

**Тимошенко М. М.**  
*кандидат економічних наук, доцент, директор  
Житомирський агротехнічний коледж*

**Tymoshenko M. M.**  
*Ph.D. Assoc. Prof., headmaster  
Zhytomyr Agro-technical College*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

**Анотація.** У статті приділяється увага питанням застосування інструментів стратегічного управління для визначення орієнтирів розвитку сільських територій. Проведено PRESTCOM-аналіз зовнішніх факторів, які мають високий, середній та низький рівні впливу на розвиток сільських територій Західного Полісся. Встановлено, що серед політичних чинників на розвиток сільських територій Західного Полісся вагомий вплив має громадське невдоволення політикою уряду в аграрній сфері. Розроблено принципову схему проведення SWOT-аналізу досліджуваного процесу. Дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, ранжування їх за рівнем впливу на соціально-еколого-економічний розвиток сільських територій Західного Полісся дали змогу сформуванню конкретний перелік його слабких і сильних сторін.

**Ключові слова:** сталий розвиток, PRESTCOM-аналіз, SWOT-аналіз, стратегічне управління, сільські території.

**Вступ та постановка проблеми.** Розвиток будь-якої соціально-економічної системи (якою є, зокрема, сільські території) відбувається циклічно, проходячи відповідні етапи, такі як динамічне зростання; уповільнення; поліпшувальні зміни; прискорення соціально-економічних процесів та їх динаміка. Відомо, що задля згладжування різкості вищевказаних коливань розробляється стратегія розвитку. В попередніх дослідженнях детально вивчено та розкрито методологічні й методичні засади щодо формування та реалізації стратегії сталого розвитку сільських територій України. Проте варто зазначити, що стратегія вважається вершиною ієрархії засобів планування соціально-економічного розвитку держави. Вона, як правило, окреслює стратегічні орієнтири руху, є доктринальним баченням управління соціально-економічним розвитком сільських територій країни та не містить окремих деталей, які враховують регіональні особливості та проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці оцінювання зовнішнього та внутрішнього

середовища на основі SWOT- та PEST-аналізу приділяється увага низки вітчизняних та зарубіжних дослідників. Отже, викликають інтерес роботи К.Р. Ендрюса, Г.І. Кіндратської, Х.І. Ансоффа, А. Хамфрея, Р.К. Короля, Дж. Пірса, Р. Робінсона, Я. Агілара, А. Браун та інших вчених. Проте проведене дослідження свідчить про те, що низка проблем соціально-економічної та екологічної незбалансованості перш за все зароджувалась на рівні окремих населених пунктів, адміністративних районів та областей, природно-економічних зон, а лише пізніше набувала національних масштабів. Вищевказане вимагає проведення стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на розвиток сільських територій досліджуваного регіону, ідентифікації та систематизації виявлених проблем.

**Метою** роботи є поглиблення теоретико-методологічних і практичних підходів до застосування інструментів стратегічного управління для визначення орієнтирів розвитку сільських територій.

Таблиця 1

PRESTCOM-аналіз розвитку сільських територій Західного Полісся України

Чинники	Деталізація чинників	Сутнісна характеристика впливу чинників		
		Високий	Середній	Низький
P Політичні	Політична нестабільність, протистояння політичних партій.		+	
	Зміна законодавства, залежність розвитку сільських територій від політики держави.		+	
	Громадське невдоволення політикою уряду.	+		
R Регуляційні	Значний рівень державної підтримки, втілення розроблених комплексних програм розвитку галузі АПК в областях.	+		
	Регулювання зайнятості та кадрового забезпечення розвитку сільських територій регіону.			+
	Стимулювання інноваційно-інвестиційної привабливості.	+		
E Економічні	Низька заробітна плата, високий рівень інфляції, корупція та процентні ставки за кредитами.		+	
	Відсутність врегулювання земельних і майнових відносин в аграрній сфері.		+	
	Сприятливий податковий клімат та зниження податкового тиску.	+		
S Соціальні	Погіршення демографічної ситуації, зменшення кількості та зростання міграції сільського населення в регіоні.	+		
	Рівень доходів сільського населення.		+	
	Збереження традицій, культурних та моральних цінностей села.			+
T Технологічні	Розробка інноваційно-інвестиційних технологій у галузях рослинництва та тваринництва, недостатність досвіду його впровадження.		+	
	Необхідність прискорення темпів інформаційно-консультаційного забезпечення трансферу інновацій та розвитку дорадчої служби.	+		
	Розвиток конкуренції з боку іноземних замінників сільськогосподарської сировини та готової продукції.			+
C Конкурентні	Значна кількість товаровиробників аналогічної продукції.	+		
	Відсутність організованого ринку збуту сільськогосподарської продукції.		+	
	Неможливість сільських домогосподарств реалізувати продукцію на переробку.		+	
O Організаційні	Розвиток системи партнерських відносин в соціально-економічній сфері.	+		
	Запровадження новітніх методів з управління виробничою діяльністю аграрних формувань, якістю продукції та персоналу.			+
M Ринкові	Можливості вертикальної та горизонтальної диверсифікації аграрного підприємництва.		+	
	Розвиток виробничої, інноваційної, ринкової інфраструктури.	+		
	Залучення інвесторів та грантових коштів на основі участі в програмах підтримки.	+		

Джерело: власні дослідження

**Результати дослідження.** Євроінтеграційний вектор розвитку сільської економіки створює передумови для застосування в процесі цього дослідження методів та інструментів стратегічного управління, основна ідея якого ґрунтується на розробленні комплексної системи дій та рішень з огляду на єдині пріоритети, цінності та поставлені завдання. Чинники зовнішнього середовища є тим джерелом, що забезпечує соціально-економічні та екологічні умови розвитку сільських територій Західного Полісся, які необхідні для підтримки внутрішнього виробничо-ресурсного потенціалу на належному рівні. Зовнішнє середовище поділяється на дві складові, а саме макро- та мікросередовище. Макросередовище – це ті чинники зовнішнього середовища, які опорядковано впливають на розвиток сільських територій через певні важелі, формуючи загальну атмосферу та соціально-економічні умови розвитку[1, с. 127]. Фактори макросередовища найчастіше оцінюють за допомогою PEST-аналізу. Більш розширеним варіантом вищевказаного методу є PRESTCOM-аналіз зовнішніх факторів, які мають високий, середній та низький рівні впливу на розвиток сільських територій Західного Полісся (табл. 1). Варто зазначити, що аналіз чинників слід здійснювати в комплексі з урахуванням їх взаємного впливу, внаслідок чого можуть посилюватися або послаблюватися деякі з них.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що серед політичних чинників на розвиток сільських територій Західного Полісся вагомий вплив має громадське невдоволення політикою уряду в аграрній сфері. На сільський розвиток досліджуваного регіону чинять негативний вплив також економічні та технологічні фактори, оскільки серед найбільш впливових з них значна частина отримала негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність в країні, а також низьку активність держави у сфері нормативно-правової та виробничо-інфраструктурної підтримки розвитку сільських територій

та життєзабезпеченості сільських жителів. Соціально-економічна ситуація в країні також негативно впливає на сільський розвиток, про що свідчать результати аналізу наведених нижче факторів. Позитивним є те, що велике значення в розвитку села нині має залучення інвесторів та грантових коштів на основі участі в програмах підтримки, які пропонують державні та європейські фонди.

Для розроблення ефективного економічного механізму реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку сільських територій Західного Полісся доцільним є застосування ще одного інструмента стратегічного управління, а саме SWOT-аналізу. SWOT-аналіз (S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats, тобто сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози відповідно) є однією з найчастіше застосовуваних моделей стратегічного аналізу, який дає змогу охопити максимально широке коло чинників та аналітичних показників, що характеризують досліджувану проблему. Саме цей метод ґрунтується на всебічному аналізі сучасного стану та дає змогу сформулювати стратегічні орієнтири розвитку об'єкта дослідження на перспективу[2, с. 187].

Вивчаючи можливості формування програми розвитку аграрного сектору України за методикою SWOT-аналізу, М.М. Кропивко зазначає, що сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози варто визначати шляхом аналізу максимальної кількості думок та висновків респондентів за допомогою групових методів обробки інформації (анкетування, безпосереднє спілкування, опитування тощо). При цьому головним є виявлення позитивних і негативних факторів, які матимуть вплив на досягнення стратегічних цілей та завдань об'єкта дослідження [3, с. 71].

В рамках кожної зі вказаних груп формується не більше десяти-дванадцяти лаконічних тверджень, тобто висновків за результатами проведеного оцінювання, здійснюється їх ранжування. Проте стандартну схему

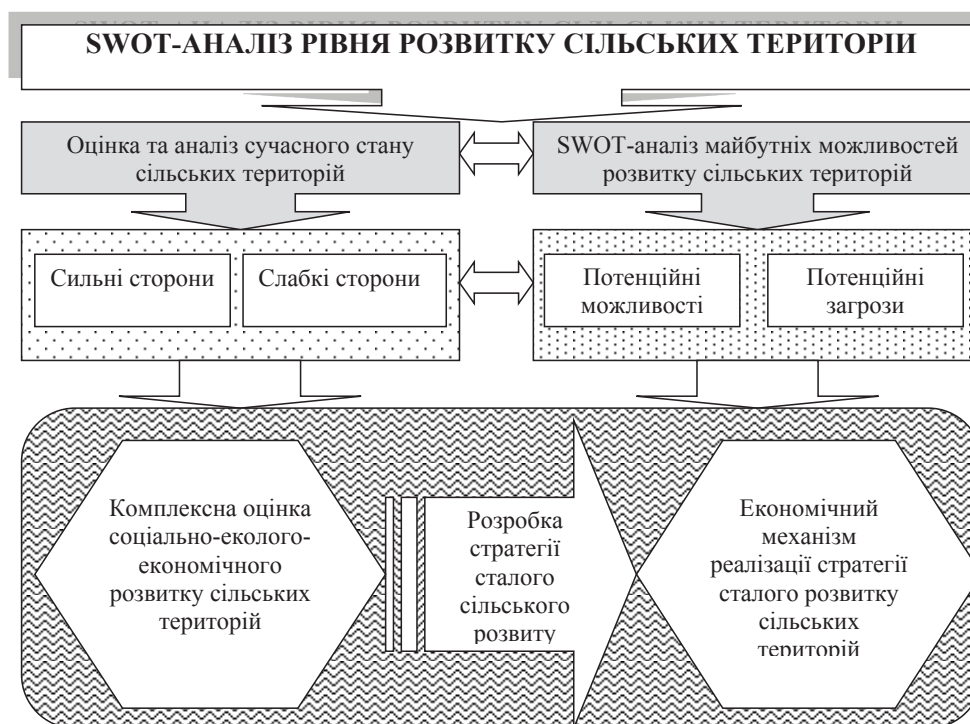


Рис. 1. Алгоритм SWOT-аналізу сталого розвитку сільських територій

Джерело: власні дослідження

SWOT-аналізу варто модифікувати в бік чіткішого позиціонування соціально-економічних та екологічних пріоритетів. Вона повинна бути модифікована як у частині, що відображає стан зовнішнього середовища сільського розвитку, так і в частині, де аналізується соціально-еколого-економічний потенціал відповідної території. Принципова схема проведення SWOT-аналізу досліджуваного процесу наведена на рис. 1. Такий підхід у подальшому дасть змогу скоротити кількість виявлених проблем за рахунок виключення з їх складу тих, що незначною мірою впливають на досягнення цілей.

Проведений аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, їх ранжування за рівнем впливу на соціально-еколого-економічний розвиток сільських територій Західного Полісся дали змогу сформулювати конкретний перелік його слабких і сильних сторін (табл. 2, 3).

Інформаційною базою отриманих результатів дослідження слугували результати авторського соціологічного опитування, інформація в засобах масової інформації, матеріали Державної служби статистики в Україні, дані обласних державних адміністрацій, наукові публікації

з цієї проблеми тощо. Так, до сильних сторін сільського розвитку Західного Полісся віднесено володіння значним природно-ресурсним потенціалом та вигідне географічне розташування з країнами Європейського Союзу та Білоруссю; прибуткове ведення виробництва в аграрних формуваннях, які повинні стати економічною базою розвитку сільських територій; відсутність заборгованості по заробітній платі; поступове зростання доходів сільських жителів, поступова розбудова соціальної інфраструктури, зокрема ремонт доріг; розвинуте транспортно-комунікаційне та логістичне сполучення; позитивні тенденції до розвитку вертикальної та горизонтальної інтеграції в аграрному секторі тощо.

До слабких сторін розвитку сільських територій Західного Полісся відносять критичну соціально-демографічну ситуацію на селі; високий рівень як внутрішньої, так і зовнішньої міграції сільського населення, а особливо молоді; диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію. Крім того, непередбачуваність розвитку сільського господарства, незавершеність земельної реформи та високий ступінь ризику зумовлюють низьку

Таблиця 2

**Сильні сторони (Strengths) розвитку сільських територій Західного Полісся України**

№	Особливості, які є основою подальшого сталого розвитку територій
1.	Зручне територіально-географічне та прикордонне розташування.
2.	Сприятливі природно-кліматичні умови, унікальний природний, екологічний та ресурсний потенціал, різноманітна й багата мінерально-сировинна база.
3.	Наявність потужного виробничого сільськогосподарського потенціалу та переробних потужностей.
4.	Прибуткове виробництво сільськогосподарської продукції в аграрних формуваннях.
5.	Активізація інвестиційних процесів та розвиток міжнародного співробітництва.
6.	Значний досвід та професіоналізм сільськогосподарських працівників, наявність кваліфікованої та дешевої робочої сили.
7.	Поступовий розвиток об'єктів соціальної інфраструктури, діюча програма «Власний дім».
8.	Розвинута мережа інформаційно-консультаційного та консалтингового призначення, комерційних банків, кредитних спілок.
9.	Наявність стратегії соціально-економічного розвитку Волинської, Житомирської, Рівненської та Чернігівської областей до 2020 р.
10.	Розроблення та втілення державних програм підтримки сільськогосподарських товаровиробників, зокрема власників ОСГ.
11.	Високий інноваційно-освітній та науковий потенціал, наявність науково-дослідної бази в сільській місцевості.
12.	Історичні тенденції, традиції та бажання ведення сільськогосподарського виробництва, менталітет місцевого сільського населення.

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3

**Слабкі сторони (Weaknesses) розвитку сільських територій Західного Полісся України**

№	Особливості, які ускладнюють подальший розвиток територій
1.	Глибока соціально-демографічна криза (низька народжуваність, висока смертність, захворюваність, депопуляційні процеси тощо).
2.	Зовнішня і внутрішня міграція осіб працездатного віку, занепад віддалених сіл.
3.	Високий рівень безробіття, незбалансованість ринку робочої сили, низький офіційний попит на працівників аграрної сфери.
4.	Низький рівень матеріальної мотивації праці та доходів сільських домогосподарств.
5.	Непередбачуваність змін у політичному, правовому та економічному середовищі держави.
6.	Недостатня фінансова підтримка аграрних товаровиробників, зокрема фермерських господарств.
7.	Низька ефективність і часто нераціональне й нецільове використання інвестиційних коштів.
8.	Незадовільний стан матеріально-технічної бази окремих аграрних підприємств та сільських домогосподарств.
9.	Нерівномірний розвиток галузей сільського господарства в розрізі природно-економічних зон досліджуваної території.
10.	Нераціональне використання природних ресурсів (земельних, лісових, водних тощо).
11.	Недостатньо розвинута система інноваційно-інвестиційної інфраструктури.
12.	Негативний вплив на розвиток сільських територій наслідків аварії на Чорнобильській АЕС.

Джерело: власні дослідження

інвестиційну привабливість сільських територій; відбувається руйнування сільської поселенської мережі; знижується доступність сільського населення до соціально-побутових послуг; загострюється проблема бідності.

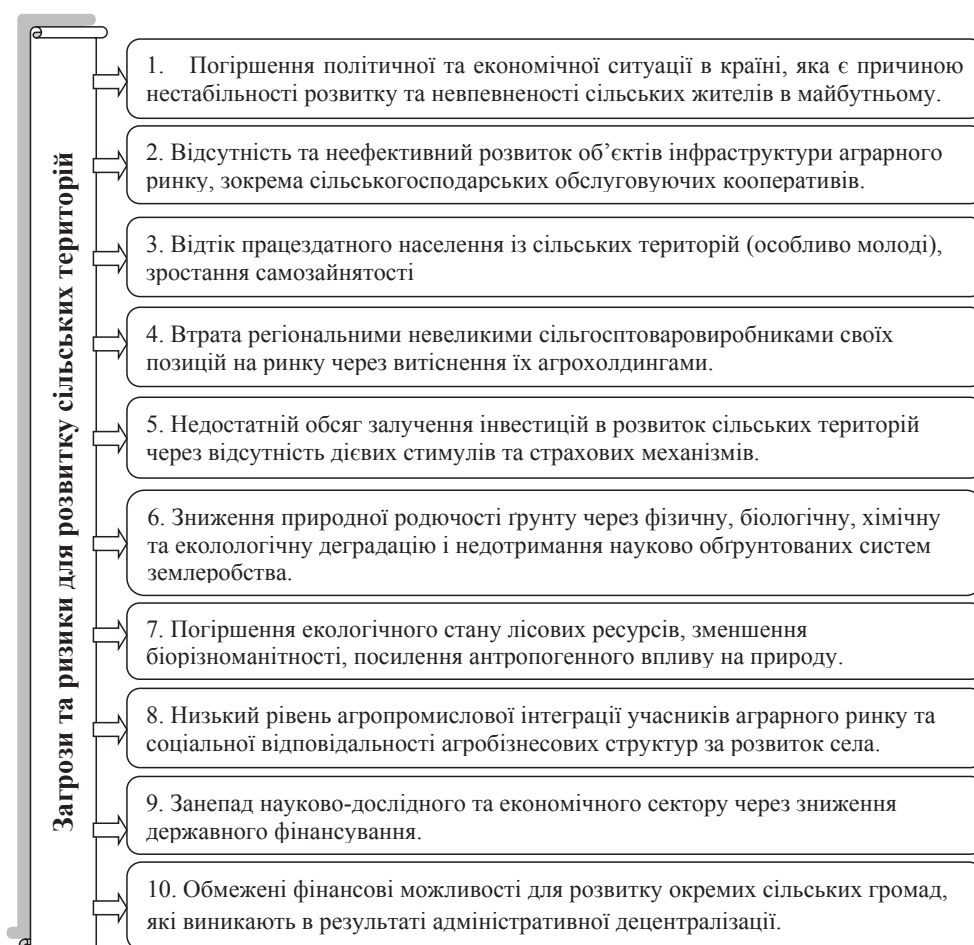
Потенційні загрози для сталого соціально-економічного розвитку сільських територій Західного Полісся пов'язані з погіршенням політичної та економічної ситуації в державі загалом та в регіоні зокрема; відсутністю відповідної інфраструктури аграрного ринку, зокрема недостатньою кількістю сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів; відтоком працездатного населення із сільських територій і зростанням зайнятості осіб пенсійного віку; високим рівнем процентних ставок за банківськими кредитами для оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробництва; скороченням державних виплат з підтримки розвитку окремих галузей тощо. Крім того, низка загроз для розвитку сільських територій пов'язана з наслідками адміністративної децентралізації, яка передбачає передачу влади на місця, а саме планування, формування та розподіл бюджету; розвиток освіти й медицини; обслуговування транспорту й доріг; створення нових об'єктів виробничої, ринкової та соціальної інфраструктури; що часто стає «головним болем» об'єднаних сільських територіальних громад (рис. 2).

Надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку сільських територій Західного Полісся України є використання всіх потенційних можливостей, перелік яких наведено на рис. 3. Найреальнішими майбутніми

особливостями, які сприятимуть сільському розвитку Західного Полісся, є, по-перше, максимальне використання європейського досвіду у сприянні розвитку сільських територій; по-друге, диверсифікація аграрного підприємництва та поширення несільськогосподарських видів діяльності; по-третє, можливість розвитку органічного землеробства та виробництво екологічно чистої продукції; по-четверте, широке залучення грантових коштів для реалізації проектів місцевого розвитку сільських територіальних громад за основи фандрейзингу. Крім того, доцільним вбачається максимальне використання переваг здійсненої децентралізації, що передбачає максимальне наближення місцевої влади до сільської спільноти, підвищення якості управлінських послуг і залучення місцевих жителів до процесу прийняття управлінських рішень щодо розвитку кожної окремої сільської території.

Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу створити початкову інформаційну базу для її подальшого оброблення, адекватно оцінити рівень розвитку сільських територій, виявити переваги та визначити напрями подальшого докладання зусиль щодо досягнення сталого розвитку сільських територій регіону з дотриманням принципів рівноважності, збалансованості, гармонійності, стабільності, конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки.

**Висновки.** Як свідчать основні результати дослідження, методи та прийоми стратегічного управління,



**Рис. 2. Потенційні загрози та ризики (Threats) для розвитку сільських територій Західного Полісся**

Джерело: власні дослідження





Рис. 3. Потенційні можливості (Opportunities), які сприятливі для розвитку сільських територій Західного Полісся

Джерело: власні дослідження

зокрема PRESTCOM- та SWOT-аналізи, дають змогу просто та логічно продемонструвати взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх чинників соціально-економічного розвитку сільських територій, здійснити оцінювання потенційних можливостей у сфері сільської економіки не лише окре-

мих територій, але й держави загалом. Реалізуючи визначені стратегічні кроки та працюючи над слабкими сторонами, змінюючи певним чином розроблену стратегію розвитку сільських територій, можна перетворити виявлені загрози на сприятливі стратегічні орієнтири.

#### Список використаних джерел:

1. Скидан О.В. Аграрна політика України в період ринкової трансформації: монографія. Житомир: «Житомирський національний агроекологічний університет», 2008. 376 с.
2. Кравчук І.І. Економічний розвиток сільського соціуму: проблеми управління: монографія. Житомир: Полісся, 2014. 344 с.
3. Кропивко М.М. Формування програми розвитку аграрного сектору України за методикою SWOT-аналізу. Агроінком. 2007. № 11–12. С. 71–73.

### ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОРИЕНТИРОВ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

**Аннотация.** В статье уделяется внимание вопросам применения инструментов стратегического управления для определения ориентиров развития сельских территорий. Проведен PRESTCOM-анализ внешних факторов, которые имеют высокий, средний и низкий уровни влияния на развитие сельских территорий Западного Полесья. Установлено, что среди политических факторов на развитие сельских территорий Западного Полесья существенное влияние имеет общественное недовольство политикой правительства в аграрной сфере. Разработана принципиальная схема проведения SWOT-анализа исследуемого процесса. Исследование факторов внутренней и внешней среды, ранжирование их по уровню влияния на социально-эколого-экономическое развитие сельских территорий Западного Полесья позволили сформировать конкретный перечень его слабых и сильных сторон.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, PRESTCOM-анализ, SWOT-анализ, стратегическое управление, сельские территории.

### APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT INSTRUMENTS FOR DETERMINATION OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT ORIENTATIONS

**Summary.** The paper deals with the use of strategic management tools to determine the guidelines for the development of rural areas. It is conducted a PRESTCOM analysis of external factors that have a high, medium and low impact on the development of rural areas of Western Polissya. It is established that among the political factors on the development of rural areas of Western Polissya the public influence over the government's policy in the agrarian sector is significant. The basic scheme of SWOT-analysis of the investigated process is developed. Investigation of factors of the internal and external environment and their ranking on the level of influence on the socio-ecological and economic development of rural areas of Western Polissya has allowed forming a concrete list of its weak and strong sides.

**Key words:** sustainable development, PRESTCOM-analysis, SWOT-analysis, strategic management, rural areas.