

## 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332

*Микуланинець С.І.*

аспірант кафедри менеджменту  
та управління економічними процесами,  
Мукачівський державний університет

### ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ PEST-, SNW- ТА SWOT-АНАЛІЗІВ ПІД ЧАС РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО- РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*У статті розглянуто актуальну проблему планування розвитку галузей окремих територій, а точніше застосування дисипативного підходу під час розгляду туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області як окремо взятої системи. Проведено оцінювання впливу зовнішнього середовища за методологією PEST-аналізу, виявлено негативні та позитивні чинники за кожною групою факторів (P, E, S, T). Застосування SNW-аналізу дало можливість виявити переваги та недоліки внутрішнього середовища туристично-рекреаційного комплексу (ТПК) регіону. Поєднання результатів PEST- та SNW-аналізів лягло в основу проведення SWOT-аналізу сильних та слабких сторін ТПК Закарпатської області та розроблення стратегії його розвитку на перспективу.*

**Ключові слова:** туристично-рекреаційний комплекс (ТПК) регіону, PEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз.

**Вступ.** Туристично-рекреаційний комплекс (ТПК) є цілісною системою, елементи якої тісно взаємодіють між собою. Крім того, така система не здатна функціонувати окремо від інших ринків. Відповідно, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища суттєво впливають на кон'юнктуру та ресурсне забезпечення туристичного ринку, формують можливості його подальшого розвитку. За останні роки зміна чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ТПК Закарпатської області відбувається досить стрімко. Така ситуація змушує все частіше переглядати та корегувати стратегію розвитку туристичної галузі регіону. Цю проблему можна вирішити завдяки PEST-, SNW- та SWOT-аналізам.

SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших методів, які оцінюють в комплексі внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток галузі (компанії). Це аналіз сильних та слабких сторін галузі, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього навколишнього середовища.

Найбільш достовірні результати SWOT-аналізу отримують під час попереднього проведення PEST- та SNW-аналізів. PEST-аналіз – це простий та зручний метод аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) галузі, а SNW-аналіз – це аналіз її сильних, нейтральних та слабких сторін. Послідовне проведення

перерахованих аналізів дасть можливість виявити сильні та слабкі сторони ТПК Закарпатської області, а також намітити стратегії його розвитку.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Багато праць провідних вітчизняних та зарубіжних вчених присвячено дослідженню туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області та рівня його розвитку. Зокрема, слід назвати таких науковців, як О.В. Баєва, О.І. Вуйцик, Р.І. Магійович, О.В. Пилип'як, О.О. Шкрібинець, О.С. Молнар, О.Г. Топчієва, Н.В. Фоменко, М.І. Долішній, В.І. Мацола, В.П. Мікловда, М.А. Лендел. Проте розробленню стратегій ліквідації негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, виявлених у ході проведення аналізу дії на ТПК Закарпатської області, достатньої уваги не приділено.

**Мета статті** полягає у виявленні за допомогою PEST-, SNW- та SWOT-аналізів чинників, які мають негативний вплив на розвиток ТПК Закарпатської області, та розробленні стратегій ліквідації або пом'якшення дії цих чинників.

**Викладення основного матеріалу.** Дієвим інструментом стратегічного менеджменту, що дає змогу проаналізувати зовнішнє середовище, виступає PEST-аналіз. Кінцевою метою такого аналізу є визначення факторів макросередовища (зовнішнього середовища), що загрожують розвитку ТПК регіону, а також факто-

рів, збільшення позитивного впливу яких сприятиме ефективнішому використанню наявних ресурсів.

Оцінювання впливу зовнішнього середовища за методологією PEST-аналізу передбачає виділення політичних (P), економічних (E), соціокультурних (S) та технологічних факторів (T) та умов, які мають вплив на функціонування й розвиток туристично-рекреаційного комплексу регіону. До політичних факторів та обмежень зовнішнього середовища відносять політичний клімат, адміністративний вплив на суб'єкти господарювання, правове середовище бізнесу, організаційні чинники тощо.

Найважливішим політичним чинником розвитку є рівень політичної стабільності. Посилити сприятливий політичний фон може також послідовність органів влади в реалізації прийнятих стратегічних документів та програм розвитку. Негативним зовнішнім фактором слід визнати значну частку тіньового сектору в економіці України, що обумовлює необхідність розроблення нових підходів до зміцнення податкової системи. Щодо правового середовища бізнесу, то найважливішим негативним фактором та обмеженням припливу інвестицій в економіку регіону є нерегульованість питань землекористування та визначення статусу земель. В організаційному плані стримуючим фактором економічного розвитку країни загалом та туристично-рекреаційного комплексу зокрема є відсутність структури, що забезпечує регулювання інвестиційної діяльності, та єдиної стратегії розвитку регіону, спрямованої на формування його привабливого туристичного іміджу.

До економічних факторів зовнішнього середовища належать фактори, обумовлені циклічним характером економічного розвитку, макроекономічні чинники формування інвестиційного клімату, ресурсні обмеження тощо. Така градація значною мірою є умовною, оскільки між перерахованими факторами існує тісний взаємозв'язок [1]. Сприятливим економічним чинником розвитку туризму є висока забезпеченість регіону природними ресурсами. Наявність умов для розвитку різних видів туризму дає змогу нівелювати сезонні коливання споживчої активності. Крім того, туризм як галузь сфери послуг дещо менше страждає від наслідків економічних спадів, ніж галузі виробничого сектору. Сприятливий зовнішній фон для розвитку туризму формує зростання регіональної економіки, зайнятості та платоспроможного попиту, а обмеженнями стають низький рівень розвитку споживчого ринку та незначна частка сфери платних послуг у валовому регіональному продукті.

До економічних чинників, що погіршують інвестиційний клімат в країні, належать недостатній рівень розвитку фінансової інфраструктури, висока частка тіньового сектору в економіці, що створює умови для недобросовісної конкуренції [2]. У перспективі значущим обмеженням розвитку туристично-рекреаційного комплексу може стати нестача висококваліфікованих кадрів, як управлінських, так і різних фахівців сфери послуг. Можна прогнозувати також підвищення значу-

щості чинника глобалізації та регіональної економічної інтеграції в розвитку туризму.

Серед соціокультурних факторів вважаємо за необхідне виділити:

- 1) рівень розвитку людського капіталу;
- 2) показники рівня життя;
- 3) етологічні (поведінкові) чинники.

Проблемами соціального розвитку країни є низький рівень доходів населення, пов'язана з цим низька споживча активність, негативна динаміка кількості населення й стану здоров'я [3].

Технологічні фактори й обмеження включають рівень екологічної безпеки наявних та створюваних виробництв, ступінь чутливості економіки до інновацій та рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури. Останній фактор зараз є найбільш значущим технологічним обмеженням розвитку економіки регіону. Також до цієї групи факторів слід віднести інформаційне забезпечення учасників ТПК регіону.

В результаті проведеного нами дослідження за кожною групою факторів (P, E, S, T) зовнішнього середовища виявлено негативні та позитивні чинники задля оцінювання їх впливу на розвиток ТПК досліджуваного регіону (табл. 1).

Фактори зовнішнього середовища суттєво впливають на розвиток туристичного ринку. Проведений PEST-аналіз ТПК регіону виявив, що здебільшого вплив факторів зовнішнього середовища є негативним для розвитку туристичного ринку регіону. Особливо це стосується політико-правових та економічних факторів. Зрозуміло, що зменшити такий негативний вплив є найбільш складним і водночас одним з основних завдань державної стратегії з розвитку туристичного бізнесу.

Отже, зовнішнє середовище відіграє важливу роль в процесі розвитку ринку, адже воно формує загальні умови для функціонування учасників ТПК, тому дослідження його основних факторів є необхідним етапом розроблення збалансованої стратегії розвитку.

Для повнішого охоплення всіх сфер діяльності учасників ТПК необхідним є використання інших методів аналізу, таких як SNW- та SWOT-аналіз.

Для аналізу внутрішнього середовища нами проведено SNW-аналізування, що дало можливість оцінити стан внутрішнього середовища ТПК Закарпатської області за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок:

- сильна (Strength);
- нейтральна (Neutral);
- слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу полягає у виявленні переваг (S) та недоліків (W) внутрішнього середовища ТПК регіону. Під час розроблення нової стратегії розвитку виявлені переваги будуть використані для нейтралізації та усунення недоліків. Результати SNW-аналізу ТПК регіону наведено в табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТПК Закарпатської області є забезпеченість

**PEST-аналіз ТРК Закарпатської області**

| <b>Політико-правові фактори (Р)</b>  | <b>Економічні фактори (Е)</b>  |
|--|--|
| <i>Негативні</i>   | <i>Негативні</i>   |
| 1) Відсутність спеціальних нормативно-правових актів у сфері регулювання туристичного ринку;<br>2) складна процедура митного оформлення пасажирів та багажу;<br>3) відсутність злагоджених дій між усіма учасниками туристичного ринку;<br>4) недостатня державна підтримка розвитку туристичного бізнесу на рівні регіону;<br>5) відсутність послідовної політики регулювання ТРК регіону;<br>6) штучне загострення «мовної проблеми» на території області. | 1) Постійні коливання курсу гривні;<br>2) низький показник схильності населення до зберігання доходів;<br>3) негативна загальна характеристика національної економіки в даний період часу;<br>4) високий рівень інфляції;<br>5) високий рівень безробіття працездатного населення;<br>6) завищені ціни на туристичний продукт.   |
| <i>Позитивні</i>   | <i>Позитивні</i>   |
| 1) Прийняття державних та регіональних стратегій розвитку туризму;<br>2) рішення про вдосконалення транспортного сполучення;<br>3) поступове реформування вітчизняного законодавства у сфері регулювання ТРК.  | 1) Наявність унікальних природних ресурсів для розвитку ТРК регіону;<br>2) можливість міжнародної співпраці з метою стимулювання розвитку ТРК регіону шляхом залучення іноземних інвестицій.   |
| <b>Соціально-культурні фактори (S)</b>   | <b>Технологічні фактори (Т)</b>  |
| <i>Негативні</i>   | <i>Негативні</i>   |
| 1) Зменшення доходів населення;<br>2) низький рівень народжуваності в Україні;<br>3) високий рівень смертності населення;<br>4) низька соціальна підтримка населення;<br>5) недостатнє пенсійне забезпечення людей похилого віку;<br>6) підвищення пенсійного віку населення.  | 1) занепад матеріально-технічної бази ТРК регіону;<br>2) недостатнє державне фінансування наукових досліджень у галузі ТРК;<br>3) закриття науково-дослідних інститутів.   |
| <i>Позитивні</i>   | <i>Позитивні</i>   |
| 1) Переорієнтація цінностей населення до відпочинку;<br>2) орієнтація на відпочинок зі всіма членами родини;<br>3) зміна структури доходів, перехід від споживання матеріальних товарів до нематеріальних товарів;<br>4) наявність великої кількості туристичних та культурних об'єктів;<br>5) проведення культурних заходів національного та міжнародного значення.   | 1) Регіональні програми розвитку місць для паркування транспортних засобів, будівництво розважальних центрів;<br>2) розробка програм розвитку мережі туристичних інформаційних центрів на території приймаючих місць;<br>3) активний ремонт доріг державним коштом та за гроші територіальних громад;<br>4) забезпечення достатньої кількості дорожніх знаків англійською мовою. |

Таблиця 2

**SNW-аналіз ТРК Закарпатської області**

| <b>№</b> | <b>Показники забезпеченості ТРК Закарпаття</b>  | <b>S</b> | <b>N</b> | <b>W</b> |
|----------|---|----------|----------|----------|
| 1        | Забезпеченість гідроресурсами   | 9        |          |          |
| 2        | Забезпеченість земельними ресурсами   | 8        |          |          |
| 3        | Забезпеченість лісовими ресурсами   | 9        |          |          |
| 4        | Забезпеченість заповідниками та національними парками                                 | 8        |          |          |
| 5        | Забезпеченість готелями та аналогічними засобами розміщування                         |          | 7        |          |
| 6        | Забезпеченість спеціалізованими закладами розміщування                                | 8        |          |          |
| 7        | Забезпеченість дитячими оздоровчими закладами   |          | 7        |          |
| 8        | Забезпеченість бібліотеками   |          | 6        |          |
| 9        | Забезпеченість демонстраторами фільмів  |          |          | 4        |
| 10       | Забезпеченість клубними закладами   |          |          | 4        |
| 11       | Забезпеченість залізничними коліями   |          | 5        |          |
| 12       | Забезпеченість автомобільними дорогами  |          |          | 3        |
| 13       | Забезпеченість інвестиціями у сфері тимчасового розміщування й організації харчування |          | 6        |          |
| 14       | Забезпеченість інвестиціями в мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                 |          |          | 4        |
| 15       | Забезпеченість іноземними туристами   |          |          | 1        |
| 16       | Забезпеченість виїзними туристами   |          |          | 4        |
| 17       | Забезпеченість внутрішніми туристами  |          |          | 3        |

Джерело: розраховано автором

ресурсами, які є унікальними. Слабкими сторонами є інвестиційна забезпеченість та забезпеченість туристичними потоками.

На рис. 1 зображено графічну інтерпретацію SNW-аналізу ТПК Закарпатської області.

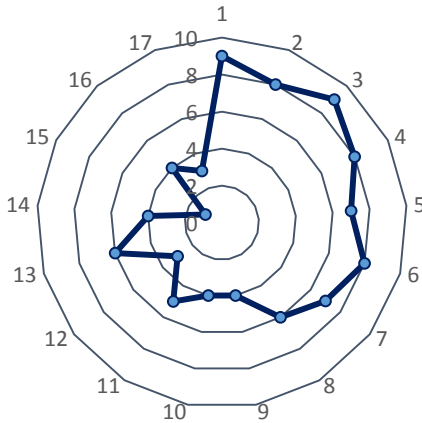


Рис. 1. Графічна інтерпретація SNW-аналізу ТПК Закарпатської області

На основі проведених вище PEST- та SNW-аналізів доцільно здійснити SWOT-аналіз ТПК Закарпатської області.

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін об'єкта дослідження, його можливостей і загроз сьогодні є одним з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. Методологія SWOT-аналізу спочатку передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім – встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку.

- 1) сильні сторони (Strengths) – переваги;
- 2) слабкості (Weaknesses) – недоліки;
- 3) можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги на ринку;

4) загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити положення на ринку.

У табл. 3. наведено SWOT-аналіз ТПК регіону.

Використання методології SWOT-аналізу дало змогу виявити внутрішні сильні й слабкі сторони ТПК в структурі економіки регіону, а також загрози й можливості, джерелом яких є зовнішнє середовище.

За результатами аналізу ми розглянули різні варіанти поєднання груп факторів, що, зрештою, дає можливість запропонувати такі стратегії розвитку ТПК Закарпатської області.

*Агресивна стратегія.* Ключові фактори успіху обумовлені реалізацією можливостей та сильних сторін, таких як збільшення кількості місць розміщення для задоволення зростаючого попиту на туристично-рекреаційні послуги; створення нових робочих місць в туристично-рекреаційному комплексі, зокрема за рахунок стимулювання розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; зміцнення міжрегіональних зв'язків для реалізації спільних проектів в туристично-рекреаційному комплексі; забезпечення фінансової, організаційної та правової підтримки організацій, що займаються підготовкою кадрів для туризму, задля забезпечення підприємств галузі висококваліфікованими фахівцями (зокрема, вожаками та інструкторами для підприємств, що спеціалізуються на організації дитячого відпочинку); реалізація просвітницької та освітньої функції екотуризму для виховання дбайливого ставлення до природних багатств країни та культурних традицій її населення; створення умов для розвитку міжнародного туризму (організація відвідування місць, які підлягають особливій охороні, місць бойових дій часів Великої Вітчизняної війни; створення етнографічних сіл та музеїв-заповідників).

*Консервативна стратегія.* Можливі загрози нейтралізуються за рахунок сильних сторін, таких як використання можливостей екотуризму для залучення уваги до проблем навколишнього середовища та раціо-

Таблиця 3

SWOT-аналіз ТПК Закарпатської області

|                       |   | Можливості   | Загрози  |
|-----------------------|---|--|--|
|                       |   | 1) Переорієнтація цінностей населення до відпочинку;<br>2) впровадження державних та регіональних програм розвитку туризму;<br>3) розроблення програм розвитку мережі туристичних інформаційних центрів на території приймаючих місць. | 1) Складна процедура митного оформлення пасажирів та багажу;<br>2) постійні коливання курсу гривні;<br>3) високий рівень інфляції;<br>4) низький рівень доходів населення. |
| <b>Сильні сторони</b> | 1) Високий рівень забезпеченості природними ресурсами;<br>2) вигідне географічне положення;<br>3) можливість розвитку багатьох видів туристичного продукту. | Агресивна стратегія «Сильні сторони» для реалізації «можливостей»  | Консервативна стратегія «Сильні сторони» для усунення «загроз»   |
| <b>Слабкі сторони</b> | 1) Низький рівень залучення туристів;<br>2) застаріла інфраструктура;<br>3) недостатнє інвестиційне забезпечення.   | Конкурентна стратегія «Мінімізація «слабких сторін» за допомогою виявлення «можливостей»»  | Парадоксальна стратегія «Мінімізація «слабких сторін» і запобігання «загроз»»  |

нального використання природних ресурсів; створення умов для розвитку туризму та розширення зайнятості населення в туристично-рекреаційному комплексі на всій території регіону; подолання сировинної спрямованості освоєння гірської місцевості регіону та забезпечення сталого розвитку територій на основі використання ресурсів, що можуть оновлюватись; запобігання зниженню рівня життя населення за допомогою розширення зайнятості в туристично-рекреаційному комплексі та суміжних галузях.

**Конкурентна стратегія.** Нейтралізація слабких сторін передбачається за рахунок таких можливостей, як створення умов найбільшого сприяння для залучення зовнішніх інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази туризму та об'єктів туристичної інфраструктури; сприяння виведенню доходів туристичного бізнесу з тіні та інвестування власних коштів господарюючих суб'єктів у модернізацію та розвиток матеріально-технічної бази галузі; забезпечення електропостачання туристичних об'єктів за рахунок використання альтернативних джерел енергії; підвищення рівня інформованості населення про туристичні продукти, пропонувані туристично-рекреаційним комплексом регіону; підвищення якості бренду регіону.

**Парадоксальна стратегія.** Передбачає обмеження стратегічного розвитку, а саме обмеженість власних і залучених ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази туристично-рекреаційного комплексу; деградацію природних екосистем у результаті зростання антропогенного навантаження та нераціонального природокористування; зростання показників

травматизму в туристично-рекреаційному комплексі без проведення цілеспрямованої роботи щодо його профілактики серед туристів і забезпечення необхідного рівня оснащення медичних та рятувальних служб; неможливість отримання значного мультиплікативного ефекту від розвитку туризму без формування розвинутої інфраструктури споживчого ринку; відсутність інвестицій у розвиток комунальної інфраструктури, що буде стримувати розвиток туристично-рекреаційного комплексу.

**Висновки.** В процесі проведення аналітичного дослідження рівня розвитку ТРК регіону визначено, що комплексний розвиток туристично-рекреаційної сфери регіону неможливий без обґрунтування та виваженого вибору стратегічних пріоритетів розвитку, спрямованих на задоволення потреб туристів; оптимізацію туристичного потоку, сервісних послуг, інформаційних та фінансових потоків; ефективне використання рекреаційних ресурсів тощо. Таким чином, результат дослідження показав, що ТРК регіону може успішно розвиватися тоді, коли будуть враховуватися як внутрішні переваги й недоліки, так і зовнішні можливості й загрози.

Головною метою стратегічного розвитку ТРК регіону має бути формування або підвищення ефективності його функціонування як елементу нарощення економічного та соціального потенціалу регіону за умови раціонального використання рекреаційних ресурсів регіону та надання туристам необхідних їм послуг високої якості, у зручний для них час, в комфортних умовах та за вигідними цінами.

#### Список літератури:

1. Вуйцик О.І. Вплив рекреаційно-туристичного комплексу на розвиток економіки держави. Вісник Львів. ун-ту. Серія: міжнародні відносини. 2008. Вип. 24. С. 35–42.
2. Магійович Р.І., Пилип'як О.В., Шкрібинець О.О. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу в Західному регіоні. Науковий вісник НЛТУУ. 2008. Вип. 18.7. С. 164–169.
3. Молнар О.С., Сержанов В.В., Важинський Ф.А. Функції та структура туристично-рекреаційного комплексу регіону. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2008. Вип. 26. С. 30–36.
4. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
5. Шпак Л.О. Аналіз зовнішнього середовища та структури туристично-рекреаційного комплексу України. Інвестиції: практика та досвід. 2015. Вип. 24. С. 21–26.

### ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ PEST-, SNW- И SWOT-АНАЛИЗОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА ЗАКАРПАТСКОЙ ОБЛАСТИ

*В статье рассмотрена актуальная проблема планирования развития отраслей отдельных территорий, а точнее применение диссипативного подхода при рассмотрении туристско-рекреационного комплекса Закарпатской области как отдельно взятой системы. Проведено оценивание влияния внешней среды по методологии PEST-анализа, выявлены негативные и позитивные факторы по каждой группе факторов (P, E, S, T). Применение SNW анализа позволило выявить преимущества и недостатки внутренней среды туристско-рекреационного комплекса (ТРК) региона. Сочетание результатов PEST- и SNW-анализов легло в основу проведения SWOT-анализа сильных и слабых сторон ТРК Закарпатской области и разработки стратегии его развития на перспективу.*

**Ключевые слова:** туристско-рекреационный комплекс (ТРК) региона, PEST-анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ.

**APPLICATION OF RESULTS OF PEST, SNW AND SWOT ANALYZES  
IN DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT  
OF TOURIST-RECREATIONAL COMPLEX OF ZACARPATHIAN REGION**

*The actual problem of planning the development of industries of individual territories was considered in the article, or rather, the use of dissipative approach when considering the tourist and recreational complex of the Zacarpathian region as a separate system. An estimation of the influence of the environment on the PEST methodology was conducted; negative and positive factors were identified for each group of factors (P, E, S, T). Application SNW analysis allowed identifying the advantages and disadvantages of the internal environment of the tourist and recreational complex (TRC) of the region. The combination of the results of PEST and SNW analyzes was the basis for SWOT analysis of the strengths and weaknesses of the Zacarpathian region's TRC and the development of a strategy for its development in the future.*

**Key words:** *tourist-recreational complex (TRC) of the region, PEST analysis, SNW analysis, SWOT analysis.*