

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 338.984:334.722:327.7

ПРОБЛЕМНО-ЦІЛЬОВЕ ПРОГРАМУВАННЯ РОЗВИТКУ МСП РЕГІОНУ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ОСНОВІ КВАНТИФІКОВАНОГО SWOT-АНАЛІЗУ

Д. А. Антонюк, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

К. І. Антонюк, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю обґрунтування стратегічних і тактичних цілей та завдань розвитку МСП на сучасному етапі євроінтеграційного розвитку України. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти проблемно-цільового програмування МСП регіону в процесі євроінтеграції. Метою статті є розроблення стратегічних напрямів модернізації МСП у регіоні на прикладі Запорізької області. В дослідженні використано системний, інституціональний підходи, а також методологію побудови квантифікованої матриці SWOT-аналізу МСП регіону. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні проблемно-цільових орієнтирів щодо стратегічного програмування структурних змін, одержаних за результатами модифікованого методу SWOT-аналізу, розроблення «дерева проблем» і «дерева рішень». Як висновок визначаються ключові проблеми МСП в регіоні (дефіцит фінансово-кредитних ресурсів та нерозвиненість інфраструктури підприємництва) та шляхи їх вирішення (підвищення індексу людського розвитку, зменшення впливу неформальної інфраструктури, застосування сучасних технологій ресурсоефективного та чистого виробництва, залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги, підготовка проектів державно-приватного партнерства). На практиці це сприятиме проектуванню інституціонального базису модернізації МСП області.

Ключові слова: розвиток малого та середнього підприємництва, стратегічне програмування, проблемно-цільове програмування, процес євроінтеграції України, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Стратегічне програмування та планування є важливим інструментом формування стратегії соціально-економічного розвитку регіонів не лише для розвинених європейських і азійських країн, а і для країн із транзитивною економікою. Зокрема, це є актуальним для сучасного етапу євроінтеграційного розвитку України для обґрунтування стратегічних і тактичних цілей та завдань розвитку малих і середніх підприємств (МСП), функціонування яких пов'язано зі складністю розв'язання численних проблем (регуляторні процедури та корупція, захист прав власності, доступ до кредитних ре-

сурсів тощо). При цьому внутрішньорегіональна та мегарегіональна інтеграція актуалізує необхідність адаптації їх технологічних процесів, управлінських і комунікаційних підходів до норм і стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні наукові розробки вітчизняних економістів зі стратегічного розвитку країни та регіонів [1–6] орієнтують методологічний апарат стратегічного планування МСП на поєднання програмно- та проблемно-цільового підходів. Програмно-цільове програмування передбачає встановлення певних стра-

тегічних орієнтирів розвитку країни загалом та її регіонів до стандартів ЄС, а проблемно-цільове полягає у розв'язанні найгостріших проблем регіонального розвитку за допомогою поєднання ресурсного потенціалу регіону, передового досвіду країн ЄС та інструментарію модернізації МСП в регіонах.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення стратегічних напрямів модернізації МСП у регіоні на прикладі Запорізької області. Для досягнення поставленої мети вирішено такі основні завдання: запропонована матриця SWOT-аналізу МСП регіону, доповнена квантифікованим аналізом виокремлення груп загроз і слабких сторін підприємництва; визначено небезпечно слабкі сторони та небезпечні загрози, спрямованість стратегічних напрямів для розвитку підприємництва в регіоні; сформульовано проблемно-цільові заходи «дерева проблем» та «дерево» розв'язання проблем розвитку сектора МСП регіону в процесі євроінтеграції.

Виклад основних результатів. Для обґрунтування концептуальних рішень проблемно-цільового програмування розвитку МСП на прикладі Запорізької області, як одного з «старопромислових» регіонів зі значним промисловим і аграрним потенціалом, використаємо модифікований методичний підхід SWOT-аналізу, доповнений квантифікованим аналізом виокремлення груп загроз і слабких сторін підприємництва регіону за природою, характером і наслідками впливу на регіональний розвиток (табл. 1). Цей методичний

підхід запропонований у роботах В. Горбуліна, А. Гуменюка, М. Згуровського [3, с. 109–116; 5, с. 250–254]. Оцінка можливостей і загроз, сильних і слабких сторін проводилася експертним методом за шкалою в діапазоні 0–1 за критеріями – «ступінь впливу» та «вірогідність настання». Вірогідність настання або існування варіювалася в інтервалах: 0–0,33 – «низька»; 0,34–0,66 «середня»; 0,67–1,0 – «висока». Ступінь впливу на розвиток підприємництва регіону для можливостей та сильних сторін визначався в інтервалах: 0,67–1,0 – «сильний», 0,34–0,66 – «помірний», 0–0,33 – «малий». Можливі наслідки загроз та слабких сторін визначалися в інтервалах: 0–0,33 – «легкі удари»; 0,34–0,50 – «важкий стан»; 0,51–0,75 – «критичний стан»; 0,76–1,00 – «руйнування». Загроза або слабка сторона розглядається як небезпечна, якщо її значення перевищує 0,75.

Для сектора МСП Запорізької області небезпечними слабкими сторонами є нестача фінансово-кредитних ресурсів (0,8) та доступу місцевих товаровиробників в торговельні мережі (0,8). Небезпечними загрозами є нестабільність політичної ситуації (0,8); навантаження природних монополій електро-, газо- та водопостачання (0,75) та нетарифні бар'єри при експорті продукції на європейські ринки (0,8). На основі множення сум добутків впливу показників на вірогідність їх настання, що знаходяться на перетині сильних/слабких сторін з можливостями/загрозами, визначимо спрямованість стратегічних напрямів для розвитку підприємництва (табл. 2).

Таблиця 1

Результати модифікованого SWOT-аналізу МСП регіону (Запорізької області)

Сильні сторони	Вплив	Вірогідність	Слабкі сторони	Вплив	Вірогідність
1	2	3	4	5	6
1. Високий індекс людського розвитку, наявність навичок, знань і умінь	0,91	0,65	1. Демотивація населення до підприємницької діяльності	0,7	0,7
2. Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку аграрного підприємництва	0,96	0,78	2. Недбайливість і низька технологічність у аграрному секторі МСП	0,55	0,7

1	2	3	4	5	6
3. Наявність управлінського таланту та зусиль	0,90	0,48	3. Відсутність сучасного обладнання та технологій	0,45	0,7
4. Наявність обладнання для взяття в оренду або лізинг	0,3	0,25	4. Неусвідомленість безальтернативності інноваційного розвитку	0,4	0,9
5. Наявність вільних виробничих потужностей і можливостей для роботи МСП	0,6	0,35	5. Обмеженість виходу на європейський і світовий ринок, невідповідність світовим стандартам	0,76	0,8
6. Стабільність споживчої бази	0,73	0,43	6. Дефіцит фінансово-кредитних ресурсів	0,85	0,85
7. Висока диверсифікація діяльності.	0,8	0,3	7. Низький рівень використання ринкових технологій	0,6	0,3
8. Налагодженість контактів з важливими клієнтами та їх обслуговування	0,85	0,5	8. Нерозвиненість мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва	0,6	0,4
9. Відновлення стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу	0,45	0,25	9. Обмеженість бюджетного фінансування інфраструктури підприємництва	0,3	0,95
10. Створення передумови для лобювання інтересів місцевих товаровиробників	0,65	0,3	10. Нерівність доступу місцевих товаровиробників в торговельні мережі	0,8	0,85
11. Зручні та якісні умови надання адміністративних послуг МСП	0,3	0,8	11. Неузгодженість асортименту в центрах надання адміністративних послуг	0,3	0,45
12. Наявність розвинених транспортних шляхів	0,4	0,75	12. Низький рівень логістичного забезпечення	0,4	0,7
3,8837			4,6805		
Можливості	Вплив	Вірогідність	Загрози	Вплив	Вірогідність
1. Державна та регіональна підтримка МСП	0,4	0,2	1. Недосконала державна політика в сфері МСП	0,5	0,8
2. Високий природно-ресурсний потенціал	0,65	0,8	2. Нестабільність політичної ситуації	0,8	0,95
3. Значний інноваційний потенціал	0,6	0,2	3. Поглиблення депресивності територій	0,7	0,7
4. Зосередженість в регіоні значної кількості великих підприємств як потенційних споживачів товарів і послуг МСП	0,3	0,85	4. Значна частка неформальної складової у підприємницькій діяльності.	0,5	0,9
5. Висока місткість ринку праці	0,5	0,8	5. Зниження купівельної спроможності та рівня доходу	0,65	0,9
6. Застосування енерго- ресурсо- та природозберігаючих технологій та впровадження екологічних підходів у підприємстві	0,6	0,35	6. Переважання ресурсно-сировинної моделі в сфері зовнішньоекономічного та міжрегіонального обміну	0,55	0,8
7. Поглиблення інтеграції з ЄС	0,4	0,95	7. Тиск природних монополій у сфері електро-, газо- та водопостачання	0,75	0,95
8. Можливість залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги для розвитку інфраструктури підприємництва	0,7	0,65	8. Підвищення активності іноземних конкурентів з високими технологіями та нижчими витратами	0,7	0,6

1	2	3	4	5	6
9. Підвищення культури підприємницької діяльності	0,8	0,4	9. Наявність нетарифних бар'єрів при експорті продукції місцевих товаровиробників на європейські ринки	0,8	0,95
10. Здатність використовувати навиків та технологічних ноу-хау у випуску продукції та наданні послуг	0,75	0,3	10. Відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу	0,25	0,8
	2,965			5,2175	

Таблиця 2

Результати квантифікованої матриці SWOT для сектора МСП Запорізької області

		Можливості	Загрози
		2,965	5,2175
Сильні сторони	3,8837	11,51517	20,2632
Слабкі сторони	4,6805	13,87768	24,42051

Максимальні значення поля «слабкі сторони та загрози» підтверджує необхідність протидії слабким сторонам для запобігання загрозам розвитку МСП. Незначне відставання від максимального значення показника добутку полів «сильні сторони та загрози» свідчить також про можливість подолання загроз на основі використання сильних сторін.

Отримані результати доводять, що стратегія розвитку МСП області в процесі євроінтеграції повинна будуватися з урахуванням відкритої загальнодержавної стратегії соціально-економічного розвитку, а саме [4, с. 44–45]: (1) входження національної економіки в європейську і світову; (2) відсутність самоусунення держави від допомоги національним товаровиробникам у конкурентній боротьбі на європейському ринку; (3) здійснення державної допомоги товаровиробникам, спираючись на національні ресурси; (4) використання позицій геополітичних союзників у глобальній і мега-регіональній конкурентній боротьбі.

При цьому необхідно прагнути до переходу від енергосировинного до обробного варіанту цієї стратегії, що передбачає на першому етапі пріоритетність підтримки та розширення експорту продукції обробної промисловості з

забезпеченням її потреб енергосировинною галуззю.

Основним пріоритетом стратегічного розвитку повинні стати прогресивні технології освоєння геоеконімічного простору, що формують транскордонні системи в усіх сферах діяльності [4, с. 76], одним із трендів яких є віртуалізація простору. Стратегія розвитку країни і регіонів під впливом глобалізації потребує інтеграції інфраструктури підприємництва регіонів України з регіонами країн-членів ЄС, формування інтернаціоналізованих центрів [6].

В межах конкурентних стратегій, виходячи з реального стану підприємництва в Запорізькій області на внутрішньому ринку та його привабливості, доцільно обрати стратегію «обмеженого розширення діяльності» з активізацією інвестування в найбільш привабливі сегменти, протистояння конкуренції і збільшення прибутковості через зростання продуктивності [7, с.108].

Для розроблення стратегічних рішень з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей та загроз МСП Запорізької області в процесі євроінтеграції на кожному з полів матриці SWOT сформовано парні комбінації з виокремленням раціональних побудовою таблиці взаємозв'язку (табл. 3).

Таблиця 3

Взаємозв'язок можливостей і загроз МСП Запорізької області з сильними та слабкими сторонами

			Можливості										Загрози																									
			1. Державна та регіональна підтримка МСП.	2. Високий природно-ресурсний потенціал.	3. Значний інноваційний потенціал.	4. Зосередженість в регіоні значної кількості великих підприємств як потенційних споживачів товарів і послуг МСП.	5. Висока місткість ринку праці.	6. Застосування енерго-ресурсо- та природо-дозберігаючих технологій та впровадження екологічних підходів у підприємстві.	7. Поглиблення інтеграції з ЄС.	8. Можливість залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги для розвитку інфраструктури підприємництва.	9. Підвищення культури підприємницької діяльності.	10. Здатність використовувати навиків і технологічних ноу-хау у випуску продукції та наданні послуг.	11.	12.	13.	14.	1.. Недосконала державна політика в сфері МСП.	2. Нестабільність політичної ситуації.	3. Поглиблення депресивності територій.	4. Значна частка неформальної складової у підприємницькій діяльності.	5. Зниження купівельної спроможності та рівня доходу.	6. Переважання ресурсно-сировинної моделі в сфері зовнішньоекономічного та міжрегіонального обміну.	7. Тиск природних монополій у сфері електро-, газо- та водопостачання.	8. Підвищення активності іноземних конкурентів з високими технологіями та нижчими витратами.	9. Наявність нетарифних бар'єрів при експорті продукції місцевих товаровиробників на європейські ринки.	10. Відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25														
														0,4	0,76	0,49	0,45	0,59	0,44	0,71	0,42	0,76	0,2															
Сильні сторони	1. Високий індекс людського розвитку, наявність навичок, знань і умінь.	0,59			1	1	1		1	1	1	1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1	-9														
	2. Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку аграрного підприємництва.	0,75		1					1	1			3								-1			-3														
	3. Наявність управлінського таланту та зусиль.	0,43	1		1	1	1		1	1	1	1	8	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1	-9														
	4. Наявність обладнання для взяття в оренду або лізинг.	0,08	1		1	1		1	1	1			6				-1							-4														
	5. Наявність вільних виробничих потужностей і можливостей для роботи МСП.	0,21			1	1	1		1	1			6											-3														

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	6. Стабільність споживчої бази.	0,31	1			1							2		-1			-1		-1	-1			-4
	7. Висока диверсифікація діяльності.	0,24									1		1		-1	-1		-1	-1	-1				-5
	8. Налагодженість контактів з важливими клієнтами та їх обслуговування.	0,43			1	1					1		3		-1		-1	-1			-1		-1	-5
	9. Відновлення стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу	0,11	1		1	1			1	1	1	1	7	-1	-1				-1	-1		-1	-1	-6
	10. Створення передумови для лобіювання інтересів місцевих товаровиробників.	0,20	1		1	1			1	1	1		6	-1	-1		-1		-1	-1	-1	-1		-7
	11. Зручні та якісні умови надання адміністративних послуг МСП.	0,24	1								1		2				-1						-1	-2
	12. Наявність розвинених транспортних шляхів.	0,3	1	1					1				3										-1	-1
			7	2	7	8	3	1	8	7	7	4		-4	-7	-6	-5	-7	-7	-5	-8	-4	-5	
Слабкі сторони	1. Демотивація населення до підприємницької діяльності.	0,49	-1	-1	-1	-1	-1		-1		-1	-1	-8	1	1		1	1		1	1	1		7
	2. Недбайливість і низька технологічність у аграрному секторі МСП.	0,39		-1				-1	-1		-1	-1	-5			1		1	1	1	1	1		6
	3. Відсутність сучасного обладнання та технологій.	0,32			-1	-1		-1	-1	-1		-1	-6			1		1	1	1	1	1		5
	4. Неусвідомленість безальтернативності інноваційного розвитку.	0,36	-1		-1			-1	-1	-1	-1	-1	-7	1		1	1	1	1	1	1		1	7
	5. Обмеженість виходу на європейський ринок, невідповідність стандартам.	0,61	-1						-1	-1	-1	-1	-1	-6	1	1	1			1	1	1	1	1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 1 (03) 2018

Продовження таблиці 3

2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
6. Дефіцит фінансово-кредитних ресурсів.	0,72	-1		-1				-1	-1	-1		-5	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
7. Низький рівень використ. ринкових технологій.	0,18			-1				-1	-1	-1	-1	-5			1	1	1		1	1			5
8. <i>Нерозвиненість мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва.</i>	0,24	-1		-1	-1	-1		-1	-1	-1	-1	-8	1					1			1		3
9. Обмеженість бюджетного фінансування інфраструктури підприємництва.	0,29	-1		-1	-1			-1		-1		-5	1	1			1	1			1	1	6
10. Нерівність доступу місцевих товаровиробників в торговельні мережі.	0,68	-1						-1				-2	1			1		1		1			4
11. Неузгодженість асортименту в центрах надання адміністративних послуг.	0,13											0	1									1	2
12. Низький рівень логістичного забезпечення.	0,28				-1			-1				-2			1			1		1			3
		-7	-2	-7	-5	-2	-4	-11	-6	-8	-7		8	4	7	5	7	9	7	8	7	3	

«1» означає наявність прямої залежності між показниками, «-1» – зворотної

Щодо інноваційних стратегій [8, с. 367–368] для суб'єктів сектору МСП залежно від сфери та масштабів діяльності, орієнтованості на європейський ринок доцільно обрати одну з запропонованих стратегій з диференціацією за національною приналежністю споживачів:

- імітаційну (електротехнічна промисловість та машинобудування);
- оборонну (харчова, легка промисловість);
- опортуністичну (ливарне виробництво);
- традиційну (сфера послуг та торгівлі).

Враховуючи конкурентні позиції МСП на європейському ринку, запропонуємо «вибірковий розвиток», а саме: спеціалізацію на обмеженій кількості конкурентних переваг (сприятливі природно-кліматичні умови розвитку аграрного підприємництва; високий індекс розвитку капіталу, наявність навичок, знань і умінь; наявність управлінського таланту та зусиль) і пошуку реальних можливостей ліквідації слабких сторін.

Аналіз зв'язку сильних та слабких сторін із загрозами зовнішнього середовища, а також можливостей із сильними та слабкими сторонами МСП Запорізької області, покладений в основу розроблення стратегічних та тактичних рішень, доводить до таких рекомендацій:

– високий індекс людського розвитку, наявність навичок, знань і умінь, наявність управлінського таланту та зусиль, а також створення передумов лобювання інтересів підприємництва сприятиме подоланню майже всіх загроз, а вплив останніх посилюватиме нестачу фінансово-кредитних ресурсів, зміцнення позицій на зовнішніх ринках, невідповідність світовим стандартам, демотивація населення до підприємницької

діяльності, неусвідомленість безальтернативності інноваційного розвитку та нерозвиненість мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва.

Необхідне поступове усунення слабких сторін для запобігання загрозам розвитку МСП і посилення сильних сторін та впровадження заходів щодо перетворення слабких сторін на нейтральні і, з часом, на сильні.

– оскільки поглиблення інтеграції з ЄС, підвищення культури підприємницької діяльності та значний інноваційний потенціал ґрунтується на всіх сильних сторонах, крім сприятливих природно-кліматичних умов для розвитку аграрного підприємництва, стабільності споживчої бази, високої диверсифікації діяльності, та залежать від поліпшення майже всіх слабких сторін, за винятком неузгодженості асортименту в центрах надання адміністративних послуг та низького рівня логістичних послуг, використання цих можливостей можна вважати індикаторами розвитку МСП в Запорізькій області.

Слабкі сторони та загрози формують проблемно-цільові заходи «дерева проблем» (рис. 1), як основи проблемно-цільового програмування.

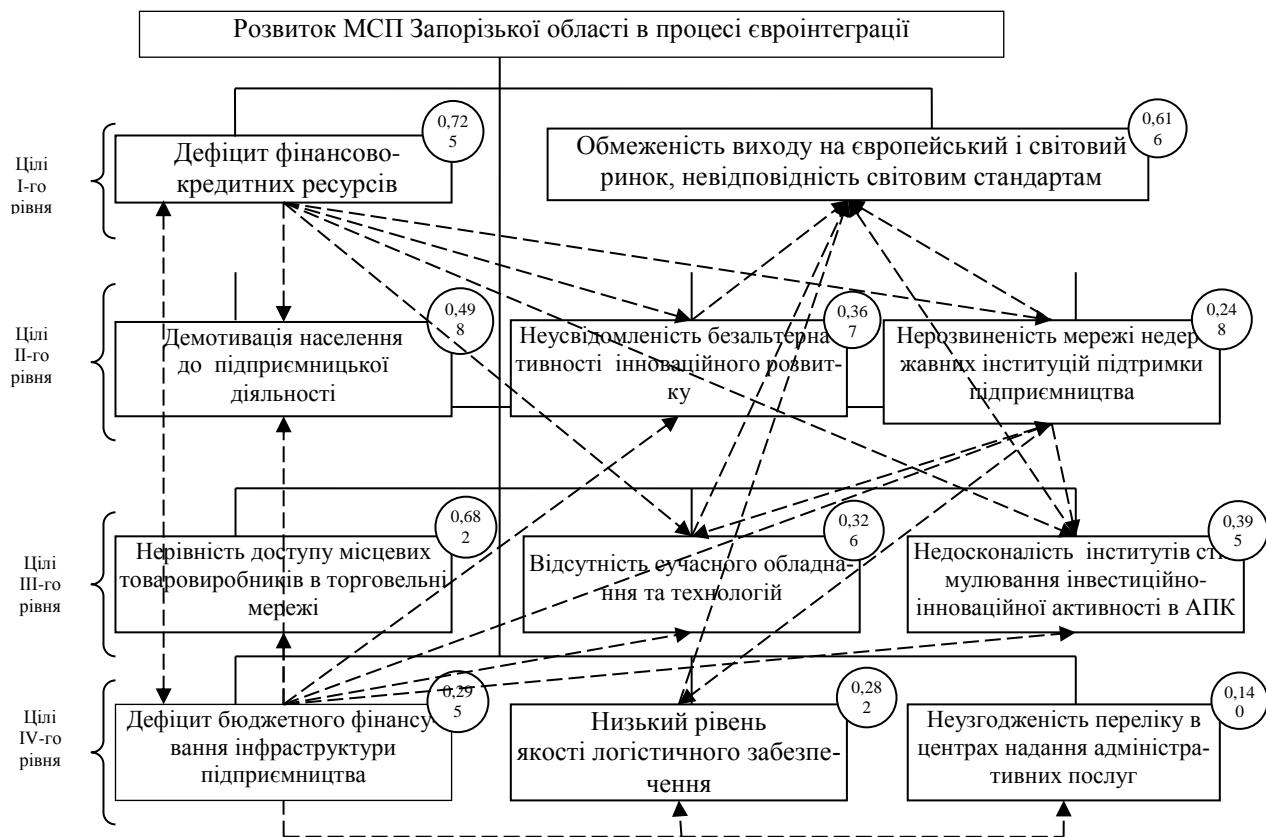


Рис. 1. «Дерево проблем» розвитку сектора МСП регіону в процесі євроінтеграції (на прикладі Запорізької області)

Розроблено авторами

Пріоритетність проблем визначена за показниками добутку сили впливу та вірогідності настання, а також кількості пересічень у матриці взаємозв'язку (табл. 3), що показує, усунення яких слабких сторін зменшуватиме вплив загроз більшою мірою. За результатами аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблем встановлено, що більшість з них пов'язана з дефіцитом фінансово-кредитних ресурсів (зокрема

бюджетного фінансування інфраструктури підприємництва) та нерозвиненістю мережі недержавних інституцій підтримки підприємства. Для їх подолання запропонована система заходів (рис. 2), реалізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності МСП та соціально-економічному розвитку Запорізької області.

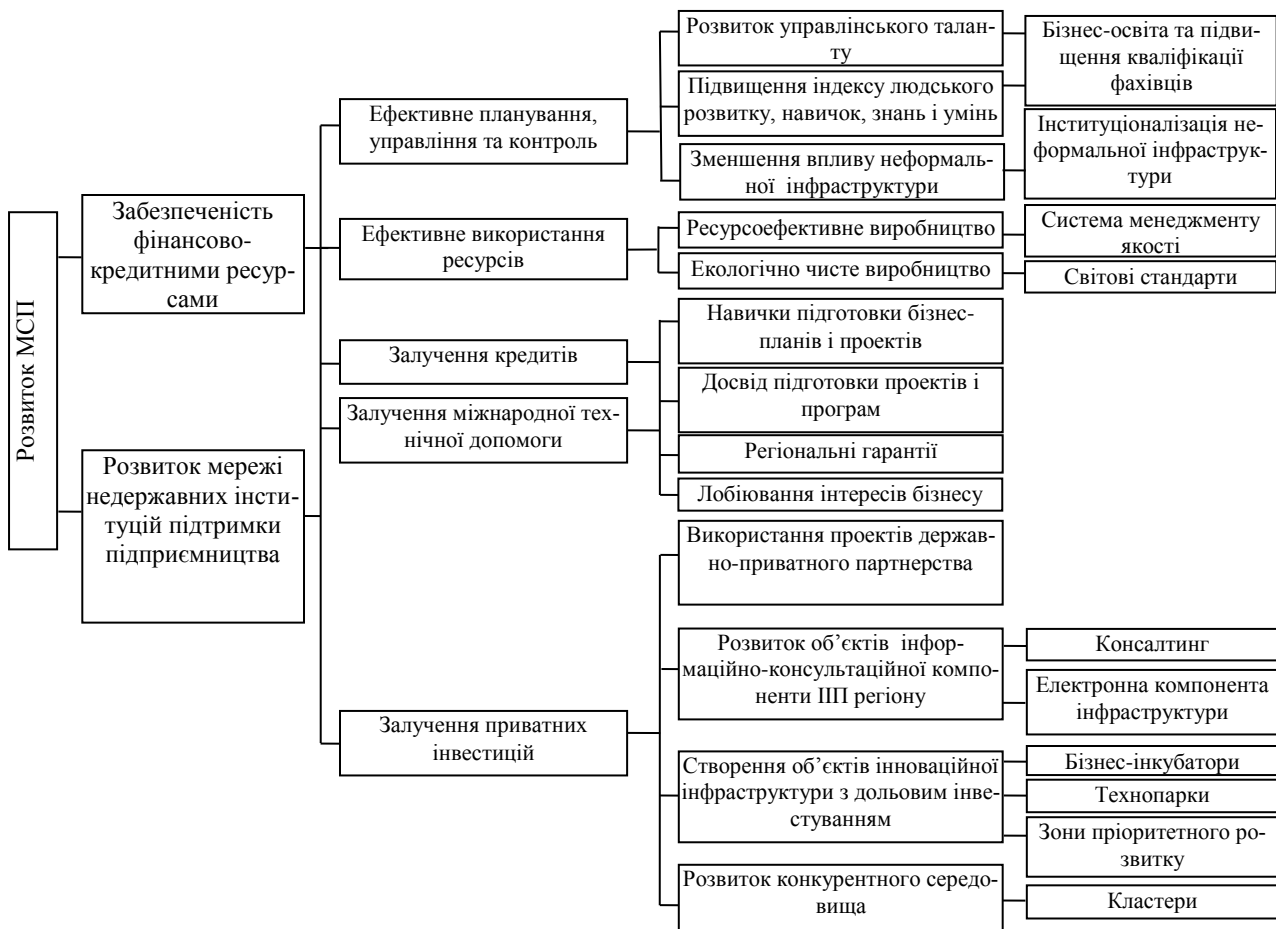


Рис. 2. «Дерево» розв'язання проблем розвитку сектора МСП регіону в процесі євроінтеграції (на прикладі Запорізької області)

Розроблено авторами

Найважливішим для розв'язання зазначених проблем є ефективне планування, управління та контроль, що досягається завдяки підвищенню індексу людського розвитку, навичок, знань і умінь, зменшенню впливу неформальної інфраструктури через впровадження європейських практик бізнес-освіти, підвищення кваліфікації фахівців та інституціоналізації відповідних складових. Не менш важливе для розв'язання проблем дефіциту фінансово-кредитних ресурсів і нерозвиненості мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва є забезпечення ефективного використання ресурсів через застосування сучасних моделей та інститутів ресурсоефективного та екологічно чистого виробництва й надання послуг. Додаткове залу-

чення кредитів і ресурсів міжнародної технічної допомоги досягається за допомогою поширення досвіду регіонів країн ЄС з підготовки проектів і бізнес-планів, а також лобіювання інтересів підприємництва в європейських інституціях. Необхідним також є пошук приватних інвестицій в розвиток інфраструктури підприємництва регіону за допомогою підготовки і реалізації проектів державно-приватного партнерства в інформаційно-консультативній та інноваційній компонентах інфраструктури підприємництва регіону.

Висновки. Недосконалість інституціонального підґрунтя розвитку підприємництва в процесі євроінтеграції України в програмних документах національного та регіонального рівнів обумовила необ-

хідність розроблення стратегічних цілей, пріоритетів і завдань модернізації МСП регіону. Проблемно-цільові орієнтири щодо стратегічного програмування структурних змін, одержані за результатами модифікованого методу SWOT-аналізу, розроблення «дерева проблем» і «дерева рішень», сприятимуть проектуванню інституціонального базису модернізації МСП області. За результатами аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблем встановлено, що більшість проблем пов'язані з дефіцитом фінансово-кредитних ресурсів та нерозвиненістю інфраструктури підприємництва. Вирішити їх можливо завдяки підвищенню індексу людського розвитку, навичок, знань і умінь, зменшенню впливу неформальної інфраструктури. Необхідним є: забезпечення ефективного використання ресурсів на підприємствах через застосування сучасних технологій ресурсоефективного та чистого виробництва; залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги з використанням досвіду регіонів країн ЄС з підготовки проектів і бізнес-планів; лобіювання інтересів підприємництва в європейських інституціях; підготовки і реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія / Я. А. Жаліло. – К.: НІСД, 2009. – 336 с.
2. Дергачов О.П. Партнерський потенціал України: становлення і реалізація / О. П. Дергачов. – К., 2009. – 496 с.
3. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К.: НІСД, 2010. – 288 с.
4. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навч. посіб. / М. В. Жук, Т. В. Бауліна. – К.: Вид. ПАЛІВОДА А. В., 2006. – 348 с.
5. Гуменюк А.М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія / А. М. Гуменюк. – К.: НІСД, 2014. – 468 с.

6. Антонюк Д. А. Стратегічні пріоритети модернізації інституціональної інфраструктури підприємництва регіонів України в процесі європейської інтеграції / Д. А. Антонюк [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4451>.

7. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.

8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

REFERENCES:

1. Zhalilo, Ja.A. (2009), *Teoriya ta praktika formuvannja efektyvnoї ekonomichnoї strategii derzhavi* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state], Kyiv: NISR [in Ukrainian].
2. Dergachov, O.P. (2009), *Partners'kij potencial Ukraїni: stanovlennja i realizacija* [Ukraine's partnership potential: formation and implementation], Kyiv [in Ukrainian].
3. Gorbulin, V. P. and Kachins'kij, A.B. (2010), *Strategichne planuvannja: virishennja problem nacional'noї bezpeki* [Strategic planning: solving national security problems], Kyiv: NISR [in Ukrainian].
4. Zhuk, M.V. and Baulina, T.V. (2006), *Mizhnarodni strategii ekonomichnogo rozvitku* [International strategies of economic development], Kyiv: PALIVODA A. V. [in Ukrainian].
5. Gumenjuk, A.M. (2014), *Bezpeka strukturno-institucional'noї transformacii ekonomiki regionu: teoretichni osnovi ta prikladni aspekti* [The security of structural and institutional transformation of the region's economy: theoretical foundations and applied aspects], Kyiv: NISR [in Ukrainian].
6. Antonyuk, D. A. (2015), *Strategichni prioriteti modernizacii institucional'noї infrastrukturi pidpriemnictva regioniv Ukraїni v procesi evropejs'koї integracii* [Strategic priorities of modernization of institutional infrastructure of regions of Ukraine in the process of European integration]

ities of the modernization of the entrepreneurs institutional infrastructure in the regions of Ukraine in the European integration process], *Efektivna ekonomika* [Effective economy], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4451/> (Accessed 7 March 2018) [in Ukrainian].

7. Vojchak, A.V. (2009), *Marketingovij menedzhment* [Marketing Management], Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

8. Shershn'ova Z.E. (2004), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Д.А. Антонюк, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

Е.И. Антонюк, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и логистики, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье

ПРОБЛЕМНО-ЦЕЛЕВОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ МСП РЕГИОНА В ПРОЦЕССЕ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ НА ОСНОВЕ КВАНТИФИЦИРОВАННОГО SWOT-АНАЛИЗА

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью обоснования стратегических и тактических целей и задач развития МСП на современном этапе евроинтеграционного развития Украины. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты проблемно-целевого программирования МСП региона в процессе евроинтеграции. Целью статьи является разработка стратегических направлений модернизации МСП в регионе на примере Запорожской области. В исследовании использованы системный, институциональный подходы, а также методология построения квантифицированной матрицы SWOT-анализа МСП региона. Научная значимость работы заключается в

исследовании проблемно-целевых ориентиров для стратегического программирования структурных изменений, полученных в результате модифицированного метода SWOT-анализа, разработки «дерева проблем» и «дерева решений». Как вывод определяются ключевые проблемы МСП в регионе (дефицит финансово-кредитных ресурсов и неразвитость инфраструктуры предпринимательства) и пути их решения (повышение индекса человеческого развития, уменьшение влияния неформальной инфраструктуры, применение современных технологий ресурсоэффективного и чистого производства, привлечение ресурсов международной технической помощи, подготовка проектов государственно-частного партнерства). На практике это приведет к проектированию институционального базиса модернизации МСП области.

Ключевые слова: развитие малого и среднего предпринимательства, стратегическое программирование, проблемно-целевое программирование, процесс евроинтеграции Украины, SWOT-анализ.

DMYTRO ANTONIUK, Doctor of Science in Economics, associate professor, professor of the entrepreneurship, management of organizations and logistics department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

KATERYNA ANTONIUK, Ph.D in Economic Sciences, Associate Professor, Department of Marketing and Logistics, Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhya

PROBLEM-ORIENTED PROGRAMMING OF REGIONAL SME DEVELOPMENT IN THE EUROINTEGRATION PROCESS BASED ON THE QUANTIFIED SWOT ANALYSIS

Purpose.

The purpose of the article is to develop the strategic directions of SMEs modernization in the Zaporizhzhya region.

Design/methodology/approach.

The systemic, institutional approaches, the methodology of constructing a quantified matrix of SWOT analysis of SMEs in the region were used in the article.

Findings.

The imperfection of the institutional structure of entrepreneurship development in the process of European integration of Ukraine in the program documents of the national and regional levels has necessitated the development of strategic goals, priorities and tasks for the modernization of SMEs in the region. According to the results of the study: the matrix SWOT-analysis of SMEs in the region, supplemented by a quantified analysis of the isolation of groups of threats and weaknesses of entrepreneurship was proposed; dangerously weaknesses and dangerous threats, orientation of strategic directions for business development in the region was defined; problem-oriented measures “problems tree” and “decisions tree” of SME sector development in the region in the process of European integration was formulated.

Research limitations/implications.

The paper provides the directions for design an institutional basis for the modernization of the SME in the region.

Originality/value.

The scientific significance of the work is to study problem-oriented targets for strategic programming of structural changes derived from the modified SWOT analysis method, the development of a “problems tree” and a “decisions tree”. The main problems of SMEs in the region (lack of financial and credit resources and underdeveloped infrastructure of entrepreneurship) and ways to solve them (increasing the index of human development, reducing the impact of informal infrastructure, using modern technologies of resource-efficient and clean production, attracting international technical assistance resources, preparing public-private partnership projects) were identified.

Keywords: development of small and medium entrepreneurship, strategic programming, problem-oriented programming, the process of European integration of Ukraine, SWOT-analysis.