**1.2 SWOT- аналіз**

SWOT-аналіз являє собою ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку.

Більш детально про SWOT-аналіз в контексті стратегічного планування представлено нижче.

**SWOT-аналіз і стратегічне планування**

Загальний успіх певного суб’єкта (окремої особи, підприємства, установи, території) істотно залежить від успіху в організації відносин з навколишнім середовищем. Системний підхід у визначенні взаємодій між внутрішніми процесами в суб'єкті і його середовищем є функцією стратегічного управління. За своєю суттю цей підхід повинен налаштувати внутрішню поведінку на формування необхідних змін при взаємодії з навколишнім середовищем.

Для підприємств здатність адаптувати внутрішню поведінку відповідно до інформації з навколишнього середовища є постійною необхідністю для виживання і розвитку, тому що вони залежать, в значній мірі, від відносин, які існують у навколишньому середовищі, більшість яких знаходиться поза їх контролем.

Бачення в підприємницькій діяльності використовується в маркетингових цілях, в цілях створення цільового публічного іміджу (але також і для того, щоб приховати певні сегменти стратегії), і тому загальновідомі елементи бачення часто не мають значення для об'єктивного сприйняття реальних стратегічних цілей. Натомість, бачення розвитку регіонів та інших територій мають на меті позначити напрям розвитку і, в багатьох випадках, вони представляють стратегічні визначення, які повинні бути широко підтримані.

Для підприємств стратегічні плани мають внутрішній характер, особливо щодо їх технічного сегмента, який аналізує внутрішні (сильні і слабкі сторони) і зовнішні (можливості і загрози) фактори, - в той час як для регіонів участь, розуміння і прийняття документів стратегічного планування численними регіональними зацікавленими сторонами є передумовою для успішного їх впровадження.

SWOT-аналіз був вперше публічно представлений професором бізнес-адміністрування Кеннетом Р. Ендрюсом з Гарвардської школи бізнесу.[[1]](#footnote-1)

Термін (акронім) **SWOT** створено першими літерами англійських слів: (**S**trengths) сильні і (**W**eaknesses) слабкі сторони, (**O**pportunities) можливості і (**T**hreats) загрози. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми, а можливості і загрози – зовнішніми чинниками. SWOT-аналіз може бути застосований підприємствами і організаціями незалежно від їх розміру. SWOT-аналіз може бути використаний окремими особами, щоб полегшити життєвий вибір (наприклад, вибір професії, планування кар’єри), але найчастіше SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування.

SWOT-аналіз зазвичай використовується на початкових фазах планування як корисний інструмент для ініціювання та подальшого моніторингу стратегічної і проектно-орієнтованої діяльності. Він часто використовується в тих випадках, коли за короткий період часу потрібно виконати комплексний аналіз стратегічної ситуації.

**SWOT-матриця**

SWOT-матриця являє собою інструмент для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на перетині цих чотирьох ключових елементів SWOT-аналізу.

Внутрішні, або ситуативні, чинники включають внутрішні елементи, тобто власні сильні і слабкі сторони. Зовнішні чинники, або фактори очікування, - це фактори, пов'язані з слабкостями і загрозами. Ці фактори, такі як нормативно-правова база держави, політична ситуація, глобальні економічні тенденції, технологічні зміни і т.д., можуть впливати на регіональний розвиток, але не перебувають під безпосереднім контролем регіону.

SWOT-матриця описується більш детально в основній частині Методології.

**SWOT стратегії**

SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами. Можливі стратегії SWOT приведені в наступній таблиці.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SWOT стратегії** | ***Сильні сторони*** | ***Слабкі сторони*** |
| ***Можливості*** | Стратегія I  Сильні сторони – можливості | Стратегія II  Слабкі сторони – можливості |
| ***Загрози*** | Стратегія III  Сильні сторони – загрози | Стратегія IV  Слабкі сторони – загрози |

**Стратегія I**

Стратегія «сильні сторони – можливості» (безпрограшна стратегія) вказує на зовнішні можливості, які підтримують сильні сторони регіону. Це наступальна стратегія, яка застосовується в ситуації, коли регіон ще вибудовує свої позиції і, отже, максимально концентрується на напрямках, де можливості підтримують сильні сторони.

**Стратегія II**

Стратегія «слабкі сторони – можливості» вказує на способи, як слабкі сторони можуть бути подолані, щоб розблокувати нові можливості, або як існуючі можливості зможуть ліквідувати/зменшити слабкі сторони регіону. Це трохи більш оборонний стратегічний підхід, при якому, після того, як наявні шанси були використані, ми шукаємо нового місця для участі шляхом усунення власних слабких сторін.

**Стратегія III**

Стратегія «сильні сторони – загрози» визначає способи, як сильні сторони можуть бути використані для того, щоб обмежити або усунути вплив загроз. Ця комбінація також представляє захисний (оборонний) варіант. Вона може бути застосовна для розвинених регіонів з сильною конкурентною позицією, які працюють на запобігання певних (очікуваних) негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони.

**Стратегія IV**

Стратегія «слабкі сторони – загрози» вказує на план усунення слабких сторін в цілях запобігання вразливості регіону зовнішнім загрозам. Це повною мірою оборонна стратегія, яка може бути оптимальною лише для дуже добре розвинених регіонів, яким потрібно тільки утримувати свою хорошу позицію по відношенню до своїх конкурентів.

**SWOT методологія**

При виконанні SWOT-аналізу необхідно слідувати певним принципам для того, щоб досягнути оптимальних результатів. Основні вимоги та методи, які рекомендується використовувати для ефективного SWOT-аналізу включають: участь, партнерство, репрезентативність, об'єктивність і мозковий штурм (як метод роботи).

Процес виконання SWOT-аналізу вимагає участі команди людей, завданням яких є знайти відповіді на питання щодо сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз. Важливо, щоб вибір факторів SWOT-аналізу здійснювався на основі консенсусу.

Структура групи, відповідальної за підготовку SWOT-аналізу, повинна відображати структуру ширшого середовища (регіонального партнерства). Необхідно брати до уваги різні регіональні погляди та інтереси з метою забезпечення належного представництва. Такий підхід значною мірою є передумовою для виконання вимоги об'єктивності.

Звичайно ж, SWOT-аналіз може бути досить суб'єктивним, і кожна людина може запропонувати різні висновки, базуючись на власних думках і розумінні ситуації. Саме тому вимога щодо мінімізації суб'єктивних впливів на остаточні результати є ключовою вимогою (побажанням) для здійснення ефективного SWOT - аналізу.

|  |
| --- |
| **Метод генерації ідей для SWOT-аналізу – Мозковий штурм**  Мозковий штурм – це метод чи процес, спрямований на максимізацію нових ідей в цілях знаходження рішення для певної проблеми або для характеристики певних ситуацій або випадків. Вибрана група людей повинна мати можливість вільно і необмежено висловлювати свої думки, залишаючи осторонь, принаймні, на даний момент, норми і правила для оцінки пропонованих ідей і рішень. Основні правила мозкового штурму не вимагають, щоб запропоновані ідеї відразу були пояснені, і жоден з учасників не має права критикувати інших членів групи.  Мозковий штурм може проводити модератор, чия роль полягає у спрямуванні учасників, аби вони не відійшли від теми, і робити нотатки запропонованих ідей для їх подальшого аналізу. Мозковий штурм може бути практично організований таким чином, що кожен з учасників має кілька карток, на яких записуються ідеї. Ці картки можуть бути розкладені на столі для полегшення класифікації відповідно до заданих критеріїв. Під час підготовки SWOT-аналізу мозковий штурм може застосовуватися у фазі ідентифікації SWOT-елементів (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), необхідних для SWOT-матриці. |

SWOT-аналіз може також розглядатися в якості синтезу раніше підготовленого соціально-економічного аналізу. Ключові питання для SWOT-аналізу та джерела інформації наведені на діаграмі.

Які можуть бути знайдені можливості для розвитку регіону?

*Джерела інформації: PEST-аналіз, стратегічні документи вищого рівня, аналіз зацікавлених сторін*

Які зовнішні тенденції можуть перешкодити нашому розвитку або обмежити його?

*Джерела інформації: PEST-аналіз, стратегічні документи вищого рівня, аналіз зацікавлених сторін*

У чому ми гірші за інших? Що може суттєво загальмувати наш розвиток?

*Інформаційні джерела: соціально-економічний аналіз, аналіз зацікавлених сторін*

Що ми маємо в регіоні таке, чого не мають інші? Що ми робимо, або ми можемо зробити краще, ніж інші?

*Джерела інформації: соціально-економічний аналіз, аналіз зацікавлених сторін*

SWOT-аналіз допомагає особам, які приймають рішення, і іншим зацікавленим сторонам регіону зосередитися на ключових питаннях, що ведуть до мети, якої треба досягнути. Застосування SWOT-аналізу може допомогти в досягненні максимальних результатів, концентруючи найкращі сильні сторони в тих сферах, де є найбільші шанси на розвиток. SWOT-аналіз може бути використаний в поєднанні з іншими інструментами, такими як PEST-аналіз, економічна модель Портера і т.д. Огляд і приклад PEST-аналізу наведено в Додатку 4.

Для того щоб виконати SWOT-аналіз, необхідно дати відповіді на питання про власні ключові характеристики, тобто про положення регіону в середовищі. Найбільш важливо бути реалістами: не надто скромними, не надто оптимістичними. Треба порівняти себе з конкурентами (іншими регіонами), оскільки якщо, наприклад, сусідня область надає послуги інвесторам, надання таких послуг у власному регіоні не є його сильною стороною – це необхідність. У пошуках реалістичних відповідей важливо також брати до уваги зовнішні думки, які відрізняються від усталеного уявлення людей власного внутрішнього кола.

**Сильні сторони** це внутрішні ресурси і можливості, які представляють основу для розвитку конкурентних переваг. Питання щодо сильних сторін можуть включати наступне:

* Які переваги має ваш регіон?
* Що ви робите добре?
* Які ресурси доступні для вас?
* У чому інші вбачають ваші переваги?

**Слабкі сторони** можуть бути визначені як протилежності сильним, чи як відсутність деяких сильних сторін. І сильні і слабкі сторони можуть розглядатися як внутрішні так і зовнішні. Ключові питання щодо слабких сторін включають:

* Що можна поліпшити в регіоні?
* Що зроблено погано?
* Чого слід уникати?

У багатьох випадках один фактор може бути як сильною так і слабкою стороною, залежно з якої точки зору на нього дивитися. Потужні промислові об'єкти в певному секторі можна розглядати як сильну сторону з точки зору конкурентоспроможності, але як і слабкість з точки зору можливостей для перепрофілювання, значної залежності від однієї галузі або з точки зору захисту навколишнього середовища.

**Можливості** можуть бути знайдені шляхом аналізу середовища, але також і шляхом аналізу сильних сторін, тобто через пошук таких шансів, які відкриються у майбутньому завдяки існуючим сьогодні сильним сторонам. Можливості можуть виникнути через ринкові зміни, регіональну інтеграцію, нову нормативно – правову базу, зміну соціальних умов, застосування нових технологій , і т.д. Можливості можуть виникнути у контексті міжнародної торгівлі, наприклад, у випадку усунення деяких торгівельних бар'єрів, а також внаслідок певних змін на національному або регіональному рівні. Якщо, наприклад , молоде населення було визначено в якості сильної сторони, можливості можуть виникнути через інвестиції в освіту в певних областях. З іншого боку, можливості можуть бути ідентифіковані за допомогою аналізу слабких сторін, спрямованого на те, щоб усунення цих слабких сторін відкрило нові можливості. Можливості для потреб SWOT-аналізу можуть бути ідентифіковані шляхом надання відповідей на наступні питання:

* Які можливості існують?
* Які з цих можливостей можуть бути використані?
* Які сприятливі (нові) тенденції можуть бути використані?

Аналізуючи **загрози** у такий спосіб, щоб передбачати очікувані проблеми, ми можемо дізнатися, що необхідно зробити в майбутньому. Крім можливостей, зміни в зовнішньому середовищі можуть становити також загрози – наприклад, обмежувальні нормативно-правові норми, підвищення торгових бар'єрів, економічні кризи і т.д. Ключові питання, через які визначаються загрози та ризики, можуть бути такими:

* З якими перешкодами ми стикаємося або можемо зіткнутися ?
* Чи відбуваються у зовнішньому середовищі зміни, які потребуватимуть певних коригувань у межах нашого регіону?
* Які зовнішні обставини можуть значно погіршувати наш розвиток?

У SWOT-аналізі сильні і слабкі сторони це найчастіше внутрішні чинники, а можливості і загрози пов’язані з факторами зовнішнього середовища. SWOT-матриця являє собою інструмент для аналізу цих факторів, зроблений за принципом їх перетинання і взаємозв‘язків.

Щоб зрозуміти SWOT-матрицю і SWOT-аналіз в цілому, важливо розрізняти між короткостроковим оперативним і стратегічним підходами. У той час як операційна мета полягає в досягненні швидких короткострокових вигод, стратегічний підхід передбачає розвиток конкурентних переваг шляхом знаходження найкращого поєднання власних сильних сторін і виникаючих можливостей.

|  |
| --- |
| **SWOT-аналіз являє собою синтез ситуаційного аналізу, який вказує на основні внутрішні фактори (сильні і слабкі сторони), та зовнішні фактори (можливості і загрози), важливі для розвитку. Філософію SWOT можна резюмувати наступним чином: спиратися на сильні сторони, усувати слабкі сторони та використовувати можливості.** |

В ідеалі, SWOT-аналіз проводиться в три етапи:

**1. Витяг і класифікація результатів синтезу аналізу ситуації та PEST-аналізу на чотири сегменти (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози)**

Всеохоплюючий соціально-економічний аналіз, підготовлений для потреб процесу стратегічного планування, не повинен бути частиною тексту стратегії. Стратегічний документ повинен містити лише резюме аналізу ситуації, яке представлятиме найбільш цікаві результати, тенденції, можливості і проблеми. Заздалегідь підготовлений синтез соціально-економічного аналізу необхідно ретельно опрацювати силами 3-4 членів робочої групи, в ідеалі за підтримки зовнішнього експерта, - по частинах, виділити ознаки основних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Потім висновки треба класифікувати відповідно до чотирьох елементів SWOT. Для того, щоб визначити додаткові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, група також мусить оцінити стратегії і плани вищого (національного/міжнародного) рівня у своїх частинах, пов'язаних з SWOT-аналізом. Тобто, слід оцінити, які стратегічні втручання національного/міжнародного рівня можуть створити нові можливості, які може використовувати наша регіональна стратегія.

**2. Збір оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз**

Думки регіональних зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз може бути важливий не тільки для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття власності та підтримки з боку регіональних партнерів. У разі браку часу, цей крок є необов‘язковим, тобто лише результати соціально-економічного аналізу класифікуються, а SWOT-аналіз буде завершено на семінарі.

**3. Семінар для завершення SWOT аналізу**

Цей семінар проводиться між-галузевою командою, за сприяння кількох провідних місцевих експертів (з економічного, соціального та екологічного розвитку). Завдання полягає в тому, щоб узагальнити попередні висновки SWOT-аналізу з додатковими думками членів групи партнерства.

Списки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, відповідно до висновків аналізу ситуації та оцінки членів регіональної групи партнерства мають бути збережені для проведення окремих SWOT аналізів щодо економічної, соціальної та екологічної сфери.

**Основні правила для ефективного проведення SWOT-аналізу:**

* слід бути реалістами щодо оцінки сильних і слабких сторін регіону;
* необхідно докласти зусиль для того, щоб чітко розрізняти поточну ситуацію і можливий (бажаний) стан в майбутньому;
* необхідність бути конкретними у формулюваннях, уникаючи багатослів'я;
* варто використовувати порівняння щодо конкурентоспроможності регіону (за відсутності кількісних даних, можна сказати «краще» або «гірше, ніж ...»),
* підготовка короткої і простої SWOT-матриці, яка є зрозумілою і та зручною у використанні.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приклад SWOT-аналізу (Рівненська область, 2011 р.)** | | |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1. Географічне розміщення на перетині міжнародних транспортних магістралей, розвинена транспортна, у т.ч. митна інфраструктура, наявність аеропорту міжнародного статусу. 2. Єдині в Україні розвідані родовища бурштину. 3. Один з найвищих в Україні показників заліснення – наявні лісові ресурси достатні для розвитку деревообробної та меблевої промисловості, заготівлі лісових ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристично-рекреаційної галузі. 4. Водні запаси області достатні для забезпечення функціонування та розвитку промисловості, сільського та житлово-комунального господарства, вирощування риби, туристично-рекреаційних потреб, малої гідроенергетики. 5. Наявність місцевих енергетичних потужностей (РАЕС). 6. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами технічного профілю. 7. Наявність понад 3000 пам‘яток історії, культури та архітектури, а також заповідники, природні та ландшафтні парки, збережена автентична історико-культурна спадщина Полісся і Волині. 8. Мононаціональний склад населення, низький рівень злочинності, що убезпечує область від суспільної нестабільності. 9. Значні запаси корисних копалин (граніти, базальти, каолінові глини), у т.ч. тих, які можуть використовуватись у сфері енергозбереження (торф, базальт, придатний для виготовлення високоефективних ізоляційних матеріалів), які розташовані в безпосередній близькості від магістральних залізниць та автомобільних шляхів. 10. Збережені традиції аграрного регіону | 1. Ґрунти, зокрема в північній частині області, малородючі. Значна кількість непродуктивних угідь. Зношені меліоративні системи. 2. Забруднення радіонуклідами північної частини області. 3. Низький рівень впровадження сучасних агротехнологій. Тваринництво та птахівництво малопродуктивні. 4. Негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу. 5. Низька диверсифікація економіки. 6. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку, пункти прокату інвентарю тощо). 7. Низька якість доріг місцевого значення, зношеність енергетичної інфраструктури. 8. Значні міжрайонні дисбаланси у розвитку економіки, освіти, культури, охорони здоров‘я. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Спрощення та прискорення процедури отримання вихідних даних, погоджень та експертиз, необхідних для проектування та будівництва. 2. Реконструкція автомагістралей до Євро 2012 та розвиток відповідної інфраструктури. 3. Підписання угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі стимулюватиме нарощення експортного потенціалу 4. Податкові пільги для легкої промисловості та сільськогосподарського машинобудування. 5. Потенційне спрощення механізмів розробки родовищ бурштину. 6. Прийнятий закон про зелений тариф стимулюватиме розвиток відновлюваної енергетики. 7. Запровадження ринку землі стимулюватиме розвиток АПК. 8. Світове зростання цін на продовольство стимулюватиме сільгоспвиробників. 9. Залучення грантових коштів на реалізацію проектів регіонального розвитку (напр. Програми ЄС: Транскордонне співробітництво, Східне Партнерство). 10. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. 11. Відродження будівельної галузі після кризи | 1. Значна „тінізація” малого бізнесу, низький рівень офіційної заробітної плати, велика кількість незареєстрованих працюючих. 2. Високі банківські кредитні ставки. 3. Висока залежність галузей від імпортних енергоносіїв, зокрема, газу (хімічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів), а також імпортної сировини та комплектуючих (енергетика, хімічна, частково деревообробна та легка промисловість, машинобудування). 4. Невизначеність державної політики щодо закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію та недостатня державна підтримка сільгоспвиробників. 5. Зниження ділової активності в Україні та регіоні зокрема. 6. Нестабільне законодавство щодо отримання спеціальних дозволів на користування надрами. 7. Посилення на державному рівні фіскального тиску на малий бізнес. 8. Можливе погіршення кон‘юнктури світового ринку на продукцію, яка експортується з області, зокрема, на вироби хімічної промисловості. 9. Погіршення інвестиційного рейтингу України з відповідним відтоком фінансово-інвестиційного капіталу. 10. Відтік кваліфікованих кадрів за межі області. 11. Підвищення вартості традиційних енергоносіїв 12. Зменшення реальних доходів населення з відповідною стагнацією внутрішнього ринку. 13. Низька престижність робітничих професій. |

|  |
| --- |
| **Приклад SWOT-матриці (Рівненська область, 2011 р.)** |

**Порівняльні переваги.** *Співставлення сильних сторін (внутрішні фактори), щоб максимально використати можливості (зовнішні фактори).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Можливості** | **Підтримують** | **Сильні сторони** |
| 1. Спрощення та прискорення процедури отримання вихідних даних, погоджень та експертиз, необхідних для проектування та будівництва. |  | 1. Географічне розміщення на перетині міжнародних транспортних магістралей, розвинена транспортна, у т.ч. митна інфраструктура, наявність аеропорту міжнародного статусу. |
|  |  |  |
| 1. Реконструкція автомагістралей до Євро 2012 та розвиток відповідної інфраструктури. |  | 1. Єдині в Україні розвідані родовища бурштину. |
|  |  |  |
| 1. Підписання угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі стимулюватиме нарощення експортного потенціалу |  | 1. Один з найвищих в Україні показників заліснення – наявні лісові ресурси достатні для розвитку деревообробної та меблевої промисловості, заготівлі лісових ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристично-рекреаційної галузі. |
|  |  |  |
| 1. Податкові пільги для легкої промисловості та сільськогосподарського машинобудування. |  | 1. Водні запаси області достатні для забезпечення функціонування та розвитку промисловості, сільського та житлово-комунального господарства, вирощування риби, туристично-рекреаційних потреб, малої гідроенергетики. |
|  |  |  |
| 1. Потенційне спрощення механізмів розробки родовищ бурштину. |  | 1. Наявність місцевих енергетичних потужностей (РАЕС). |
|  |  |  |
| 1. Прийнятий закон про зелений тариф стимулюватиме розвиток відновлюваної енергетики. |  | 1. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами технічного профілю. |
|  |  |  |
| 1. Запровадження ринку землі стимулюватиме розвиток АПК. |  | 1. Наявність понад 3000 пам‘яток історії, культури та архітектури, а також заповідники, природні та ландшафтні парки, збережена автентична історико-культурна спадщина Полісся і Волині. |
|  |  |  |
| 1. Світове зростання цін на продовольство стимулюватиме сільгоспвиробників. |  | 1. Мононаціональний склад населення, низький рівень злочинності, що убезпечує область від суспільної нестабільності. |
|  |  |  |
| 1. Залучення грантових коштів на реалізацію проектів регіонального розвитку (напр. Програми ЄС: Транскордонне співробітництво, Східне Партнерство). |  | 1. Значні запаси корисних копалин (граніти, базальти, каолінові глини), у т.ч. тих, які можуть використовуватись у сфері енергозбереження (торф, базальт, придатний для виготовлення високоефективних ізоляційних матеріалів), які розташовані в безпосередній близькості від магістральних залізниць та автомобільних шляхів. |
|  |  |  |
| 1. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. |  | 1. Збережені традиції аграрного регіону |
|  |  |  |
| 1. Відродження будівельної галузі після кризи |  |  |

**Виклики*:*** *Як подолати слабкі сторони (внутрішні фактори) через використання можливостей (зовнішні фактори).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Слабкі сторони** | **Зменшують** | **Можливості** |
| 1. Ґрунти, зокрема в північній частині області, малородючі. Значна кількість непродуктивних угідь. Зношені меліоративні системи. |  | 1. Спрощення та прискорення процедури отримання необхідних для проектування та будівництва вихідних даних, погоджень та експертиз. |
|  |  |  |
| 1. Забруднення радіонуклідами північної частини області. |  | 1. Реконструкція автомагістралей до Євро 2012 та розвиток відповідної інфраструктури. |
|  |  |  |
| 1. Низький рівень впровадження сучасних агротехнологій. Тваринництво та птахівництво малопродуктивні. |  | 1. Підписання угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі стимулюватиме нарощення експортного потенціалу |
|  |  |  |
| 1. Негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу. |  | 1. Податкові пільги для легкої промисловості та сільськогосподарського машинобудування. |
|  |  |  |
| 1. Низька диверсифікація економіки. |  | 1. Потенційне спрощення механізмів розробки родовищ бурштину. |
|  |  |  |
| 1. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку, пункти прокату інвентарю тощо). |  | 1. Прийнятий закон про зелений тариф стимулюватиме розвиток відновлюваної енергетики. |
|  |  |  |
| 1. Низька якість доріг місцевого значення, зношеність енергетичної інфраструктури. |  | 1. Запровадження ринку землі стимулюватиме розвиток АПК. |
|  |  |  |
| 1. Значні міжрайонні дисбаланси у розвитку економіки, освіти, культури, охорони здоров‘я. |  | 1. Світове зростання цін на продовольство стимулюватиме сільгоспвиробників. |
|  |  |  |
|  |  | 1. Залучення грантових коштів на реалізацію проектів регіонального розвитку (напр. Програми ЄС: Транскордонне співробітництво, Східне Партнерство). |
|  |  |  |
|  |  | 1. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. |
|  |  |  |
|  |  | 1. Відродження будівельної галузі після кризи |

**Ризики.** *Вплив загроз, які підкріплені слабкими сторонами.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Загрози** | **Посилюють** | **Слабкі сторони** |
| 1. Значна „тінізація” малого бізнесу, низький рівень офіційної заробітної плати, велика кількість незареєстрованих працюючих. |  | 1. Ґрунти, зокрема в північній частині області, малородючі. Значна кількість непродуктивних угідь. Зношені меліоративні системи. |
|  |  |  |
| 1. Високі банківські кредитні ставки. |  | 1. Забруднення радіонуклідами північної частини області. |
|  |  |  |
| 1. Висока залежність галузей від імпортних енергоносіїв, зокрема, газу (хімічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів), а також імпортної сировини та комплектуючих (енергетика, хімічна, частково деревообробна та легка промисловість, машинобудування). |  | 1. Низький рівень впровадження сучасних агротехнологій. Тваринництво та птахівництво малопродуктивні. |
|  |  |  |
| 1. Невизначеність державної політики щодо закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію та недостатня державна підтримка сільгоспвиробників. |  | 1. Негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу. |
|  |  |  |
| 1. Зниження ділової активності в Україні та регіоні зокрема. |  | 1. Низька диверсифікація економіки. |
|  |  |  |
| 1. Нестабільне законодавство щодо отримання спеціальних дозволів на користування надрами. |  | 1. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку, пункти прокату інвентарю тощо). |
|  |  |  |
| 1. Посилення на державному рівні фіскального тиску на малий бізнес. |  | 1. Низька якість доріг місцевого значення, зношеність енергетичної інфраструктури. |
|  |  |  |
| 1. Можливе погіршення кон‘юнктури світового ринку на продукцію, яка експортується з області, зокрема, на вироби хімічної промисловості. |  | 1. Значні міжрайонні дисбаланси у розвитку економіки, освіти, культури, охорони здоров‘я. |
|  |  |  |
| 1. Погіршення інвестиційного рейтингу України з відповідним відтоком фінансово-інвестиційного капіталу. |  |  |
|  |  |  |
| 1. Відтік кваліфікованих кадрів за межі області. |  |  |
|  |  |  |
| 1. Підвищення вартості традиційних енергоносіїв |  |  |
|  |  |  |
| 1. Зменшення реальних доходів населення з відповідною стагнацією внутрішнього ринку. |  |  |
|  |  |  |
| 1. Низька престижність робітничих професій. |  |  |
|  |  |  |

**1.3 Стратегічне фокусування**

На глобальному ринку не тільки корпорації конкурують, пропонуючи більше, ніж інші, для інвесторів і покупців. Глобалізація також змушує території (міста, регіони і країни) брати участь в постійній конкурентній боротьбі за людей, знання, ідеї та інвесторів/капітал. Регіональний розвиток стає інструментом для досягнення глобальної конкурентоспроможності на регіональному рівні через процес, за допомогою якого регіони управляють постійними конкурентними трансформаціями, аби стати більш комфортними для життя і кращими для ведення бізнесу.

Завдяки зростаючому впливу міжнародних (торговельних і політичних) об'єднань, автономія країн щодо створення макроекономічної стратегії стає все більш і більш обмеженою. Одночасно, значимість регіонального бізнес-середовища збільшується, у той час як ставлення регіональних суб’єктів дедалі більше визначає інвестиційні рішення і загальну діяльність бізнес-сектору. Сильна конкурентна позиція регіону залучає нових інвесторів, знання і технології, її результатом є підвищення регіональних доходів і поліпшення якості життя. Отже, порядок денний регіональних справ виходить за межі свої стандартних адміністративних повноважень, і регіональне управління все більш починає мати справу з такими питаннями як конкурентоспроможність та розвиток.

Конкурентні переваги є факторами конкурентоспроможності, які являють собою вимоги, щоб зробити один регіон більш привабливим, ніж інші. Поняття конкурентоспроможності було запозичено з підприємницького сектору, і зазвичай, застосовується для розвитку територій.

|  |
| --- |
| **Конкурентні переваги регіонів**  Конкурентні переваги використовуються також для кращого розуміння питань, які мають вирішальне значення для поліпшення економічного добробуту та розподілу національного продукту.  У порівнянні з конкурентоспроможністю підприємств концепція конкурентоспроможності на макроекономічному рівні визначена гірше і часто піддається критиці. Підвищення конкурентоспроможності країни або регіону часто представлено у вигляді однієї з основних цілей економічної політики. Однак, сперечаються навіть про те, чи розумно говорити про конкурентоспроможність на макроекономічному рівні через відсутність загальноприйнятого визначення поняття макроекономічної конкурентоспроможності. Консенсус щодо макроекономічної конкурентоспроможності існує хіба що у вигляді загального визнання того, що підвищення економічної ефективності та продуктивності в країні є основними ознаками конкурентоспроможності.  Регіональна конкурентоспроможність визначається як здатність виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, в той же час при збереженні високих і стійких рівнів доходів. В більш загальному плані, це можна назвати здатністю регіонів в умовах зовнішньої конкуренції забезпечувати відносно високий рівень зайнятості і доходи мешканців. Іншими словами, для регіону, щоб бути конкурентоспроможним, важливо забезпечити якість і кількість робочих місць. Поширеною є думка про те, що, кожен регіон має спільні риси, які впливають на конкурентоспроможність усіх розташованих там підприємств, незважаючи на те, що частина з цих підприємств конкурентоспроможні, а частина – ні.  Інше визначення – конкурентоспроможність регіону є здатністю регіональної економіки оптимізувати власні внутрішні активи і ресурси, щоб конкурувати і процвітати на національному та глобальному ринках і адаптуватися до змін на цих ринках. Хоча існують регіональні обмеження щодо законів, регулюючих економіку міжнародної торгівлі, зміни обмінного курсу і гнучкість кореляції ціна-заробітна плата, регіони тим не менш можуть зробити багато з точки зору міжрегіональної міграції мобільних факторів, капіталу і робочої сили в прагненні застосувати поняття макроекономічної конкурентоспроможності на регіональному рівні.  Джерело: Рональд Л.Мартін, «Дослідження факторів регіональної конкурентоспроможності» |

Стратегічне фокусування є інструментом стратегічного планування, який використовується для визначення та відбору конкурентних переваг. Через стратегічне фокусування визначаються ключові акценти стратегії – вибираючи перспективні конкурентні переваги з одного боку і найбільш важливі проблеми з іншого.

З одного боку, результати соціально-економічного аналізу вказують на ключові тенденції, які можуть стати основою для регіонального розвитку, такі як нові види діяльності, організації та практики, які мають потенціал до зростання. З іншого боку, соціально-економічний аналіз показує основні проблеми і питання, які заважають розвитку і повинні бути вирішені, а також дії, від яких варто відмовитися, якщо витрати перевищують вигоди.

SWOT-аналіз використовується для визначення найбільш важливих внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) і зовнішніх обставин (можливості і загрози) для регіонального розвитку. Таким чином, SWOT являє собою синтез раніше підготовленого аналізу ситуації.

Нарешті, через стратегічне фокусування визначаються ключові акценти стратегії, вибравши перспективні конкурентні переваги з одного боку, і найбільш важливі проблеми з іншого. SWOT-аналіз в значній мірі сприяє стратегічному фокусуванню, оскільки він вже дає певні елементи визначених внутрішніх факторів і зовнішнього середовища.

|  |
| --- |
| **Переваги регіону класифікуються як природні переваги, загальні переваги і  унікальні переваги. Визначення унікальних переваг або створення можливості для їх появи є сутністю стратегічного фокусування.** |

Стратегічне фокусування, як правило, має основою визначення та класифікацію переваг, які характеризують регіон.

Визначені переваги регіону можуть бути класифіковані наступним чином:

* **Природні переваги** пов'язані з факторами, які надані природою, а не зроблені людьми.
* **Загальні переваги** пов'язані з соціально-економічними факторами, які є результатом діяльності людини, але й існують також у інших регіонах.
* **Унікальні переваги** відрізняють регіон від інших, і не можуть бути легко скопійовані іншими – зазвичай, вони представляють собою поєднання природних і загальних переваг.

Порівнюючи й аналізуючи конкретні переваги, які регіон має в порівнянні з іншими, можемо зробити певні висновки щодо стратегічних напрямків, можливих стратегій і пріоритетів у сфері розвитку. Через стратегічне фокусування визначаються потенційні унікальні переваги, які може мати регіон щодо компонентів економічного розвитку, соціального розвитку, захисту навколишнього середовища, інфраструктури і т.д.

Важливо бути надзвичайно критичними щодо унікальних переваг. У багатьох випадках регіональні суб'єкти схильні розглядати деякі переваги регіону як унікальні, хоча інші території також володіють аналогічними перевагами, або можуть відносно легко скопіювати їх. Наприклад, деякі місця природної, культурної та/або історичної спадщини можуть бути дійсно унікальними, оскільки таких немає в іншому місці. Однак, факт їх існування (наявності) – це не те, що робить їх унікально вигідними для регіону, – має бути ширше визначення, і їх ефективне використання в сфері туризму або якомусь іншому компоненті розвитку.

Слід підбирати відповідні сильні сторони і можливості з одного боку, і слабкі сторони і загрози з боку іншого для того, аби визначити правильні акценти, на яких мають бути сконцентровані ресурси в наступному стратегічному періоді.

Стратегічне фокусування може здійснюватися через проведення семінару з метою зосередити увагу на двох основних питаннях:

* Що є найбільш перспективним? Що таке конкурентна перевага регіону (особливо з точки зору місцевої економіки, освіти, культури...)?
* Що є найбільш критичним в нашому регіоні? Що може поставити під загрозу/перешкоджати нашому розвитку? Що ми просто зобов'язані вирішити в наступному періоді?

Рекомендується здійснювати стратегічне фокусування робочою групою, що складається з зацікавлених сторін (з економічних, соціальних та екологічних питань), посиленою декількома лідерами громадської думки. Дуже важливим є досягнення консенсусу щодо невеликого числа питань/проблем/перспектив, які служитимуть у якості стратегічних напрямів, і будуть перетворені на стратегічні цілей на більш пізній стадії.

**Приклад стратегічного фокусування**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Природні переваги** | **Загальні переваги** | **Унікальні переваги** |
| * розміщення (близькість до портів та аеропортів) * чиста вода (річка) * сприятливий клімат * орна земля * гори (для зимового туризму та альпінізму) * збереження навколишнього середовища: мед, лікарські трави... | * виробничі потужності та досвід виробництва знарядь та інструментів * пам’ятники культури та історії, церкви * зосередження різних вищих навчальних заходів * надійний та дієвий соціальний захист | * виробництво відновлюваної чистої енергії (з центром управління сектору енергетики) * швидкий, ефективний та динамічний розвиток винного виробництва (нові торгові марки, світові сертифікати та ціни) * Унікальне поєднання культурної та історичної спадщини з хорошою культурною інфраструктурою |
| **Можливості** (починаючи з найбільш перспективних) | | |
| 1. Перехід до відновлюваних джерел енергії 2. Просування природної, релігійної та культурної спадщини як частини прикордонної та міжрегіональної туристичної пропозиції 3. Нова глобальна економіка, що базується на знаннях, креативності та ризику 4. Просування концепція навчання упродовж життя 5. Просування соціальної інтеграції | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабкі сторони** | **Загрози** |
| * демографічне старіння населення * постійно негативний фінансовий результат та зменшення зайнятості у переробній промисловості * низький рівень безпеки * несприятливий клімат для підприємницької та інвестиційної діяльності * питання, пов’язані з фінансуванням культури та спорту з державного бюджету * спустошені сільські території | * глобальна криза – експортери у переробній промисловості поставлені під загрозу * інтенсивне будівництво змінює ландшафт * збільшення вимог до послуг з охорони здоров’я та соціального захисту через несприятливу вікову структуру населення * здобуття негативного іміджу небезпечної, кримінальної території * попит на землі під забудову обмежує обсяг земель сільськогосподарського призначення |
| **Вибір стратегічних акцентів:** | |
| 1. Створення конкурентної економіки, що базується на концепції сталого розвитку  2. Відродження громади  3. Готовність відповідати зростаючим соціальним потребам  4. Стратегічне управління територією з наявною інфраструктурою, що зберігає природну та культурну спадщину | |

1. Теоретичне обґрунтування SWOT-матриці було вперше опубліковано колективом авторів у книзі „Business policy, theory and practice“, Homewood, IL: Irwin, 1969. [↑](#footnote-ref-1)