

3. Серьогін С. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження запобігання корупції/ С. Серьогін, В. Хлугкова. ВісникУАДУ. - К.: УАДУ. 1999. -Вип.4.- С. 100-109.

Лисенко С.М.

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

Двадцять років незалежності нашої держави, трансформація економічної системи, між тим, не призвели до суттєвих змін у методах управління на регіональному рівні. Потреба у нових формах функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування диктується реаліями ринкової економіки, перш за все, змінами у відносинах власності. Територіальна громада, яку представляють органи самоврядування, на сьогодні є повноправним суб'єктом товарних та фінансових ринків, а також ринку праці та учасником конкурентної боротьби за обмежені ресурси.

Таким чином, однією з основних функцій органів місцевого управління стає роль "колективного менеджера", який має брати відповідальність за стратегічний розвиток території, за підвищення її конкурентоспроможності. Такий підхід вимагає одночасного розгляду територіального утворення як об'єкту і суб'єкту ринкових відносин, а отже, і вирішення проблемної ситуації, яка полягає в суперечності між ринковим характером трансформації економіки та адміністративними методами й формами управління розвитком території. Ця проблема посилюється також браком інформації про науково обґрунтовану методологію та інструменти стратегічного управління територіями, якою б могли послуговуватися в своїй діяльності відповідні організаційні структури місцевого самоврядування. Так, наприклад, у м. Красноармійську Донецької області відділом економіки та прогнозування міської ради за участю управлінь та відділів міської ради, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади щорічно розробляються програми економічного і соціального розвитку міста на наступний рік. Законодавчою основою для їх розроблення є Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про місцеве самоврядування в Україні», Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 №621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету».

Програма визначає мету та пріоритетні напрями дій у даному році, засоби та шляхи їх досягнення, її розробляють з урахуванням завдань та положень: Стратегії економічного і соціального розвитку Донецької області на період до 2015 року; Програми економічного і соціального розвитку Донецької області на 2008-2011 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 26.09.2008 №5/18-540; Регіональної угоди між Донецькою облдержадміністрацією, профспілко-

вими об'єднаннями Донецької області та Донецькою обласною організацією роботодавців на 2009-2010 роки; пріоритетних напрямків економічного і соціального розвитку міста Красноармійська на 2008-2011 роки; програми зайнятості населення міста Красноармійська на 2010-2011 роки.

Але всі перелічені документи не дозволяють сконцентрувати увагу на стратегічному баченні того, як місто має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення формулює вихідні позиції та мету, якої має досягти реалізація стратегічного плану підсилення конкурентоспроможності території.

Для розв'язання цієї проблеми необхідний інноваційний підхід, який відповідав би викликам часу та сприяв забезпеченню суб'єкт-об'єктних зв'язків місцевого управління з метою отримання вигід громадою.

Одним з таких підходів є використання інструментарію територіального маркетингу в діяльності органів самоврядування. Методи та інструменти маркетингу можуть бути використані в процесі комерціалізації потенціалу територій, щоб їх профілювати і зробити більш конкурентоспроможними на кшталт товару [1]. Територія - це специфічний товар, який є об'єктом уваги маркетингу і останній здійснюється як усередині, так і за її межами. Визнання території як своєрідного товару на ринку відрізняє територіальний маркетинг від так званого класичного. "Виступаючи складовою регіональної економічної політики, територіальний маркетинг відрізняється від стандартного своєю спрямованістю на вирішення проблем регіону і його територіальних утворень та включає в себе розробку і реалізацію концепції комплексного розвитку економіки" [2, с. 56].

Для реалізації своєї цільової орієнтації маркетинг територій виробляє комплекс заходів, найважливішими з яких є SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз), аналіз і вибір цільових ринків і позиціонування (визначення нинішніх і бажаних позицій) територій.

SWOT-аналіз — якісний (ситуаційний) аналіз стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths)
- і слабких (Weaknesses) сторін проекту,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації,
- та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Оскільки SWOT-аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей, територій і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших областях діяльності.

Але для отримання репрезентативних результатів з метою оцінки привабливості та просування територій необхідно обробити великий обсяг даних з різноманітних сфер життєдіяльності території та всіх видів потенціалу міста: природно-ресурсного, виробничого, трудового, освітньо-наукового, соціально-культурного тощо. Цей аналіз проводиться паралельно зі SWOT-аналізом, а його висновки і пропозиції є основою для визначення слабких та сильних сторін території, а також зовнішніх можливостей та загроз.

В рамках даної роботи пропонуються результати SWOT-аналізу міста Кра-

сноармійська Донецької області, який було проведено з метою надання методичної та консультаційної допомоги кафедри економіки і менеджменту КІІ ДонНТУ міській раді, яка є одним з учасників пілотного проекту «Сприяння місцевому економічному розвитку п'яти промислових міст Донецької області» з ініціативи Донецької облдержадміністрації за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва GTZ.

Результати SWOT-аналізу представлено у формі так званих матриць чотирьох найважливіших складових розвитку території, а саме: економічного розвитку; соціального розвитку; природно-ресурсного потенціалу; екологічного становища міста.

Матриця SWOT-аналізу економічного розвитку міста Красноармійськ

		СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
		ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТА	1. Зацікавленість і сприяння влади у залученні інвестицій 2. Наявність потужних промислових підприємств. 3. Високий обсяг надходжень до бюджету міста відносно інших міст регіону. 4. Значні можливості з самозабезпечення промисловості міста.
МОЖЛИВОСТІ	1. Покращення технічного стану основних фондів. 2. Вигідне географічне положення, можливість створення посередницьких підприємств. 3. Збільшення попиту на логістичні послуги.	1.1. Пошук потенційних інвесторів з приводу оновлення застарілого обладнання на умовах лізингу. 2.1. Модернізація ОВФ відповідно до програми розвитку вугільної галузі. 3.3. Розробка програми з розвитку інфраструктури міста. 4.1. Активізація діяльності ради директорів при виконкомі міської ради.	1.3. Проведення капітального ремонту та будівництва дорожнього покриття міста 2.2. Розширення міжрегіональної кооперації у високотехнологічних виробництвах 2.2. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі формування традиційних та нових брендів

ЗАГРОЗИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення рівня тіньової економіки. 2. Уповільнення або припинення росту ВВП 3. Надмірна конкуренція з боку імпортних товарів внаслідок вступу до СОТ 4. Зростання цін на енергоносії та тарифів за комунальні послуги, що спричиняє збільшення витрат виробників 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Відкритість адміністрації, зменшення корупційного тиску на малий бізнес 3.3. Просування товарів внутрішнього виробництва за рахунок засобів масової інформації міста. 3.4. Збільшення обсягів реалізації послуг в загальній структурі економіки міста. 3.5. Підтримка конкуренції на ринку надання комунальних послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 3.4. Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу через виконання міських замовлень. 2. Зменшення адміністративного впливу на ринкові відносини. 3. Інформування населення, щодо існуючої державної підтримки 4. Кредитна підтримка суб'єктів підприємництва в питаннях оновлення ОВФ
----------------	--	--	--

**Матриця SWOT-аналізу природно-ресурсного потенціалу міста
Красноармійськ**

СЛАБКІ СТОРОНИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	ПРИРОДНО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень ґрунтових вод. 2. Значне виснаження сільськогосподарських земель. 3. Недостатність вільних земельних територій. 4. Втрата кваліфікації трудовими ресурсами через тривале безробіття. 5. Недостатнє фінансування професійної середньої та вищої освіти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знаходження на перетині залізничних та шосейних шляхів 2. Значні промислові запаси вугілля. 3. Розвиненість науково-освітньої інфраструктури. 4. Розвиненість фінансової інфраструктури у порівнянні з іншими містами регіону 	

<p>3.2.. Проведення інвентаризації земельного фонду міста з метою визначення вільних ділянок для потенційних інвесторів.</p> <p>3.3. Моніторинг і взаємодія з власниками землі та нерухомості на предмет відкриття логістичного центру (гіпермаркетів тощо)</p> <p>5.5. Формування конкурентноспроможного кластера у виробництві/ реалізації будівельних матеріалів та товарів для будівництва</p>	<p>4.1. Розвиток банківської інфраструктури у місті (у сфері надання кредитів для малого та середнього бізнесу)</p> <p>3.3. Підтримка та стимулювання ресурсозберігаючих технологій та розробка заходів з впровадження енергозберігаючого устаткування.</p> <p>3.5. Більш тісне співробітництво з науковими закладами та підтримка прикладних наукових досліджень на рівні просування та фінансування їх результатів.</p>	<p>1. Розвідування та подальший видобуток вугілля.</p> <p>2. Розвиток промислового туризму.</p> <p>3. Розвиток джерел альтернативної енергетики.</p> <p>4. Кваліфіковані вільні трудові ресурси</p> <p>5. Науковий потенціал міста та регіону.</p>	<p>МОЖЛИВОСТІ</p>
<p>1.4. Постійний моніторинг та контроль за рівнем ґрунтових вод</p> <p>3.1.Збільшення обсягів реалізації послуг в загальній структурі економіки міста.</p> <p>3.2. Сприяння розвитку малого та середнього підприємництва.</p> <p>5.4.Сприяння створенню позитивного іміджу робітничих професій.</p>	<p>Створення робочих місць за рахунок розширення діяльності промислових підприємств.</p> <p>Забезпечити систему підготовки кваліфікованих кадрів для машинобудівної галузі міста.</p> <p>Забезпечення пільгової підготовки фахівців інженерного профілю на місцевому рівні.</p>	<p>1. Погіршення якості та умов видобутку вугілля.</p> <p>2. Вичерпаність запасів вугілля у тривалій перспективі.</p> <p>3. Дефіцит робітничих та інженерних кадрів.</p> <p>4. Від’ємне сальдо міграції трудових ресурсів найбільш перспективного віку.</p>	<p>ЗАГРОЗИ</p>

Матриця SWOT-аналізу соціального розвитку міста Красноармійськ

<p>ЗАГРОЗИ</p>	<p>1. Збільшення питомої ваги старого житла.</p> <p>2. Погіршення криміногенної обстановки у місті, зниження культурного рівня населення.</p> <p>3.Збільшення рівня безробіття.</p> <p>4. Зростання показника еміграції.</p> <p>5. Високі темпи інфляції</p>	<p>4.1. Забезпечення контролю надходжень та витрати квартирної плати.</p> <p>4.2. Формування правової свідомості громадян, правової культури населення та підвищення авторитету органів МВС України</p> <p>4.3. Поширення можливостей здійснення професійної підготовки</p> <p>4.5Проведення антимонопольних дій</p>	<p>4. Проведення імунопрофілактики вакцинокованими інфекцій серед широких верст населення .</p> <p>Проведення роботи з підвищення авторитету медицини</p> <p>4.5. Проведення контролю за призначенням субсидій</p> <p>4.5 Організація оптовороздрібного продовольчих підприємств</p>
-----------------------	--	--	--

МОЖЛИВОСТІ	<p>1. Покращення рівня надання послуг ЖКГ, за рахунок створення приватних об'єднань.</p> <p>2. Проведення різного роду обласних змагань.</p> <p>3. Розширення кола надання освітніх послуг.</p> <p>4. Побудова льодяної арени</p>	<p>1.2. Створення позитивного іміджу міста.</p> <p>2.1. Розробка програми сприяння створенню об'єднань співвласників багатоквартирних будинків.</p> <p>3.3. Сприяння вирішенню проблеми працевлаштування та підтримки ініціативи громадської активності.</p> <p>4.3. Організація у місті лекцій, семінарів, наукових конференцій.</p> <p>4.4. Розвиток розважальної та спортивної інфраструктури.</p>	<p>1.2. Сприяння проведенню конкурсів з впровадження новітніх технологій у сфері виробництва та надання послуг, що підвищить показники працевлаштування молоді, підготовленої в місті.</p> <p>2.1. Підвищення рівня конкуренції у сфері ЖКГ, за рахунок створення об'єднань співвласників.</p> <p>4.2. Формування свідомості у веденні здорового образу життя.</p>
	СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК МІСТА	<p>1. Значна кількість позашкільних секцій для розвитку дітей.</p> <p>2. Високий рівень показника підключення домів до водопостачання.</p> <p>3. Високий рівень освіти у місті.</p> <p>4. Достатньо високі обсяги фінансування соціальної сфери</p>	<p>1. Відсутність взаємодії між наукою та бізнесом.</p> <p>2. Висока вартість послуг ЖКГ.</p> <p>3. Територіальна сконцентрованість позашкільних закладів.</p> <p>4. Перевищення показника смертності над народжуваністю.</p> <p>5. Знос житлового фонду</p>
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	

Матриця SWOT-аналізу екологічного становища міста Красноармійськ

<p>1. Зменшення факторів підтоплення на забудованих територіях, за рахунок відновлення функціонування природних та штучних дренажів.</p> <p>2. Розробка програм з озеленення шахтних відвалів.</p> <p>3. Будівництво очисних споруд на АПКІнвест</p>	<p>1.1. Постійний контроль рівня ґрунтових вод збоку адміністрації.</p> <p>1.2. Проведення профілактики захворювань та соціальної агітації з приводу очистки води у домашніх умовах.</p> <p>1.3. Сприяння взаємодії підприємств промисловості з питань оновлення ОВФ для попередження аварій та катастроф.</p>	<p>1. Значна ймовірність підтоплення міста ґрунтовими водами.</p> <p>2. Розвиток захворювань через аварійний стан водогону та каналізації.</p> <p>3. Техногенні катастрофи і аварії.</p> <p>4. Забруднення атмосфери ЗАТ «АПК-інвест».</p>	ЗАГРОЗИ
--	--	--	----------------

<p>1.1. Встановлення облікових приладів у мережі водопостачання для визначення найбільш проблемних ділянок. 2.1. Використання відходів діяльності шахти у будівництві нових газоочисних установок та споруд. 3.2 Розробка плану дій із запобігання несанкціонованим скидам забруднюючих речовин. 4.3. Сприяння у розгляді проектів щодо будівництва сучасного сміттеперероблюючого підприємства.</p>	<p>1.1. Проведення робіт з озеленення міста. 1.2. Складання довгострокового плану з реконструкції каналізаційних мереж міста. 2.2. Розробити план дій з захисту та утримання парку та водоймищ. 3.3. Забезпечити стимулювання підприємств міста до використання альтернативної енергії.</p>	<p>1. Раціональне використання, збереження та поліпшення екологічного стану повітряного, водного басейнів, рослинних ресурсів. 2. Запобігання аварійним скидам забруднюючих речовин, поліпшення стану каналізаційних мереж.</p>	<p>МОЖЛИВОСТІ</p>
<p>1. Високі втрати питної води в мережах, низька якість питної води. 2. Знаходження міста в оточенні шахт і шахтних відвалів. 3. Заболоченість та забрудненість водоймищ. 4. Стан міського звалища.</p>	<p>1.Тенденція до збільшення обсягів фінансування екологічних програм. 2. Існування рекреаційних зон у межах території міста. 3. Вкладання коштів у розвиток альтернативних енергоресурсів</p>	<p>ЕКОЛОГІЧНЕ СТАНОВИЩЕ</p>	
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p>	<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p>		

Розроблені матриці в подальшому перетворюються в зведену SWOT-матрицю, в якій враховується комплексний вплив зовнішніх можливостей та загроз на можливість використання сильних сторін та нівелювання слабких сторін міста як об'єкта маркетингу. Отримані результати SWOT-аналізу потрібні для вибору оптимальної стратегії розвитку території.

Для цього можна використовувати метод експертного опитування вагомості факторів, що визначають сильні та слабкі сторони міста з подальшою побудовою профілю внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволить кількісно визначити найбільш впливові фактори і вибрати найкращу маркетингову стратегію міста.

Література

1. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / [Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д.]; пер. с англ. – Стокгольмская школа экономики, 2005. – 376 с.
2. Старостіна А.О., Мартов С.Є. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 3. – С. 55–57.