

Література

1. *Ардатова М. С.* Логистика в вопросах и ответах: Уч. пособ. — М., 2005. — 269 с.
2. *Василенко В. О., Ткаченко Т. І.* Виробничий (операційний) менеджмент. Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, —2005.
3. *Ильин А. И.* Планирование на предприятии. — Новое издание, 2004.
4. *Кальченко А. Г.* Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ. — 2004.
5. *Крикавський Є. М.* Логістика підприємства. — Львів: Львівська політехніка, 1996.
6. *Окландер М. А.* Маркетинг и логистика в предпринимательстве. — Одесса: АПИТИЭН, 1996.
7. *Сергеев В. И.* Логистика в бизнесе. — М.: ИНФРА-М. 2001. — С. 607.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2007

УДК 658.8

О. Д. Лендел, ст. викл.,
Мукачевський технологічний інститут

МЕТОДИКА ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В СФЕРІ ТУРИЗМУ (НА МАТЕРІАЛАХ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Висвітлюються проблеми маркетингового забезпечення регіонального розвитку туризму.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: туристичні послуги, SWOT-аналіз, туристична галузь, ринок туристичних послуг.

Останні кілька років різним аспектам маркетингу туристичних послуг в Україні приділяється значна увага. В умовах недостатнього фінансування розвитку галузі ставиться завдання збільшення залучення числа внутрішніх та зовнішніх туристів, що можливо лише шляхом застосування маркетингового підходу до управління, диференціації туристичного продукту та підвищення якості обслуговування. При цьому особливо важливо забезпечити

координацію діяльності різних суб'єктів туристичної інфраструктури з метою просування єдиного туристичного продукту. Як показує світовий досвід, окремим суб'єктам господарювання важко досягти конкурентних переваг та забезпечити стабільне зростання. У туристичній галузі досягти успіху можна, лише спільно просуваючи весь район, область чи край як туристичний об'єкт. За такого підходу зростає роль органів місцевої влади, громадських організацій та об'єднань підприємств, метою яких є просування регіону як об'єкта маркетингу.

Необхідність дослідження зумовлена тим фактором, що рівень розвитку маркетингу на вітчизняному ринку туристичних послуг недостатній, проте поступово відбувається переосмислення місця і ролі цього виду діяльності в загальній стратегії підприємств. Особливо актуальним удосконалення маркетингу є для підприємств, які є основою туристичного потенціалу. Одночасно зростання конкуренції на ринку туристичних послуг і прагнення підприємств зміцнити своє фінансове становище за рахунок збільшення обсягу надання послуг стимулює їх до розширення асортименту, підвищення якості туристичних послуг, застосування методології стратегічного і маркетингового управління. Проте, враховуючи особливості сфери туризму, яка зумовлює комплексну взаємозалежність усіх учасників надання туристичних послуг, застосування маркетингу на рівні окремого підприємства є малоефективним. Необхідно застосовувати єдиний концептуальний підхід усіма учасниками ринку на територіальному (регіональному) рівні. Для того, щоб маркетингова діяльність підприємств була успішною, її необхідно постійно коригувати з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі діяльності підприємства та внутрішніми можливостями. У багатьох країнах у створенні та реалізації програм регіонального розвитку широко застосовується методика SWOT-аналізу, яку доцільно застосовувати в практиці вітчизняних підприємств і державних органів управління.

Питанням маркетингового забезпечення крайового розвитку присвячено багато досліджень вітчизняних та закордонних учених. Зокрема питанню стратегії регіонального розвитку — М. І. Долішній [1], З. В. Герасимчук [2], застосуванню маркетингу на рівні регіону чи території — Ф. Котлер. [3], М. А. Окландер. [4], А. П. Панкрухин [5], І. П. Черна [6], А. А. Старостіна [7], застосування маркетингу в туризмі — В. Ю. Святненко [8], С. М. Писаренко [9], А. П. Дурович [10] та ін. Однак питанню методики застосування SWOT-аналізу приділено недостатньо уваги.

Для проведення оцінки маркетингового потенціалу з метою розробки чи коригування маркетингової стратегії підприємств краю та стратегії розвитку туристичної галузі як методологічну базу доцільно використовувати SWOT-аналіз. Методологія формування стратегії розвитку регіону з використанням SWOT-аналізу дозволяє залучити і врахувати пропозиції всіх зацікавлених у розробці стратегії сторін: влади, громадськості, підприємницьких структур, водночас вона є доступною і простою для застосування.

Особливості застосування SWOT-аналізу у стратегічному плануванні на регіональному рівні

Побуває думка, що поняття «SWOT-аналізу» (Strengths — сильні сторони, Weaknesses — слабкі сторони, Opportunities — можливості, Threats — загрози) вперше застосував проф. К. Andrews 1963 року в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики. Відтоді SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших видів аналізу в маркетингу, який служить відправною точкою вивчення ринкової ситуації, в якій працює підприємство, й оцінки можливостей та загроз, із якими воно може зіткнутися. Він дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі боки підприємства, а також потенційні можливості і загрози. Для того, щоб вижити й успішно розвиватися в умовах конкуренції, компанія повинна стежити за всіма змінами на ринку: вимогами споживачів, співвідношенням цін, конкуренцією, а також за створенням нових виробів, введенням нових елементів у дистриб'юторську мережу.

1982 року професор Heinz Weihrich опублікував роботу [11], в якій запропонував новий вигляд SWOT-моделі. Свою SWOT-модель він називає TOWS матрицею і розглядає як «концептуальну основу систематичного аналізу, який полегшує порівняння зовнішніх загроз і можливостей з внутрішніми слабкими та сильними боками організації» [11, с. 7]. Стратегія поведінки підприємства базується на основі систематичного порівняння зовнішніх факторів з внутрішніми сильними і слабкими сторонами. Проф. Weihrich також запропонував проводити побудову SWOT-матриць з певною періодичністю. Це повинно допомогти відстежувати зміни конкурентного середовища при побудові стратегій. Згодом у роботах інших дослідників ця модель називається як

розширена SWOT-модель (extended SWOT matrix) або як інтегрована SWOT-модель (integrated SWOT matrix). Проте в більшості робіт зі стратегічного планування переважає саме термін «SWOT-аналіз», хоча фактично використовується модель Wehrich'a.

Незважаючи на те, що метод SWOT-аналізу було вперше запроваджено у процес стратегічного планування в бізнесі, починаючи з 1980-х років, його також широко застосовують у плануванні на крайовому та місцевому рівнях. Це пояснюється такими перевагами, які надає цей метод:

- SWOT-аналіз є надзвичайно зручним інструментом синтезу результатів детального вивчення існуючого стану, що веде безпосередньо до формулювання стратегії розвитку;

- SWOT-аналіз дуже добре підходить для організації процесу планування за участі громадськості. Досвід доводить, що найкращі (та й найшвидші) результати досягаються там, де працює група чи злагоджена команда;

- SWOT-аналіз є всесвітньо визнаним аналітичним інструментом, значущість якого підтверджується тим, що його вважають обов'язковим елементом планування будь-якого процесу, який передбачає залучення структурних фондів ЄС та підготовку до вступу до цієї європейської спільноти [12].

Метод SWOT-аналізу дає можливість синтезувати та чітко сформулювати:

- переваги регіону: зручне географічне становище, розвинену інфраструктуру транспорту, висококваліфіковані людські ресурси, зростання в окремих секторах економіки тощо;

- недоліки об'єкта планування: невідповідність рівня підготовки і кваліфікації робочої сили вимогам ринку, брак ринкової та інформаційної інфраструктури, застарілу технологію виробництва тощо;

- можливості в зовнішньому середовищі: зростання ринку в тих секторах, які є добре розвинутими у краї, зростання інтересу іноземних інвесторів до вкладання коштів у розвиток регіону;

- загрози, що походять переважно з довкілля таких, як політична чи економічна дестабілізація, різке падіння попиту чи торговельні бар'єри збуту традиційної продукції, гостра конкуренція тощо.

У даний час практично в кожній області України ведуться розробки чи реалізуються регіональні стратегії стійкого розвитку, аналогічна робота йде в органах місцевого самоврядування бага-

тих міст і районів. Актуальність впровадження системи стратегічного планування зумовлена такими причинами:

- стратегічне планування дозволяє створювати умови для перспективного розвитку та допомагає ухвалювати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей;

- в умовах корінних соціально-економічних перетворень, що припускають адаптацію території до вимог ринкової економіки і відкритого міжнародного конкурентного ринку, стратегічне планування є найбільш адекватним інструментом, здатним консолідувати зусилля адміністрації і суспільства в розв'язанні проблем трансформації зайнятості, технологій і економічного простору регіону і міста;

- процес стратегічного планування сприяє зміцненню взаємин адміністрації з громадськістю, поліпшенню іміджу території, створює єдиний вектор зусиль усіх активних сил регіону і міста.

Процедура стратегічного планування не передбачає єдиного підходу, оскільки різні міста і краї різняться один від одного за рівнем економічної активності, географічними характеристиками і природними ресурсами, економічними умовами, соціальної організації життєдіяльності населення, політичними умовами й ефективністю діяльності органів місцевої влади.

Послідовність дій, складових стратегічного планування, у вигляді циклу, представлено на рис. 1.

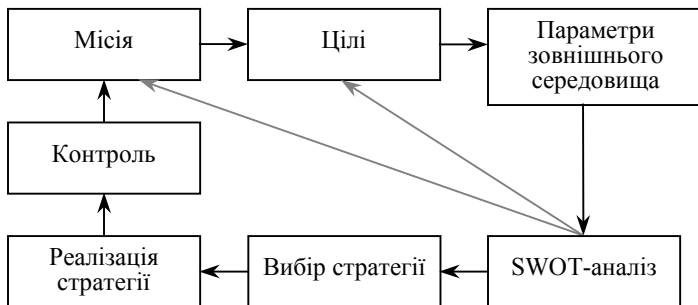


Рис. 1. Цикл стратегічного планування [6, с. 128]

У запропонованій схемі стратегічне планування виступає як безперервний процес, у якому тривалість одного циклу становить

від двох до п'яти років. Здійснення стратегічного планування передбачає використання наявних переваг регіону (розташування, близькість основних ринків, демографічні особливості, розвинутість інфраструктури). Крім того, виявляються фактори конкурентоспроможності, що відрізняють даний край від інших, а також можливі нові чинники, що піддаються формуванню в процесі управління економічним розвитком. Тож, створюються нові або виявляються нереалізовані конкурентні переваги. Основний наголос робиться на створення нових місцевих переваг, до яких можна віднести розвинену ринкову інфраструктуру, комунікаційні лінії, забезпечення безпеки (особистої і бізнесу), наявність інститутів, що підтримують бізнес, а також кваліфікованих кадрів і сприятливих умов для інвестицій.

Матрицю SWOT-аналізу, зображену на рис. 2, можна розглядати встановлення зв'язку між елементами стратегічного планування, а також визначення таких категорій, як «рівні розвитку», «обмеження», «ризики» та «проблеми»:

- простеження зв'язку між «можливостями» і «сильними боками» дає уявлення про рівні розвитку, що широко застосовується для розробки стратегії. Саме на його основі здійснюється оцінка того, які можливості можна використати з метою розвитку сильних боків протягом періоду дії стратегії;

- зв'язок між «слабкими боками» та «загрозами» допомагає виявити й описати головні проблеми, які необхідно подолати в процесі сталого розвитку;

- зв'язок між «сильними боками» та «загрозами» допомагає визначити ризики розвитку;

- зв'язок між «слабкими боками» та «можливостями» допомагає з'ясувати, що обмежує та стримує процес розвитку.

Оскільки SWOT-аналіз є експертним методом аналізу і залежить передовсім, від суб'єктивних думок та оцінок, для забезпечення адекватного розуміння ситуації необхідно дотримуватися певних вимог до проведення SWOT-аналізу.

По-перше, правильне визначення внутрішніх (сильних і слабких боків) і зовнішніх (можливостей та потенційних загроз) факторів. Сильні та слабкі боки стосуються явищ і проблем, які внутрішньо притаманні певному краю, громаді чи організації, вони виступають внутрішніми резервами. Можливості та загрози характеризують ситуацію, що є зовнішньою по відношенню до них. Це ті чинники, тенденції та події, що не входять до предмета аналізу, проте є важливими для розвитку та функціонування регіону,

громади чи організації та певним чином впливають на них. З іншого боку, сильні та слабкі сторони — це проблеми, які можуть бути вирішені у межах самого краю чи організації (оскільки суб'єкти розвитку можуть їх контролювати більшою чи меншою мірою), тоді як можливості та загрози — це проблеми, що не є підконтрольними, хоча і мають обов'язково братися до уваги. По-друге, однією з найважливіших переваг SWOT-аналізу, якою не можна нехтувати, є можливість синтезованого і стислого представлення результатів. Це означає, що матриця повинна охоплювати не всі, а лише головні, визначальні фактори. По-третє, сильні та слабкі боки існують лише у порівнянні з ситуацією в інших районах, секторах чи організаціях (найкращим об'єктом для порівняння слугуватиме той, який у чомусь подібний до аналізованого).

Сутність SWOT-аналізу не повинна зводитися до простого переліку факторів у чотирьох відомих категоріях (сильні боки, слабкі боки, можливості та загрози). Найважливішим тут є визначити взаємні зв'язки між окремими «квадратами» та дати відповіді на питання як запобігти перетворенню сьогоденних слабких боків на майбутні загрози, як трансформувати можливості у майбутні сильні боки, чому потрібна ретельна інтерпретація чинників.

Один і той самий елемент може поєднувати одночасно і переваги, і недоліки, і можливості, і загрози. Наприклад, географічне розташування може бути сприятливим з погляду власне географічних умов і транспортного сполучення, проте несприятливим з огляду на геополітичну ситуацію. Низький рівень доходів населення є слабким боком, проте безпосередньо пов'язаний з такою перевагою, як «дешева робоча сила». Низька ціна на туристичні послуги у певній місцевості може видаватися сильним боком з погляду приваблювання потоку туристів, однак якщо ціни занадто низькі, вони можуть перетворитися на загрозу цілій індустрії туризму (через обмеження можливостей її утримання та оновлення продукту).

Представлення результатів SWOT-аналізу може здійснюватися кількома методами, кожен з яких має свої переваги та недоліки:

- представлення результатів SWOT-аналізу шляхом висвітлення лише тих переваг, недоліків, можливостей та загроз, що найкраще виражені або найочевидніше виявляються;

- детальний виклад результатів SWOT-аналізу, коли сильні й слабкі боки, можливості та загрози розглядаються окремо по всіх

складових аналізованого об'єкта та і оточення, а також можливе проведення SWOT-аналізу по кожному окремому проблемному (чи тематичному) напрямку;

Внутрішні фактори	
<p>СИЛЬНІ БОКИ</p> <ul style="list-style-type: none"> — позитивні риси даної ситуації, проекту чи виду діяльності, які дають добрий результат — ресурс або потенціал, який дана організація чи регіон може ефективно використати для виконання своїх завдань — ресурс, знання чи вміння або будь-яка інша перевага, яку має організація чи край порівняно з іншими муніципалітетами чи з середніми по країні показниками — видатна характеристика, яка створює відносну перевагу для організації чи регіону — додаткові (непередбачені) ресурси, що ефективно використовуються 	<p>СЛАБКІ БОКИ</p> <ul style="list-style-type: none"> — механізми і структури, що не спрацювують, або такі, що можуть працювати краще — обмеження чи недоліки організації, що заважають їй досягати поставлених цілей — обмеження чи брак ресурсів, знань, навичок або потенціалу, які серйозно перешкоджають розвиткові муніципалітету — характерна недорозвиненість муніципалітету порівняно з іншими муніципалітетами або з середніми по країні показниками
Зовнішні фактори	
<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> — можливості розвивати сильні боки чи долати слабкі — будь-яка сприятлива ситуація в середовищі, в якому діє організація — ситуації, в яких зовнішні переваги є чітко усвідомлюваними і мають великі шанси бути реалізованими, за умови здійснення певних заходів; — найсприятливіші елементи зовнішнього середовища — неповністю використані додаткові ресурси зовнішнього середовища 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ul style="list-style-type: none"> — обмеження, які зменшують можливості для зростання та позитивних змін — будь-яка несприятлива ситуація навколо організації, що потенційно загрожує її стратегії — ситуації, що призводять до зовнішніх подій чи результатів, потенційно шкідливих для організації, за умови здійснення нею неадекватних заходів (організація повинна протидіяти їм, щоб запобігти виникненню проблем) — найнесприятливіші елементи зовнішнього середовища — елементи, що є поза сферою впливу організації

Рис. 2. Стандартна (основна) матриця SWOT-аналізу [12, с. 42]

— виклад результатів SWOT-аналізу з допомогою кількісних показників, коли сильні і слабкі боки, можливості та загрози оцінюються у кількісному вимірі, тобто складається рейтинг їхньої значущості.

Чимало спеціалістів у галузі стратегічного планування та стратегічного маркетингу рекомендують доповнювати SWOT-аналіз PEST, STP та портфельним аналізом. Однак такий підхід може призвести до синдрому «паралічу від аналізу» [13, с. 63], тобто тупцюванні на початковій стадії, коли дослідники намагаються описати місце об'єкта з урахуванням внутрішньої та зовнішньої перспективи. Перевагою SWOT-аналізу є узагальнення, оскільки воно дозволяє переходити до формулювання стратегій і завдань. Проте цей вид аналізу не замінює собою спеціалізованого дослідження (маркетингового дослідження) певного питання. Результати SWOT-аналізу можуть виявитися дуже корисними у процесі розробки загальної стратегії розвитку, яка визначає значною мірою напрями, за якими накреслюються окремі завдання. Як зазначають Пер Джепстер та Девід Хассі, SWOT-аналіз не обов'язково надасть у ваше розпорядження готову стратегію, проте, це перший важливий крок у процесі створення такої стратегії [14, с. 34].

SWOT-аналіз туристично-рекреаційного комплексу Закарпаття

Особливе місце в стратегії розвитку Закарпатської області відведено туристичній галузі. Туризм є пріоритетною сферою розвитку регіону, проте не отримує відповідної державної підтримки. Рациональне поєднання ролі держави з активною діяльністю місцевих органів влади сприятиме розвитку туристичної індустрії та маркетингу туризму як інструменту крайового маркетингу.

Потреба в більш поглибленому аналізі ринку відображає основні стратегічні тенденції в туристичній галузі Закарпаття:

- прискорене зростання видів послуг і програм, пропонованих широким колом вітчизняних і закордонних туристичних підприємств;

- зміну ставлення споживачів, оскільки вони більше не задовольняються типовими програмами, а прагнуть отримати насичену програму з можливістю власного вибору послуг;

— зміни в поведінці покупців туристичних послуг, які не хочуть виступати як пасивні споживачі, а чекають повноправної участі у визначенні структури, змісту якості і ціни програм;

— заходи, покликані підвищити внесок підприємств у процес розвитку сфери відпочинку в регіоні, які прагнуть мати в своєму арсеналі найрізноманітніші інструменти і методи діагностики та консультування, забезпечуючи стабільне зростання на ринку;

— заходи, спрямовані на використання можливостей, що надаються новими технологіями, з метою підвищення ефективності та прибутковості підприємств галузі, зниження вартості послуг і збільшення їх доступності більшій кількості внутрішніх туристів;

— встановлення довготривалих партнерських зв'язків із споживачами робить необхідними взаємини на основі маркетингового підходу, що вимагає зміни пасивної ролі рекреантів і пов'язаною не тільки з безпосереднім процесом відпочинку, а й з участю в розробці програм та проектів.

Досліджувана матриця галузевого SWOT-аналізу є складовою загального стратегічного аналізу розвитку Закарпаття. Мета SWOT-аналізу не тільки визначити поточний стан галузі через оцінку сильних, слабких боків, загроз та можливостей, а й дослідження об'єктивних факторів, які можуть сприяти розвитку туризму в краї: базової інфраструктури, динаміки розгортання екологічного, агро- та сільського зеленого туризму, традиційної уваги органів влади та місцевого населення в цілому до розвитку туризму як до основного складового фактора розвитку регіону.

Більше того, розвиток міжнародного (транскордонного) співробітництва у сфері туризму, зокрема шляхом створення спільної галузевої стратегії та продукту, можуть сприяти розширенню ринку туристичних послуг та загальному соціально-економічному зростанню регіону.

SWOT-аналіз демонструє сильні та слабкі загальні характеристики розвитку туризму на Закарпатті, а також сприяє виявленню потенційних можливостей і загроз. Характеристика сильних та слабких боків наведена в табл. 1.

Характеристика можливостей та загроз для розвитку краю наведена в табл. 2.

**SWOT-АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО
КОМПЛЕКСУ ЗАКАРПАТТЯ — СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ**

Фактори	Рівень важливості фактора	Фактори	Рівень важливості фактора
Сильні боки		Слабкі боки	
<p>Географічне розташування:</p> <ul style="list-style-type: none"> — сприятливе географічне становище в центрі Європи (Закарпаття є єдиною ланкою між Західною, Східною та Південною Європою) — прикордонне розташування (Закарпаття межує з чотирма країнами) — комунікаційна доступність (розвинена мережа телефонного, в т. ч. мобільного, та поштового зв'язку, наявність мереж транспортних з'єднань і транзитних коридорів національного та європейського рівнів) 	важливий	<p>Географічне розташування:</p> <ul style="list-style-type: none"> — нестача пунктів перетину кордону, призначених для туристів (пішохідні, велосипедні ПППК) — обмеженість доступу до всього регіону та низький технічний і технологічний рівні транспортної інфраструктури — периферійне становище області в країні 	важливий
<p>Туристично-рекреаційні ресурси:</p> <ul style="list-style-type: none"> — привабливе природне середовище, край екологічно чистий, характеризується ландшафтним і біологічним різноманіттям — гори Карпати і найвищі вершини Карпат (велика кількість національних парків і заповідних територій) — сприятливі умови для розвитку сільського, екологічного та гірськолижного туризму 	менш важливий	<p>Туристично-рекреаційні ресурси:</p> <ul style="list-style-type: none"> — нерозвиненість туристичного продукту (недостатня якість та асортимент туристичних послуг, відсутність індустрії розваг) — нестача інформації для потенційних відвідувачів про привабливі пам'ятки регіону, недостатнє інформаційне та маркетингове забезпечення — недостатність кваліфікованого персоналу 	важливий

Закінчення табл. 1

Фактори	Рівень важливості фактора	Фактори	Рівень важливості фактора
Сильні боки		Слабкі боки	
<ul style="list-style-type: none"> — багата історична та культурна спадщина (міста, замки, церкви), багатонаціональне населення, добре знання населенням історичних і культурних цінностей регіону, високий рівень духовності — наявність бальнеологічних ресурсів, джерел мінеральної води та термальних джерел 	менш важливий	<ul style="list-style-type: none"> — нестача фінансових ресурсів для розвитку туризму — невідбайливе ставлення до духовних традицій 	важливий
<p>Туристична інфраструктура:</p> <ul style="list-style-type: none"> — існування матеріально-технічної бази туризму — функціонування декількох туристичних інформаційних центрів — збільшення кількості місць короткотермінового перебування туристів — започаткування процесу постійно діючих садіб сільського зеленого туризму — поступове і стає зростання рівня послуг — гостинність населення — розвинена мережа соціально-культурних об'єктів (велика кількість закладів культури і майстрів народної творчості) 	дуже важливий	<p>Туристична інфраструктура:</p> <ul style="list-style-type: none"> — нерозвинена з технічного погляду і недостатня туристична інфраструктура — недостатня кількість місць підвищеної комфортності для проживання туристів — відсутність стандарту якості туристичних послуг сільського зеленого туризму — нестача фінансових ресурсів для розвитку інфраструктури — нестача інформаційних джерел і центрів просування туристичних послуг — поганий стан багатьох історичних архітектурних пам'яток — нерозвинені ремесла як елементи туристичних продуктів — нестача транскордонних туристичних маршрутів і ліоєспративних до них карт із зазначенням на них об'єктів місцевих історичних та культурних пам'яток — недостатньо розвинуті фестивальний рух, конкурси проведення свят 	дуже важливий

**SWOT-АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО
КОМПЛЕКСУ ЗАКАРПАТТЯ — ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Фактори	Рівень важливості фактора	Фактори	Рівень важливості фактора
Можливості		Загрози	
<p>— розробка концепції маркетингу туристичних продуктів регіону та посилення діяльності з просування Закарпаття як туристичного центру (формування регіональних туристичних брендів)</p> <p>— посилення транскордонного і міжрегіонального співробітництва, участь у європейських програмах транскордонного співробітництва, застосування спільної стратегії щодо просування і моніторингу розвитку туризму</p> <p>— розвиток людських ресурсів у сфері туризму</p> <p>— удосконалення матеріальної і технічної бази, реструктуризація туристичних об'єктів;</p> <p>— посилення позицій на внутрішньому ринку шляхом реалізації державних програм «Якість життя», «Здорова нація» тощо</p> <p>— створення міжнародних туристичних маршрутів</p> <p>— можливість створення туристичних регіональних кластерів (сільського зеленого туризму, лікувально-оздоровчого, культурного тощо)</p> <p>— розвиток місцевого традиційного продукту;</p> <p>— поліпшення доступу до фінансових ресурсів, необхідних для розвитку туристичної інфраструктури, в Польщі, Словаччині, Угорщині та Румунії</p> <p>— співробітництво неприбуткових організацій, асоціацій і громадськості у сфері охорони культурної спадщини</p>	важливий	<p>— конкуренція туріндустрії інших країн та регіонів</p> <p>— небезпека забруднення природного середовища</p> <p>— відсутність єдиного бачення розвитку туристичного сектора в Карпатському краї</p> <p>— нескоординованість дій прикордонних територій різних країн Карпатського краю у сфері туризму, створення штучної конкуренції, введення візового режиму між Україною та сусідніми державами Центральної Європи</p> <p>— політична й економічна нестабільність в регіоні</p> <p>— несприятливе та нестабільне законодавство, податковий режим, низька правова культура населення</p> <p>— погіршення матеріального і технічного стану пам'яток — відсутність фінансових ресурсів для відновлення зруйнованих пам'яток</p> <p>— поширені явища стихійного та «дикого» туризму</p> <p>— природі катаклізми</p>	важливий

Аналіз табл. 1 та табл. 2 свідчить про вкрай незадовільний стан туристичної галузі на Закарпатті. Більшість проблем, вирішення яких було передбачено «Програмою розвитку туризму та рекреації в Закарпатській області на 2002—2010 [15] роки» та Концепцією сталого розвитку Закарпаття [16], так і залишилися не реалізованими. Незважаючи на те, що розвиток туристичної галузі проголошено пріоритетним на Закарпатті, в зв'язку з низькою часткою даної галузі у ВРП (прямий внесок підприємств туристичної галузі дорівнює 1,5 %) відбувається процес посилення суперечностей між розвитком хімічної промисловості, паливно-енергетичного комплексу, лісового господарства та галуззю туризму.

Повільні темпи впровадження стандартів якості туристичних послуг та недосконале законодавство породжують проблему стихійного та «дикого» туризму, що має негативний вплив не лише на діяльність туристичної індустрії, а й на стан довкілля.

Вступ Польщі, Словаччини та Угорщини до ЄС одночасно збільшив можливості для розвитку транскордонного та міжрегіонального співробітництва, проте і збільшив загрозу конкуренції з боку цих країн.

Проте це не означає, що потрібно відмовитися від пріоритетності розвитку туристичної галузі. Навпаки, реалізація запланованих інвестиційних проектів та поступове приведення у відповідність до вимог світових стандартів якості обслуговування рекреантів, якщо і не стане основою сильного міжнародного центру туризму, зможе забезпечити позитивні зміни у сфері рекреації та відпочинку на національному та крайовому рівнях. Більш реальним завданням у сучасних умовах є створення кількох альтернативних напрямів розвитку туристичної галузі регіону, побудованих на основних наявних конкурентних перевагах, які можуть забезпечити поступове зростання в галузі. По-перше, це зміцнення позицій на ринку санаторно-курортного відпочинку, на якому Закарпаття має надійні позиції. По-друге, вихід на такі перспективні та зростаючі сегменти туристичного ринку, як історико-культурний, сільський зелений, екологічний, екстремальний та конгресовий туризм. По-третє, альтернативним напрямком може бути розвиток сфери в'їзного і виїзного туризму між Закарпаттям та окремими регіонами країн «ближнього зарубіжжя», з якими Закарпаття має спільну історію, тісні соціально-культурні та економічні відносини.

Стратегія розвитку туристичної галузі повинна постійно переглядатися та коригуватись, відповідно до отриманих результатів і змін у маркетинговому середовищі. Такі зміни в напрямках розвитку можна робити на основі постійного відстеження сильних і слаб-

ких боків, загроз та можливостей. І хоча використання SWOT-аналізу не дає відповіді на всі запитання стратегічного розвитку, проте залишається дієвим інструментом у сфері стратегічного управління.

Результати SWOT-аналізу показують, що перспективи створення потужного та конкурентоспроможного рекреаційного комплексу на Закарпатті, відповідно до «Програми розвитку туризму та рекреації в Закарпатській області на 2002—2010 роки», є значно завищеними. Це пов'язано передусім з недостатнім рівнем розвитку інфраструктури та маркетингу туристичної галузі на Закарпатті. Вирішення питання розвитку туристичної інфраструктури потребує значних інвестицій і пошуку особливої позиції на високо конкурентному ринку туристичних послуг областей та країв України і сусідніх країн.

Література

1. *Долішній М., Кравців В., Симоненко В. та ін.* Регіональна політика: методологія, методика, практика / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Відпов. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2001. — 720 с.
2. *Герасимчук З. В.* Регіональна політика сталого розвитку: методологія формування, механізми реалізації : Монографія — Луцьк: Надстир'я, 2001. — 162 с.
3. *Филип Котлер, Кристер Асплунд, Ирвинг Рейн, Дональд Хайдер.* Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. // Стокгольмская Школа Экономики Россия: Пер. с англ. М. Аккая при участии В. Мишучкова. — 2005, 384 с.
4. *Окландер М. А.* Проблеми формування маркетингової системи країни: Монографія. — К.: Наукова думка. — 2002. — 167 с.
5. *Панкрухин А. П.* Территориальный маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. — 1997. — № 3.
6. *Черная И. П.* Территориальный маркетинг: Учеб. пособ. — Владивосток: ВГУЭС, 2004. — 320 с.
7. *Старостіна А. О., Мартов С. Є.* Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні // Маркетинг в Україні. — 2004. — № 3 (25). — С. 55—57.
8. *Святненко В. Ю.* Підвищення ефективності рекламно-маркетингової діяльності щодо популяризації сільського зеленого туризму // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. — Чернівці: АНТ Лтд, 2005. — Вип. III. — 528 с.
9. *Писаренко С. М., Ярмолович В. В.* Регіональний маркетинг на ринку туристичних послуг // Науковий вісник Чернівецького торговельно-

економічного інституту КНЕУ. — Чернівці: АНТ Лтд, 2005. — Вип. III. — 528 с.

10. *Дурович А. П.* Маркетинг в туризме: Учеб. пособ. для вузов по спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой». — 2-е изд., перераб. и доп. / А. П. Дурович., А. С. Копанев. — Минск: Новое знание, 2001. — 495 с.

11. *Wehrich Heinz*, The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis, In Long Range Planning, Vol. 15, № 2, April 1982, Pergamon Press Ltd, pp. 54 — 66.

12. Планування місцевого сталого розвитку. Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. — К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку. 2005. — 67 с.

13. *Эткинсон Дж., Уилсон Й.* Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. пособ./Пер. с англ. под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 471 с.

14. *Джеспстер Пер, Хасси Дэвид.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с. ил.

15. Програма розвитку туризму та рекреації в Закарпатській області на 2002—2010 рр., затверджена Розпорядженням голови державної адміністрації від 21 листопада 2002 р.

16. Концепція сталого розвитку Закарпаття, схвалена рішенням 3-ої сесії IV скликання обласної ради від 16 жовтня 2002 р. № 71.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2007

УДК 658.8

Т. С. Максимова, д-р. екон. наук, проф.,
зав. кафедри «Маркетинг» СНУ ім. В. Даля
А. О. Співак, асистент кафедри

КРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ АКТИВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті систематизовано методи економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств. Розглянуто методичні аспекти оцінювання процесу активізації маркетингової діяльності підприємств. Запропоновано системи показників критеріального виміру досліджуваного процесу. Наведено результати використання розробленого методичного підходу до оцінки процесу активізації маркетингової діяльності щодо збільшення частки ринку одного з провідних підприємств України — ЗАО «Луганський м'ясокомбінат».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: метод економічного аналізу, маркетингова діяльність, ринок, підприємство.

Однією з головних передумов динамічного розвитку підприємств є активізація ділового підприємництва на засадах маркетингу. Сучасна система методів оцінки маркетингової діяльності