych) w przekroju jednostek administracyjnych (np. powiatów).

Cechy ilościowe mierzone są na skali ilorazowej, a warianty cech jakościowych – na skali porządkowej i mogą być wyrażone za pomocą poziomów zmiennej lingwistycznej, której odpowiadają liczby całkowite (tab. 1).

Tabela 1. Zmienna lingwistyczna – jej poziomy i odpowiadające im liczby rzeczywiste wykorzystywane do opisu cech jakościowych – porządkowych

| Poziomy zmiennej lingwistycznej | Bardzo słaby | Słaby | Dostateczny | Dobry | Bardzo dobry |
|---------------------------------|--------------|-------|-------------|-------|--------------|
| Liczby całkowite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Źródło: opracowanie własne.

Zestawione w macierze wartości cech prostych $x_{ij}^{(\bullet)}$ ($i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n^{(\bullet)}$), gdzie (\bullet) oznacza alternatywnie (z) lub (w) odpowiednio dla uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, m – liczba jednostek administracyjnych z badanego obszaru, poddaje się normalizacji:

– dla stymulant:

$$z_{ij}^{(\bullet)} = \frac{x_{ij}^{(\bullet)}}{\max_i(x_{ij}^{(\bullet)})};$$

– dla destymulant:

$$z_{ij}^{(\bullet)} = \frac{\min_i(x_{ij}^{(\bullet)})}{x_{ij}^{(\bullet)}};$$

– dla nominant:

$$\text{gdy } x_{ij}^{(\bullet)} \leq \text{nom}_i(x_{ij}^{(\bullet)}); z_{ij}^{(\bullet)} = \frac{x_{ij}^{(\bullet)}}{\text{nom}_i(x_{ij}^{(\bullet)})}; \text{nom}_i(x_{ij}^{(\bullet)}) \neq 0$$

$$x_{ij}^{(\bullet)} > \text{nom}_i(x_{ij}^{(\bullet)}); z_{ij}^{(\bullet)} = \frac{\text{nom}_i(x_{ij}^{(\bullet)})}{x_{ij}^{(\bullet)}}; x_{ij}^{(\bullet)} \neq 0.$$

Etap 4. Obliczenie wartości współrzędnych położenia jednostek administracyjnych względem zewnętrznych WZ_i i wewnętrznych WW_i uwarunkowań rozwoju, które pokazują ich pozycję rozwojową według analizy SWOT (zob. [Chang, Huang 2006]):

$$WZ_i = SZ_i - IZ,$$

gdzie:

$$SZ_i = \sum_{j=1}^{n^{(z)}} w_j^{(z)} \cdot z_{ij}^{(z)} - \text{średnia ważona z wartości cech prostych – zewnętrznych,}$$

$$IZ = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m SZ_i - \text{wartość odniesienia dla uwarunkowań wewnętrznych (benchmarking value),}$$

$$WW_i = SW_i - IW,$$

gdzie:

$$SW_i = \sum_{j=1}^{n^{(w)}} w_j^{(w)} \cdot z_{ij}^{(w)} - \text{średnia ważona z wartości cech prostych – wewnętrznych,}$$

$$IW = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m SW_i - \text{wartość odniesienia dla uwarunkowań zewnętrznych (benchmarking value), przy czym } -1 \leq WZ_i \leq 1; -1 \leq WW_i \leq 1.$$

Etap 5. Współrzędne określają położenie jednostek administracyjnych względem zewnętrznych WZ_i i wewnętrznych WW_i uwarunkowań rozwoju na płaszczyźnie diagramu podzielonego na ćwiartki reprezentujące cztery typy strategii rozwojowych: agresywną, konserwatywną, defensywną i konkurencyjną.

3. Analiza SWOT województwa wielkopolskiego oraz jego powiatów

Powyższa procedura została zastosowana do analizy SWOT powiatów województwa wielkopolskiego. W pierwszym etapie utworzono dwie struktury hierarchiczne dotyczące zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego (etap 1). Opierając się na głównych przesłankach strategicznych związanych z atutami województwa, wynikających z dominujących na świecie cywilizacyjnych trendów rozwoju oraz mających związek z najbardziej dotkliwymi deficytami rozwoju, ustalono zewnętrzne i wewnętrzne kryteria główne, kryteria podrzędne i cechy proste. Przyjęto, że głównym kryterium zewnętrznym będą uwarunkowania społeczno-gospodarczego rozwoju województwa wielkopolskiego istniejące w jego otoczeniu i że kryteria podrzędne będą dotyczyły bliższego otoczenia (sąsiadujących powiatów) i dalszego otoczenia (województw, UE). W ramach każdego kryterium podrzędnego wyróżniono cechy proste (szanse i zagrożenia) oraz określono wagi ich waż-

ności z analizy AHP¹ (etap 2) (w nawiasach podano wartości priorytetu globalnego oraz rodzaj cechy: stymulanta (S), destymulanta (D)):

- bliższe otoczenie (sąsiadujące powiaty) (0,500):
 - lokalizacja w pobliżu ośrodków miejskich (0,230), (S),
 - infrastruktura komunikacyjna – stan dróg krajowych i wojewódzkich (0,129), (S),
 - dotacje celowe ogółem na inwestycje otrzymane na podstawie porozumień między jednostkami samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca (zł) (0,081) (S),
 - dotacje celowe nieinwestycyjne ogółem otrzymane na podstawie porozumień między jednostkami samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca (zł) (0,060) (S),
- dalsze otoczenie (województwa, UE) (0,500):
 - subwencja ogólna (bez oświatowej) na 1 mieszkańca (zł) (0,043) (S),
 - dotacje celowe ogółem pozyskane z budżetu państwa na inwestycje na 1 mieszkańca (zł) (0,131) (S),
 - środki na dofinansowanie własnych zadań pozyskane z budżetu UE ogółem na 1 mieszkańca (zł) (0,150) (S),
 - środki na dofinansowanie własnych zadań pozyskane z innych źródeł niż budżet UE ogółem na 1 mieszkańca (zł) (0,088) (S),
 - poziom stabilności polityki społeczno-ekonomicznej państwa (0,033) (S),
 - stopień zagrożenia dla mało konkurencyjnych podmiotów gospodarczych (0,038) (D),
 - migracje na pobyt stały – zameldowania osób z zagranicy ogółem (osoby) (0,017) (S).

Przyjęto, że wewnętrznym głównym kryterium będą uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie wielkopolskim i że kryteria podrzędne (słabe i mocne strony) będą obejmowały uwarunkowania: przyrodnicze, demograficzno-społeczne, infrastrukturalne i gospodarcze. Kryteria podrzędne mają charakter ogólny, w związku z czym potrzebne jest ich uszczegółowienie przez cechy proste. Zatem w ramach każdego z kryteriów określono zbiór cech prostych (mocnych i słabych stron):

- kryterium przyrodnicze (0,099):
 - emisja zanieczyszczeń gazowych na 1 km² (t/r) (0,007) (D),
 - odpady wytworzone (t/km²) (0,007) (D),
 - obszary prawnie chronione w % ogólnej powierzchni obszaru jednostki administracyjnej (0,016) (S),
 - wydatki na ochronę środowiska i gospodarkę wodną (zł/km²) (0,054) (S),
 - stopień zalesienia (%) (0,015) (S),
- kryterium demograficzno-społeczne (0,116):
 - zgony na 1000 ludności (0,013) (D),
 - ludność w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności (0,013) (D),
 - stopa bezrobocia (%) (0,090) (D),

¹ Na każdym poziomie hierarchii w obu schematach dokonano porównań parami ważności elementów decyzyjnych i obliczono ich wagi ważności – priorytety globalne. Obliczenia wykonano za pomocą programu *Expert Choice*.

- kryterium infrastrukturalne (0,263):
 - odsetek ludności korzystającej z sieci wodociągowej (%) (0,042) (S),
 - odsetek ludności korzystającej z sieci kanalizacyjnej (%) (0,048) (S),
 - odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej (%) (0,025) (S),
 - udział odpadów poddanych odzyskowi w ilości odpadów wytworzonych w ciągu roku (%) (0,012) (S),
 - udział ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków miejskich i wiejskich w % ogółu ludności (0,015) (S),
 - stan dróg gminnych i powiatowych (0,082) (S),
 - mieszkania oddane do użytku (0,039) (S),
- kryterium gospodarcze (0,522):
 - wydajność przemysłu – produkcja sprzedana w mln zł na 1 pełnozatrudnionego (0,095) (S),
 - liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON na 100 osób w wieku produkcyjnym (0,109) (S),
 - atrakcyjność inwestycyjna – nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw (mln zł) (0,050) (S),
 - produktywność rolnictwa – produkcja towarowa na 1 zatrudnionego (zł) (0,027) (S),
 - wydatki inwestycyjne gmin na 1 mieszkańca (zł) (0,077) (S),
 - samodzielność finansowa gmin – dochody własne gmin w dochodach ogółem (%) (0,164) (S).

Następnie zebrano dane dotyczące zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego – cechy proste jakościowe i ilościowe – oraz poddano je normalizacji (etap 3).

Znormalizowane wartości cech prostych oraz ich wagi ważności posłużyły do obliczenia współrzędnych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych powiatów ze względu na możliwości ich rozwoju (etap 4, tab. 2). Położenie powiatów w kwadrantach układu współrzędnych przedstawia rys. 2.

Dwie osie główne dzielą płaszczyznę diagramu na ćwiartki, którym odpowiadają cztery strategie rozwoju [Obłój 1999]: agresywna, konserwatywna, konkurencyjna, defensywna (rys. 2). Strategia agresywna (maxi-maxi) tworzona jest dla powiatów, w których przeważają ich mocne strony oraz szanse tkwiące w ich otoczeniu. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Taką strategię prowadzi przede wszystkim powiat poznański, ale także w pewnym stopniu gnieźnieński i szamotulski. Strategia konserwatywna (maxi-mini) bazuje na dużym potencjale wewnętrznym, ale też musi próbować przezwyciężyć zagrożenia płynące z zewnątrz. Jest to strategia, którą realizują powiaty: nowotomyski, wolsztyński, pilski, międzychodzki. Strategia konkurencyjna (mini-maxi) tworzona jest dla powiatów, które mają przewagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja im układ

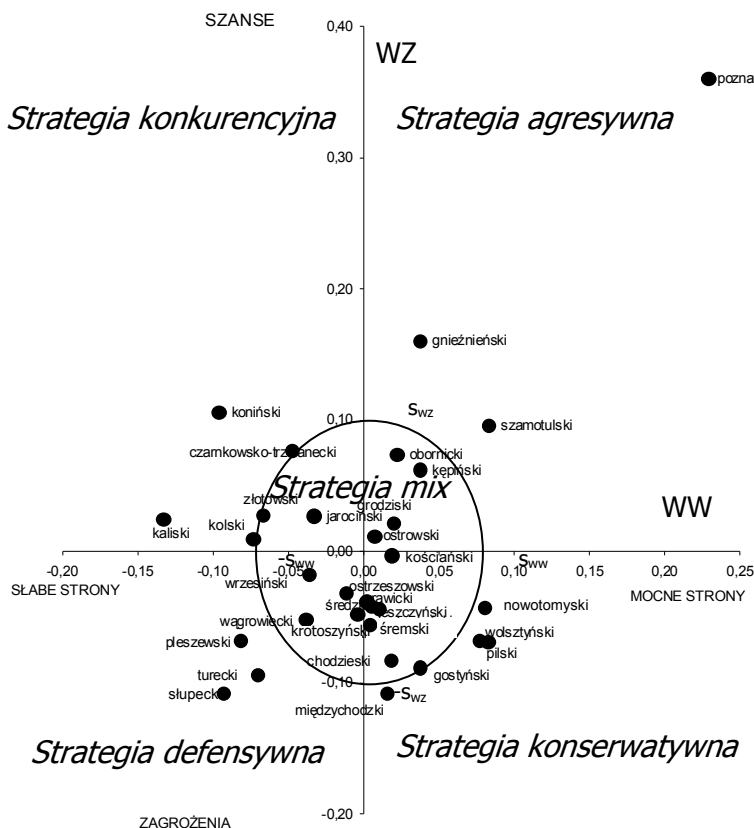
Tabela 2. Współrzędne zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju powiatów województwa wielkopolskiego

| Lp. (i) | Powiaty | Średnie ważone zewnętrzne (SZ_i) | Współrzędne zewnętrzne (WZ_i) | Średnie ważone wewnętrzne (SW_i) | Współrzędne wewnętrzne (WW_i) |
|------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | chodzieski | 0,310 | -0,083 ^{a)} | 0,595 | 0,018 |
| 2 | czarnkowsko-trzcianecki | 0,470 | 0,077 | 0,529 | -0,048 |
| 3 | gnieźnieński | 0,554 | 0,161 | 0,614 | 0,037 |
| 4 | gostyński | 0,305 | -0,088 | 0,614 | 0,037 |
| 5 | grodziski | 0,415 | 0,022 | 0,597 | 0,020 |
| 6 | jarociński | 0,420 | 0,027 | 0,544 | -0,033 |
| 7 | kaliski | 0,417 | 0,024 | 0,444 | -0,133 |
| 8 | kępiński | 0,455 | 0,062 | 0,614 | 0,037 |
| 9 | kolski | 0,403 | 0,010 | 0,503 | -0,073 |
| 10 | koniński | 0,499 | 0,106 | 0,481 | -0,096 |
| 11 | kościański | 0,390 | -0,003 | 0,595 | 0,019 |
| 12 | krotoszyński | 0,346 | -0,047 | 0,572 | -0,004 |
| 13 | leszczyński | 0,352 | -0,042 | 0,581 | 0,005 |
| 14 | międzychodzki | 0,285 | -0,108 | 0,592 | 0,015 |
| 15 | nowotomyski | 0,351 | -0,042 | 0,657 | 0,080 |
| 16 | obornicki | 0,467 | 0,074 | 0,599 | 0,022 |
| 17 | ostrowski | 0,405 | 0,012 | 0,584 | 0,007 |
| 18 | ostrzeszowski | 0,361 | -0,032 | 0,565 | -0,012 |
| 19 | piłski | 0,324 | -0,069 | 0,659 | 0,083 |
| 20 | pleszewski | 0,326 | -0,067 | 0,495 | -0,082 |
| 21 | poznański | 0,753 | 0,360 | 0,806 | 0,229 |
| 22 | rawicki | 0,355 | -0,038 | 0,579 | 0,002 |
| 23 | śłupecki | 0,285 | -0,108 | 0,483 | -0,093 |
| 24 | szamotulski | 0,489 | 0,096 | 0,660 | 0,083 |
| 25 | średzki | 0,349 | -0,044 | 0,587 | 0,010 |
| 26 | śremski | 0,337 | -0,056 | 0,581 | 0,004 |
| 27 | turecki | 0,299 | -0,094 | 0,506 | -0,070 |
| 28 | wągrowiecki | 0,342 | -0,051 | 0,538 | -0,038 |
| 29 | wolsztyński | 0,325 | -0,068 | 0,654 | 0,077 |
| 30 | wrześniński | 0,375 | -0,018 | 0,540 | -0,036 |
| 31 | złotowski | 0,421 | 0,028 | 0,510 | -0,067 |
| × | wartość odniesienia (<i>benchmarking value</i>) | 0,393 (<i>IZ</i>) | × | 0,577 (<i>IW</i>) | × |

^{a)} Sposób obliczania współrzędnej zewnętrznej dla powiatu chodzieskiego: $WZ_1 = SZ_1 - IZ = 0,310 - 0,393 = -0,083$.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Banku Danych Regionalnych [Bank... 2006].

warunków zewnętrznych. Najwyraźniej strategię taką realizuje powiat koniński. Strategia defensywna (mini-mini) tworzona jest w odniesieniu do powiatów mających mniej szans rozwojowych od powiatów realizujących wcześniejsze typy strategii. Powiaty te istnieją w mało przychylnym otoczeniu, a ich potencjał rozwojo-



s_{ww} – odchylenie standardowe z wartości współrzędnych dla uwarunkowań wewnętrznych,
 s_{wz} – odchylenie standardowe z wartości współrzędnych dla uwarunkowań zewnętrznych.

Rys. 2. Typy strategii rozwojowych dla powiatów województwa wielkopolskiego
 Źródło: opracowanie własne.

wy jest ograniczony. Strategia ta polega głównie na zapewnieniu powiatom co najmniej takiej pozycji w województwie, jaka jest obecnie, i zminimalizowaniu zagrożeń oraz występujących wewnątrz obszaru słabości. Ten typ strategii dotyczy obszarów problemowych, zwłaszcza takich powiatów, jak turecki, słupecki. Dla pozostałych powiatów, które nie mają wyraźnych mocnych i słabych stron, tworzy się strategię mix – tzw. mieszaną.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń i analiz można stwierdzić, że:

1. Przedstawione podejście do analizy SWOT z wykorzystaniem metody analitycznego procesu hierarchicznego (AHP) jest kompleksową procedurą, która może

być użyteczna w programowaniu rozwoju jednostek administracyjnych, przy ocenie ich słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń istniejących w ich otoczeniu oraz wyodrębnianiu typów strategii rozwojowych.

2. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły przydatność metody Saaty'ego do przeprowadzenia analizy SWOT powiatów województwa wielkopolskiego. W wyniku jej zastosowania dla każdego powiatu określono stopień intensywności mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Proponowane podejście ma przewagę nad analizą klasyczną, analizą SWOT (opisową) ze względu na możliwość kwantyfikowania ważności czynników SWOT, a więc elementów o charakterze zarówno jakościowym, jak i ilościowym, oraz ze względu na możliwość wyznaczenia współrzędnych położenia jednostek administracyjnych w kwadrantach układu współrzędnych, którym odpowiadają cztery typy strategii rozwojowych jednostek administracyjnych: agresywna, konserwatywna, defensywna i konkurencyjna.

3. Powiaty województwa wielkopolskiego realizują różne strategie rozwojowe. Wyraźną strategię agresywną buduje powiat poznański, który znajduje się w znacznym oddziaływaniu aglomeracji Poznania. Strategia konserwatywna jest charakterystyczna dla powiatów (np. wolsztyńskiego, międzychodzkiego) o predyspozycjach do rozwoju różnych funkcji, takich jak: rolnictwo, turystyka i rekreacja, strategia defensywna – dla powiatów, które można zaliczyć do obszarów problemowych (np. słupecki, turecki), strategia konkurencyjna – dla powiatów mających przewagę słabych stron nad mocnymi, ale o sprzyjającym im układzie warunków zewnętrznych (np. koniński). Znaczna część powiatów buduje strategie mieszane.

Literatura

- Bank Danych Regionalnych* (2006), GUS, www.stat.gov.pl/bdr_s/app/strona.indeks.
- Chang H.-H., Huang W.-C. (2006), *Application of a quantification SWOT analytical method*, "Mathematical and Computer Modelling", t. 43, s. 158-169.
- Harker P.T., Vargas L.G. (1990), *The theory of ratio scale estimation: Saaty's analytic hierarchy process*, "Management Science", no 3, s. 1385-1403.
- Łuczak A., Wysocki F. (2005), *Zastosowanie metod klasyfikacji typologicznej i planowania scenariuszowego do programowania rozwoju obszarów wiejskich*, AR, Poznań.
- Oblój K. (1999), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Saaty T.L. (1980), *The analytic hierarchy process planning. priority setting*, Resource Allocation, MacGraw- Hill, New York International Book Company.
- Wysocki F., Łuczak W. (2002), *Zastosowanie analitycznego procesu hierarchicznego do opracowywania scenariuszy rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] *Taksonomia 9, Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania*, AE, Wrocław, s. 71-83.

THE APPLICATION OF THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS IN SWOT ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE DISTRICTS

Summary

In this paper, we present a quantified SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) with the use of Saaty's method of analytic hierarchy process (the AHP). This method is useful in development planning. Its essence, concepts and rules of implementation have been presented in details. This approach is a complex procedure, which appears to be useful in making decisions concerning development of administrative districts. The AHP method has been used for the first time to work out SWOT analysis of administrative districts. This problem was illustrated with the use of SWOT analysis of administrative districts in province of Wielkopolska.