

сучасному етапі; на основі запропонованого алгоритму доведено, що реалізація проекту по видобутку та переробці солі дає не тільки економічний (в вигляді податкових надходжень, робочих місць), але й соціальний ефект (вклад в оздоровлення населення Львівської та Івано-Франківської областей та інших регіонів України).

Наукова новизна. Обґрунтована актуалізація суспільної потреби розвитку солеварення на Прикарпатті. На основі остаточного аналізу теоретичних та емпіричних матеріалів досліджуваного підприємства обґрунтована схема етапів відродження та розвитку солеварного заводу.

Практична значимість. Отримані результати дослідження сприяють відродженню та розвитку досліджуваного солеварного заводу.

Ключові слова: посилення ділової активності, розвиток солеварення, аналіз ринку солепродаж, собівартість видобутку солі, організаційно-економічний механізм.

УДК 631.11

Баланюк І. Ф.,
д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту,
Твердохліб В. В.,
аспірант,
ДВНЗ "Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника"

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ РЕГІОНУ

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах конкурентного середовища виникає потреба в налагодженні стратегічного менеджменту розвитку підприємництва у сільському господарстві. Це стосується визначення їх цілей, передбачення труднощів і загроз, з якими вони можуть зіткнутися в майбутньому, виявлення нових перспектив. Одним із основних інструментів стратегічного менеджменту, що забезпечує діагностику внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємств, є SWOT-аналіз. З його допомогою в ході дослідження окресленої проблеми оцінено сильні й слабкі сторони сільськогосподарських підприємств регіону та визначено їх можливості й загрози.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного менеджменту розвитку підприємництва в сільському господарстві висвітлено в працях багатьох вітчизняних вчених-економістів, зокрема В. А. Амбросова, В. Г. Андрійчука, Ю. Е. Губені, М. Й. Маліка, А. М. Стельмащука, В. М. Якубіва та ін. Проте динамічні зміни умов господарювання в аграрному секторі економіки потребують постійного вдосконалення стратегій діяльності підприємств регіону.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, розвитку підприємництва в сільському господарстві регіону; визначення на цій основі його подальших перспектив.

Вклад основного матеріалу дослідження. Підприємство є відкритою соціально-економічною системою і його функціонування відбувається не ізольовано, а у взаємодії певних чинників та умов. У науковій літературі для визначення комплексу умов, у яких відбувається формування й розвиток підприємництва, використовують термін "підприємницьке середовище". Більшість дослідників поділяють його на зовнішнє та внутрішнє, кожне з яких є сукупністю взаємопов'язаних складових. Зовнішнє середовище підприємництва незалежне від впливу підприємства, але впливає на розвиток підприємницької активності в суспільстві. Різні вчені виокремлюють у зовнішньому підприємницькому середовищі такі складові:

- активні, допоміжні, соціально-культурні;
- економічні, політичні, правові, соціально-культурні, технологічні, географічні, інституційні та організаційно-технічні;
- зовнішні природні та зовнішні суспільні;
- політико-правові, соціально-культурні, технологічні, економічні, екологічні, міжнародні;
- прямої та опосередкованої дії;
- базові та доповнюючі [1, с. 76].

Внутрішнє підприємницьке середовище вчені характеризують як:

- комплекс умінь, навичок, здібностей і компетенцій підприємця;
- сукупність правил, норм, схем та інших внутрішньофірмових інститутів, які проектуються на

організаційну поведінку та взаємовідносини із зовнішнім середовищем;

- особисті та професійні здібності людей, які стають на шлях підприємницької діяльності, зокрема рівень їх психологічної готовності, рівень мотивації, професійну підготовку та ін.;
- цілі, структуру, завдання підприємства, технологію і людей;
- стратегію діяльності, модель діяльності, види й форми діяльності, ресурси та їх використання, ділову активність [1, с. 77].

Розробка стратегії підприємництва базується на алгоритмі:

- аналіз середовища і ситуації;
- визначення стратегічних цілей;
- опрацювання стратегічних альтернатив;
- прийняття стратегії [2, с. 20; 3, с. 116].

Детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища та формування на основі цього дослідження стратегії розвитку уможливує застосування SWOT-аналізу.

В перекладі з англійської SWOT-аналіз – це вивчення сильних і слабких сторін об'єкта дослідження, можливостей і перешкод, що можуть виникати в процесі його розвитку, а також оцінка способів підсилення слабких і максимального використання сильних сторін. Також цей вид аналізу передбачає виявлення існуючих і прогнозування можливих загроз для розвитку об'єкта та є ідеальним у стратегічному менеджменті [4].

Уперше акронім SWOT був запропонований та озвучений у 1963 р. у Гарварді на конференції, присвяченій проблемам бізнес-політики, професором К. Ендрюсом. Із 1960-х рр. і до сьогоднішнього дня SWOT-аналіз широко застосовується в процесі стратегічного менеджменту. Серед основних функцій, які виконує SWOT-аналіз, можна виокремити такі: теоретичну, що полягає в збагаченні наукових здобутків у сфері стратегічного планування й менеджменту; прикладну – узагальнення описової частини підприємництва регіону, формування стратегії, розробка заходів і завдань для пом'якшення, нівелювання чи ліквідації проблем і загроз та інформаційну, що забезпечує формування баз даних, здійснення моніторингу реалізації стратегії [4].

Суть SWOT-аналізу стратегічного планування полягає у виокремленні його чотирьох складових [5, 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 їх поділом на чотири вищезазначені групи [5, с. 217–218].

При цьому методологія SWOT-аналізу, у першу чергу, передбачає виявлення сильних і слабких сторін об'єкта дослідження, а також загроз і можливостей, і тільки потім відбувається встановлення взаємозв'язків між ними для подальшого використання під час формування стратегії організації [5].

Під "сильними сторонами" розуміємо наявні в об'єкта дослідження ресурси та ресурсний потенціал, а саме: природні, виробничі, соціально-економічні, інформаційні та інші ресурси, що характеризують його конкурентну перевагу над іншими [6, с. 68].

До "слабких сторін" зараховуємо 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 підприємництва, 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 підприємництва в сільському господарстві Івано-Франківщини нами здійснено його SWOT-аналіз (табл. 1).

У процесі SWOT-аналізу виявлено, що чисельність основних аспектів слабких сторін перевищує кількість сильних сторін розвитку підприємництва в сільському господарстві. Це свідчить про те, що на сучасному етапі його розвитку переважають негативні тенденції та необхідність розробки й застосування комплексу заходів нейтралізації існуючих недоліків.

Аналіз також показав, що досліджені підприємства мають низку переваг у географічному розташуванні та природно-ресурсному потенціалі, наявність трудових ресурсів та можливість запозичення досвіду в закордонних підприємств, що свідчить про сильну основну базу для розвитку.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дає підстави для наступних висновків:

- політичне та економічне зближення України та ЄС зможе активізувати процес залучення зовнішніх інвестицій в розвиток сільського господарства Івано-Франківщини;
- значна частина області екологічно чиста, є всі умови для виробництва еко-продукції, а близьке розташування області до кордонів ЄС полегшує налагодження експорту;
- значна частина мешканців регіону працює за його межами, тому необхідно сприяти залученню

їх інвестиційних ресурсів у розвиток сільського господарства регіону;

– покращення бізнес-клімату в Україні прогнозовано забезпечить розвиток підприємництва в регіоні та створення нових робочих місць, припинить виїзд працездатного населення за межі області;

– висока трудова міграція населення, втрата трудових ресурсів можуть призвести до їх нестачі в регіоні. Додатковим фактором, який прискорить цей процес, може стати впровадження безвізового режиму з ЄС;

– в умовах економічного зближення з ЄС існує ризик занепаду низки сільськогосподарських виробництв через їх низьку конкурентоспроможність і відсутність підтримки з боку держави на відміну від європейських виробників;

– загроза виникнення надзвичайних ситуацій (повені, зсуви, селі, ерозії) є значним потенційним ризиком, враховуючи залежність сільського господарства від природних чинників, недостатній рівень протипаводкового захисту та незадовільний екологічний стан окремих територій.

Таблиця 1

SWOT-аналіз розвитку сільського підприємництва Івано-Франківщини

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне географічне розташування в центрі Європи 2. Переважна частка сільських територій 3. Природне розмаїття 4. Великий потенціал для розвитку виробництва еко-продукції 5. Переважання приватної власності в аграрному секторі 6. Схильність населення до підприємництва 7. Працелюбність. Досвідченість та активність сільського населення 8. Наявність дешевої робочої сили 9. Наявність потенційного попиту на продукцію 10. Запозичення досвіду сусідніх країн в розвитку аграрного сектора економіки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неефективне використання природних ресурсів 2. Слаборозвинута технічна, комунальна й соціальна інфраструктура села 3. Низький рівень матеріально-технічного забезпечення виробництва 4. Недостатній рівень державної підтримки, дотування 5. Низький освітньо-кваліфікаційний рівень селян, нестача кваліфікованих кадрів 6. Поширення трудової міграції за кордон 7. Високий рівень використання ручної праці, низька продуктивність праці 8. Старіння та низький приріст населення, висока смертність населення середнього віку 9. Високий рівень безробіття на селі 10. Відсутність програм стратегічного розвитку підприємств сільського господарства 11. Високий рівень депресивності регіону 12. Невідповідність більшості виробництв основним стандартам ЄС 13. Застосування застарілих методів управління на підприємствах
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація процесу інвестування 2. Оптимізація організаційно-управлінського механізму 3. Вдосконалення структури виробництва 4. Зростаюча популярність здорового харчування та потреба в еко-продукції 5. Вдосконалення структури виробництва 6. Євроінтеграційні процеси в Україні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність законодавства в країні 2. Орієнтація іноземних інвесторів на сировину 3. Зростання інфляції 4. Природні катаклізми 5. Зростаючі вимоги 6. Низька купівельна спроможність населення 7. Високі ціни на засоби сільськогосподарського виробництва 8. Низький престиж сільськогосподарської праці 9. Глобалізаційні процеси

Джерело: складено авторами на основі [6; 7]

З урахуванням виявлених можливостей та загроз, виокремлюються групи впливу: “Можливості – Сильні/слабкі сторони”, “Загрози – Сильні/слабкі сторони”. Створюється матриця, наведена на рис. 1.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле СМ	Поле СЗ
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Рис. 1. Матриця стратегій SWOT-аналізу

Джерело: складено авторами на основі [5; 6]

SWOT-матриця дає можливість виявити взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для розвитку підприємництва.

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства. На перетині її елементів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати розробці стратегії.

Поле СМ включає сильні сторони сільськогосподарського підприємництва й потенційні можливості його розвитку та передбачає застосування стратегії "утримання", суть якої полягає в концентрації зусиль на повному використанні наявних сильних сторін та оперативній реалізації потенційних можливостей.

Поле СЗ об'єднує сильні сторони і загрози. В цьому випадку рекомендується застосовувати стратегію "захисту", а саме розробку та впровадження заходів збереження сильних сторін від потенційних загроз середовища.

Наступне поле СЛМ відображає взаємозв'язок між слабкими сторонами та потенційними можливостями. Характерною для цього поля є стратегія "подолання" слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Найнебезпечнішим полем є СЛЗ. Для нього характерна стратегія "усунення" слабких сторін та нівелювання впливу загроз.

Для більшості сільськогосподарських підприємств України бажано застосувати стратегію зростання, хоча більшість підприємств використовують стратегію виживання [8].

Висновки з проведеного дослідження. На основі виконаного SWOT-аналізу розвитку підприємництва в сільському господарстві регіону можна запропонувати чотири напрями стратегії, що здатні підвищити ефективність їх функціонування. Проте досягнення бажаного ефекту можливе тільки за умови збільшення сильних сторін за рахунок використання потенційних можливостей та подолання слабких сторін і загроз.

Бібліографічний список

1. Матковський П. Є. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток аграрного підприємництва / П. Є. Матковський, В. В. Твердохліб // Наук. вісник Львів. Нац. ун-ту ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. – 2011. – Т. 13. – № 1(2). – С. 75–80.
2. Губені Ю. Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України / Ю. Е. Губені // Економіка АПК. – 2006. – №11. – С. 18–27.
3. Губені Ю. Е. Підприємництво: навчальний посібник / Ю. Е. Губені. – Львів: Укр. технології, 2012. – 572 с.
4. Дослідження туристично-рекреаційного комплексу Закарпаття з використанням SWOT-аналізу. Туристичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rest4u.com.ua/reviews/swot-analizrozvitku-turizmu-ta-rekreacii.html>.
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. – Т. 1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 217–223.
6. Гловацька В. В. Swot-аналіз як основний інструмент стратегічного планування розвитку сільського зеленого туризму в Карпатському регіоні / В. В. Гловацька, О. І. Жук, Ю. С. Копчак // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9. – С. 50–54.
7. Лесів М. М. Сільське підприємництво як фактор стимулювання розвитку сільських територій Польщі [Електронний ресурс] / М. М. Лесів. – Режим доступу: <http://elibrary.nubip.edu.ua/10708/1/111mm.pdf>.
8. Воронкова А. А. Обґрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. А. Воронкова, А. В. Воронкова. – Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/12.pdf.

References

1. Matkovskiy, P.Ye. and Tverdokhlib, V.V. (2011), "Influence of internal and external environment for agricultural entrepreneurship development", *Naukovyj visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterinarnoi medytsyny ta biotekhnologii im. Gzhytskoho*, vol. 13, no. 1(2), pp. 75–80.
2. Hubeni, Yu.E. (2006), "Strategic directions of agriculture development in Ukraine", *Ekonomika APK*, no. 11, pp. 18–27.
3. Hubeni, Yu.E. (2012), *Pidpriemnytstvo [Entrepreneurship]*, tutorial, NVF Ukrainski tekhnologii, Lviv, Ukraine, 572 p.
4. "The research of the tourist and recreation complex of Zakarpattya by using the SWOT-analysis. Tourism Portal", available at: <http://rest4u.com.ua/reviews/swot-analizrozvitku-turizmu-ta-rekreacii.html>. (access date January 23, 2016)
5. Yakubiv, V.M. (2007), "SWOT-analysis as a prerequisite for strategic planning of Carpathian village development", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 225, no. 1, pp. 217–223.

6. Hlovatska, V.V., Zhuk, O.I. and Kopchak, Yu.S. (2013), "Swot-analysis as the main tool for strategic planning of rural green tourism development in Carpathian region", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 9, pp. 50–54.

7. Lesiv, M.M. "Rural entrepreneurship as a factor of stimulating rural territories development in Poland", available at: <http://elibrary.lubip.edu.ua/10708/1/11mm.pdf>. (access date January 23, 2016)

8. Voronkova, A.A. and Voronkova, A.V. "Justification of the strategy of agricultural enterprises development in the contemporary conditions of economy", available at: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/12.pdf. (access date January 23, 2016)

Баланюк І.Ф., Твердохліб В.В. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ РЕГІОНУ

Мета – дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище – сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку підприємництва в сільському господарстві регіону; на основі проведеного аналізу визначити стратегічні напрями його розвитку.

Методика дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних учених з питань стратегічного менеджменту розвитку підприємництва в сільському господарстві. В процесі дослідження використовувались такі методи: теоретичного узагальнення – для дослідження теоретичних аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку підприємництва та визначення сутності SWOT-аналізу; системний підхід – для обґрунтування взаємозв'язків між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами розвитку підприємництва; систематизації та прогнозування – для визначення стратегії розвитку підприємництва в сільському господарстві регіону.

Результати. Встановлено, що в сучасних ринкових умовах конкурентного середовища виникає потреба в стратегічному плануванні розвитку сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано, що SWOT-аналіз є одним із основних інструментів стратегічного менеджменту, за допомогою якого можна діагностувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємств. Проведено SWOT-аналіз розвитку підприємництва в сільському господарстві регіону. Розроблено за його результатами чотири напрями стратегії, спрямовані на підвищення ефективності їх функціонування. Встановлено, що досягнення бажаного ефекту можливе тільки за умови збільшення сильних сторін за рахунок використання потенційних можливостей та подолання слабких сторін і загроз.

Наукова новизна. Використано системний підхід до аналізу середовища функціонування сільськогосподарського підприємництва з врахуванням особливостей досліджуваного регіону та обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку.

Практична значущість. Отримані результати дослідження можуть бути використані для вибору стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств регіону.

Ключові слова: підприємництво, сільське господарство, стратегічний менеджмент, стратегія, SWOT-аналіз.

Balaniuk I.F., Tverdokhlib V.V. STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN AGRICULTURE OF REGION

Purpose: to research internal and external environment strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities of the enterprise development in agricultural region to establish strategic directions of development based on carried out the analysis.

Methodology of research. The theoretical and methodological base of the investigation is the fundamental conditions of modern economic theory, scientific reports of domestic scientists concerning the strategic management of enterprise development in agriculture. In the process of investigation there were used such methods as: theoretical generalization - to research theoretical aspects of internal and external environment of entrepreneurship development and identify the essence of SWOT-analysis systemic approach – to ground the entrepreneurship between internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) factors of entrepreneurship; systematization and forecasting - to determine the strategy of entrepreneurship development in agriculture of the region.

Findings. It has been established that in the current market conditions of the competitive environment there is a need for strategic planning of enterprise development in agriculture. SWOT-analysis is one of the main tools of strategic management, with the help of which it is possible to diagnose internal and external factors that influence the entrepreneurship development has been grounded. Comparative SWOT-analysis of entrepreneurship development in agriculture of the region. On it is results the four directions of the strategy which can forward to the increasing the efficiency of their operation have been worked out. It has been established, achieving the desired effect is possible only if the strengths increase due to the use of potential opportunities and overcome weaknesses and threats.

Originality. The systematic approach to the analysis on functioning in agricultural enterprise taking into account the research peculiarities of the region and to ground the strategic directions of it is development has been used.

Practical significance. The results of the research can be used for practical selection of agricultural enterprises development strategy in the region.

Key words: entrepreneurship, agriculture, strategic management, strategy, SWOT-analysis.

Баланюк І.Ф., Твердохліб В.В. СТРАТЕГІЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РЕГИОНА

Цель – исследовать внутреннюю и внешнюю среду – сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития предпринимательства в сельском хозяйстве региона; на основе проведённого анализа определить стратегические направления его развития.

Методика исследования. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные положения современной экономической теории, научные труды отечественных ученых по вопросам стратегического менеджмента развития предпринимательства в сельском хозяйстве. В процессе исследования использовались следующие методы: теоретического обобщения – для исследования теоретических аспектов внешней и внутренней среды развития предпринимательства и определение сущности SWOT-анализа; системный подход – для обоснования взаимосвязей между внутренними (сильные и слабые стороны) и внешними (возможности и угрозы) факторами развития предпринимательства; систематизации и прогнозирования – для определения стратегии развития предпринимательства в сельском хозяйстве региона.

Результаты. Установлено, что в современных рыночных условиях конкурентной среды возникает потребность в стратегическом планировании развития сельскохозяйственных предприятий. Обосновано, что SWOT-анализ является одним из основных инструментов стратегического менеджмента, с помощью которого можно диагностировать внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятий. Проведен SWOT-анализ развития предпринимательства в сельском хозяйстве региона. Создано по его результатам четыре направления стратегии, направленные на повышение эффективности их функционирования. Установлено, что достижения желаемого эффекта возможно только при условии увеличения сильных сторон за счет использования потенциальных возможностей и преодоления слабых сторон и угроз.

Научная новизна. Использован системный подход к анализу среды функционирования сельскохозяйственного предпринимательства с учетом особенностей исследуемого региона и обоснованы стратегические направления его развития.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования могут быть использованы для выбора стратегии развития сельскохозяйственных предприятий региона.

Ключевые слова: предпринимательство, сельское хозяйство, стратегический менеджмент, стратегия, SWOT-анализ.