

продуктову, комунікаційну), завдяки чому отримується синергетичний ефект і сила бренда зростає. Унаслідок цього збільшується глибина проникнення на ринок, відповідно, зміцнюється конкурентоспроможність і зростає прибутковість компанії.

1. Ващекин Н. П. Маркетинг / Н. П. Ващекин. – М. : ИФ ФБК-Пресс, 2009. – 312 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его успешность / Майкл Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. с фр. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 589 с.
4. Основы маркетинга / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]. – 4-е европ. изд. ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. – 1200 с.
5. Акулич И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Вышэйшая школа, 2009. – 512 с.
6. Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Бойетт Джозеф, Бойетт Джимми ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 416 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для вузов / Филипп Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 2007. – С. 787.
8. Ринок кондитерських виробів в Україні : стан, проблеми і перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ассо.ua>.
9. Силивончик А. В. Остатки сладких [Текст] / А. В. Силивончик // Бизнес. – 2011. – № 12. – С. 67–69.
10. Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.konti.com>.
11. Анализ рынка кондитерских изделий в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://edab2b.com>.
12. Вареник Н. Ласуни / Н. Вареник // Дзеркало тижня. – 2007. – № 30.
13. Архитектура бренда, её компоненты и стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://brandmir.ru>.
14. “Рошен” очолив рейтинг найбільш шанованих компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukranews.com/uk/news/economics/2010/12/07/32819>.

Рецензенти:

Матвіїв М.Я. – доктор економічних наук, професор Тернопільського національного економічного університету;

Лагоцька Н.З. – кандидат економічних наук, доцент Тернопільського національного економічного університету.

УДК 338.48: 379.845: 631

ББК 65.49

Гловацька В.В., Жук О.І., Копчак Ю.С.

**SWOT-АНАЛІЗ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ
В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ**

Прикарпатський національний університет
ім. В. Стефаника,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра обліку і аудиту,
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,
тел.: 596003,
e-mail: v.hlovatska@gmail.com

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз сильних і слабких сторін господарств сільського зеленого туризму та села Карпатського регіону, а також визначено їх потенційні можливості й загрози. Обґрунтовано стратегічні напрями для покращення розвитку галузі в досліджуваному регіоні.

Ключові слова: сільський зелений туризм, стратегічне планування, SWOT-аналіз, сильні та слабкі сторони, можливості, загрози, стратегічні напрями.

Annotation. This article presents a comprehensive analysis of the strengths and weaknesses of rural green tourism farms and the village in the Carpathian region, and also their potential opportunities and threats have been determined. Strategic directions for improvement of the industry's development in the study region have been substantiated.

Key words: rural green tourism, strategic planning, SWOT-analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic directions.

Вступ. У сучасних ринкових умовах конкурентного середовища виникає потреба в здійсненні стратегічного планування розвитку сільського зеленого туризму (далі – СЗТ), зокрема, у визначенні його цілей, передбаченні всіх труднощів і загроз, з якими може галузь зіткнутися в майбутньому, і виявленні нових можливостей, які з'являться для неї. Як один з основних інструментів стратегічного планування, що здійснює діагностику внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток галузі, є SWOT-аналіз. З його допомогою нами в процесі дослідження оцінено сильні й слабкі сторони господарств СЗТ і села Карпатського регіону та визначено їх можливості й загрози.

Дослідженню проблем стратегічного планування розвитку сільського зеленого туризму присвячено праці вітчизняних авторів: В.Васильєва, П.Горішевського, В.Липчук, Н.Липчук, Т.Лужанської, С.Махлинець, Л.Тебляшкіної, М.Рутинського та ін. Водночас потребують більш ґрунтовного опрацювання питання оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку сільського зеленого туризму в Карпатському регіоні.

Постановка завдання. Метою статті є визначення стратегічних напрямів розвитку СЗТ у Карпатському регіоні шляхом застосування методу SWOT-аналізу.

Результати. Передовий досвід багатьох європейських країн указує, що ефективність розвитку будь-якої з галузей залежить від раціонального стратегічного планування, сутність якого окремі науковці розглядають як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які витікають один з одного [1].

З нашого погляду, під стратегічним плануванням слід розуміти постановку цілей, визначення шляхів досягнення поставлених цілей, аналіз сильних і слабких сторін розвитку сільського зеленого туризму та визначення його потенційних можливостей [2, с.64]. При здійсненні стратегічного планування розвитку СЗТ одним з першочергових його етапів є проведення SWOT-аналізу, який вважається доступною й дешевою діагностикою зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на розвиток галузі. Тому більшість фахівців рекомендують його проводити регулярно, переважно хоча б раз у рік.

Проаналізувавши літературу, нами визначено, що в перекладі з англійської SWOT-аналіз – це вивчення сильних і слабких сторін об'єкта, можливостей і перешкод у процесі його розвитку, а також оцінка шляхів підсилення слабких і максимального використання сильних сторін. Також цей вид аналізу передбачає виявлення загроз для розвитку об'єкта, які є й можуть виникати в перспективі, та є ідеальним у стратегічному плануванні під час формування стратегії [3].

Уперше акронім SWOT був запропонований та озвучений у 1963 р. у Гарварді на конференції, присвяченій проблемам бізнес-політики, професором К.Ендрюсом. Починаючи із 60-х рр. і до сьогоднішнього дня, SWOT-аналіз широко застосовується в процесі стратегічного планування. Серед основних функцій, які виконує SWOT-аналіз, можна виділити такі: теоретичну, що полягає в збагаченні наукових здобутків у сфері стратегічного планування й менеджменту; прикладну – узагальнення описової частини аналізу стану ТРК регіону, формування стратегії, розробка заходів і завдань для пом'якшення, нівелювання чи ліквідації проблем і загроз у практиці розробки стратегії та інформаційну, що забезпечує формування баз даних для розробки стратегії, здійснення контролю в рамках моніторингу реалізації стратегії [3].

В основному суть методу SWOT-аналізу стратегічного планування полягає у виокремленні чотирьох категорій [4, с.105–106]:

- Strengths – сильні сторони;
- Weaknesses – слабкі сторони;
- Opportunities – можливості;
- Threats – загрози.

Зазначена методика проведення цього аналізу передбачає дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з поділом їх на чотири вищезазначені групи [5, с.217–218].

При цьому методологія SWOT-аналізу, у першу чергу, передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і тільки потім у процесі дослідження відбувається встановлення взаємозв'язків між ними для подальшого використання під час формування стратегії організації [4].

У процесі здійснюваного нами аналізу під “сильними сторонами” розуміємо наявні в об'єкта дослідження агрорекреаційні ресурси та ресурсний потенціал, а саме: природні, виробничі, соціально-економічні, історико-етнокультурні, інформаційні та інші ресурси, що характеризують його конкурентну перевагу над іншими [6, с.68].

До “слабких сторін” відносимо ті ресурси, які знаходяться в незадовільному стані або не використовуються належним чином і негативно впливають на досліджуваний об'єкт.

Можливості – це сукупність чинників, що позитивно впливають на розвиток СЗТ, також часто вважають, що це – вибір альтернатив, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей галузі.

Під загрозами у SWOT-аналізі розуміємо сукупність факторів зовнішнього середовища, потенційна ймовірність прояву яких передбачає негативний (руйнівний) вплив на досліджуваний об'єкт [5, с.217–218].

З метою комплексного дослідження реальних шансів розвитку СЗТ у Карпатському регіоні нами здійснено SWOT-аналіз (табл. 1). У процесі його проведення проаналізовано агрогосподарства й села Карпатського регіону й охарактеризовано сучасний стан розвитку СЗТ.

Таблиця 1

SWOT-аналіз господарств сільського зеленого туризму та села Карпатського регіону

Сильні сторони	Слабкі сторони
<i>села</i>	
– чисте навколишнє середовище; – наявність мінеральних джерел, лікувальних грязей; – велике заліснення; – вигідність географічного розташування; – можливість використання територій, що знаходяться під охороною (заповідників); – стосовно низька заселеність території; – наявність промислів різних етнографічних груп; – наявність основних туристичних об'єктів (гірськолижних баз в Івано-Франківській (Буковель (Паляниця), Львівській (Сколе), Закарпатській (Драгобрат) областях); – високі ландшафтні переваги; – багаті традиції етнографічних груп; – достатня кількість водних ресурсів;	– недостатній рівень соціальної інфраструктури села (медичне, торговельне, ресторанне та побутове обслуговування); – незадовільний стан доріг; – процес старіння сільського населення; – відсутність покриття Wi-Fi; – недостатньо розвинуті комунальна та технічна інфраструктури (відсутність водопостачання, каналізації, газифікації); – відсутність культурних заходів; – неповне покриття операторів мобільного зв'язку; – слабкорозвинута мережа банківських установ, у т. ч. недостатня кількість банкоматів; – недостатньо розвинуті піші- та велодоріжки; – недостатнє маркування туристичних маршрутів;

<i>господарств СЗТ</i>	
– екологічність облаштування господарств СЗТ; – використання національних страв кулінарії; – завантаженість господарств узимку та влітку; – широкий спектр атракцій; – доступність цін на проживання та харчування; – знижки на проживання для окремих категорій відпочивальників; – диверсифікація послуг.	– невідповідність умов до належної категоризації; – недостатній рівень облаштованості; – незручний доїзд; – посезонність попиту; – недостатній рівень кваліфікованих власників і найманих працівників; – брак інвестиційного капіталу; – низький рівень популяризації; – недопрацьована система щодо бронювання й дистрибуції послуг через мережу Інтернет.
Можливості	Загрози
<i>села</i>	
– залучення іноземних інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури села; – реалізація програм розвитку села; – вирішення соціально-економічних проблем села; – відродження культурної спадщини; – розвиток туризму, у т. ч. СЗТ;	– забруднення навколишнього середовища; – міграція сільського населення; – погіршення демографічної ситуації; – природні катаклізми; – конкурентоспроможність інших регіонів України щодо розвитку туристичних атракцій;
<i>господарств СЗТ</i>	
– діяльність Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні; – доопрацювання системи категоризації; – попит на екологічно чисті продукти харчування; – додаткова зайнятість сільського населення; – використання електронних засобів, особливо мережі Інтернет щодо переказу коштів; – наявність програм фінансування ЄС стосовно розвитку СЗТ.	– зростаюча конкуренція серед агротуристичних господарств з боку інших європейських держав; – недостатній рівень та якість туристичного продукту; – коливання попиту; – нищення та недбайливе ставлення до майна відпочивальниками; – високий рівень оподаткування; – нерегульованість законодавчої бази.

На основі проведеного SWOT-аналізу господарств СЗТ і села Карпатського регіону нами запропоновано такі стратегічні напрями для розвитку галузі:

- створення нових та удосконалення вже існуючих центрів туристичної інформації СЗТ у кожному селі;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації хоча б частини господарств СЗТ;
- покращення якості пропонованих послуг шляхом підвищення кваліфікації власників господарств СЗТ;
- сприяння відновленню етнокультурних традицій;
- розширення асортименту пропонованих послуг господарств СЗТ;
- удосконалення інформаційного забезпечення господарств шляхом постійного поновлення даних у мережі Інтернет;
- організація маркетингового дослідження шляхом здійснення сегментації туристичного ринку.

Також на базі здійсненого нами SWOT-аналізу визначено, що розвиток сільського зеленого туризму стримують ряд перешкод, зокрема, адміністративні – нині несформованою залишається нормативно-правова база сільського зеленого туризму; фінансово-інвестиційні, хоча СЗТ і вважається капіталомісткою галуззю, однак потребує певних

витрат на облаштування господарств, на навчання їх власників з метою підвищення рівня обізнаності щодо надання послуг, ведення підприємницької діяльності в цій сфері тощо; соціально-економічні – пов'язані, насамперед, з невідповідністю наявної соціальної інфраструктури, що включає медичне, побутове, торговельне, ресторанне обслуговування, неналежний стан технічної інфраструктури; рекламно-інформаційні – пов'язані з низьким рівнем промоційності господарств певної території, у т. ч. недостатнім опрацюванням бази даних господарств у мережі Інтернет, а також можливості з її допомогою здійснювати передоплату та бронювання місць.

Варто зауважити, що позитивним чинником розвитку СЗТ є, як не дивно, негативна ситуація, що склалася на селі, тобто поширене безробіття та низькі доходи селян. Саме ці чинники спонукають їх задля виживання шукати нові шляхи заробітку, одним з яких і є СЗТ.

Висновки. У процесі проведеного дослідження виявлено, що, оскільки Карпатський регіон має значний природно-ресурсний потенціал, багату історико-культурну спадщину, сприятливе географічне розміщення та відповідні соціально-економічні показники тощо, є всі підстави стверджувати, що шанси розвитку сільського зеленого туризму на його території достатньо високі. Однак, узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, при визначенні сильних і слабких сторін села Карпатського регіону нами виділено ряд перешкод, їх усунення чи хоча б часткове вирішення значно покращило б реальні можливості розвитку сільського зеленого туризму. Крім цього, варто пам'ятати, що ефективність розвитку СЗТ особливо залежить від якості пропонованих послуг, високого рівня промоційності й атракційних переваг даної території, які потребують комплексного опрацювання різних заходів щодо їх покращення з метою досягнення поставлених стратегічних цілей.

1. Лужанська Т. Ю. Сільський туризм : історія, сьогодення та перспективи : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. Ю. Лужанська, С. С. Махлинець, Л. І. Тебляшкіна ; [за ред. І. М. Волошина]. – К. : Кондор, 2008. – 385 с. – Режим доступу : <http://tourism-book.com/pbooks>.
2. Гловацька В. В. Стратегічне планування як передумова успішного розвитку сільського зеленого туризму в Карпатському регіоні / В. В. Гловацька, Ю. С. Копчак // Вісник Прикарпатського університету. – 2012. – Вип. 9. – С. 63–65.
3. Дослідження туристично-рекреаційного комплексу Закарпаття з використанням SWOT-аналізу. Туристичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rest4u.com.ua/reviews/swot-analiz-rozvitku-turizmu-ta-rekreacii.html>.
4. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : [монографія] / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.
5. Якубів В. М. SWOT-аналіз як передумова стратегічного планування розвитку карпатського села / В. М. Якубів // Економіка: проблеми теорії та практики. – Вип. 225 : у 3 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. I. – С. 217–223.
6. Липчук В. В. Агротуризм: організаційно-економічні засади розвитку : [монографія] / Н. В. Липчук. – Львів : СПОЛОМ, 2008. – 160 с.

Рецензенти:

Баланюк І.Ф. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника;

Якубів В.М. – доктор економічних наук, професор кафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника.