

## SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні

**Мета статті** - розробити рекомендації щодо механізму стратегічного аналізу стану розвитку земельних відносин завдяки використанню SWOT та PESTEL-аналізу.

**Методика дослідження.** Використано такі методи дослідження: системний аналіз - при дослідженні теоретико-методологічних засад проведення земельної реформи; абстрактно-логічний - для уточнення сутності основних понять і категорій сфери землекористування; метод аналогій та зіставлень - при порівнянні різноманітних процесів, явищ та тенденцій щодо їх впливу на різні групи землекористувачів.

**Результати дослідження.** З метою визначення найвагоміших чинників, які впливають на розвиток земельних відносин, апробовано метод експертної оцінки - спосіб прогнозування майбутніх результатів дій на основі висновків фахівців. Окреслено сильні та слабкі сторони землекористування, проблеми й загрози землеволодіння. Встановлено значний вплив на розвиток земельних відносин не лише природно-кліматичних чинників, але і політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних обставин.

**Елементи наукової новизни.** Удосконалено методичний підхід до експертної оцінки формування рейтингу показників стану землеволодіння, землекористування та землерозпорядження за допомогою даних SWOT-аналізу (сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку земельних відносин) і PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні чинники впливу зовнішнього середовища). Таку оцінку можна використати при розробці й реалізації дорожньої карти завершення земельної реформи.

**Практична значущість.** Удосконалена методика проведення SWOT та PESTEL-аналізу може бути придатна для формування організаційно-правових і соціально-економічних пріоритетів розвитку земельних відносин у сільському господарстві. Табл.: 1. Рис.: 5. Бібліогр.: 18.

**Ключові слова:** SWOT та PESTEL-аналіз; землеволодіння; землекористування; ефективність; інвестиції; оренда; державне регулювання; земельна реформа.

Данкевич Віталій Євгенович - доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Житомирський національний агроекологічний університет (м. Житомир, Старий бульвар, 7)  
E-mail: dankevych2017@gmail.com

**Постановка проблеми.** Україні, інтегруючись у світове співтовариство, важливо враховувати сучасні глобалізаційні тенденції та максимально адаптуватися до прогресивних світових практик розвитку земельних відносин. Сформовано земельні відносини в сільському господарстві, що є базисом розвитку цивілізованого ринкового середовища аграрного сектору економіки та є необхідною передумовою ефективного використання наявних земельних ресурсів. Вітчизняні сільськогосподарські угіддя мають потужний потенціал, що, за відповідних умов, дав змогу забезпечити виробництво понад 80 млн т зерна, а також 15 млн т олійних культур, 4 млн т м'яса. Аграрний сектор - провідна галузь вітчизняної економіки: Україна постачає продовольство в 190 країн, займає провідні позиції у світі за експортом соняшнику, ячменю, ріпаку, кукурудзи, пшениці та горіхів [5]. Частка аграрного експорту становить понад третину в загальній структурі.

Наявні земельні ресурси дають змогу не тільки повністю гарантувати продовольчу безпеку держави, але й зробити її одним із важливих учасників на світовому аграрному ринку, де спостерігається збільшення попиту на продовольчу продукцію. Водночас, незважаючи на найвищий у світі рівень залучення земельних ресурсів у господарський обіг, високу родючість ґрунтів, різноманітність земельно-ресурсного потенціалу, характерною тенденцією для вітчизняних товаровиробників є запровадження монокультури, недотримання науково обґрунтованих норм господарювання, підвищення антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище. З огляду на це актуальним є стратегічний аналіз процесів землеволодіння та землекористування з метою підвищення ефективності виробництва, мінімізації несприятливих наслідків сучасного землекористування на соціальну сферу та навколишнє природне середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі економічного спрямування проблемі стратегічного аналізу розвитку сільськогосподарського землеко-

ристування і аграрної сфери економіки в цілому приділяється належна увага таких вчених: В. Г. Андрійчука [1], І. С. Артеменка [2], Т. О. Зінчук [9], Р. П. Паламарчука [8], М. М. Федорова, В. Я. Месель-Веселяка [16] та ін. Проблеми економічної ефективності землекористування в умовах багатоукладної економіки висвітлені у працях: О. М. Бородіної, І. В. Прокопи [3], О.В. Ходаківської [12, 16, 17] Є. М. Данкевича [7], Р. І. Рудика [15] та ін. Питання зосередження земельних ресурсів та дотримання науково обґрунтованих норм землекористування наведені в працях таких дослідників, як: Ю.О. Лупенко [12], І. Б. Мачуська [14], М. С. Кравченко [10], М. Вернигора [4], П. Ф. Кулинич [11], І.А. Маркіної [13] та ін. В умовах завершення земельної реформи стратегічний аналіз соціо-економічних та екологічних питань землекористування, володіння і розпорядження потребує системного дослідження при застосуванні сучасного інструментарію: збалансованої системи показників, моделі ділової переваги, бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, дискримінантного аналізу, кластерного аналізу, PESTEL-аналізу та економіко-математичних моделей.

**Мета статті** - розробити рекомендації розвитку щодо механізму стратегічного аналізу стану земельних відносин завдяки використанню SWOT та PESTEL-аналізу.

### Інструментарій стратегічного аналізу формування, розподілу та використання земельних ресурсів

Інструментарій	Характеристика
Збалансована система показників (Balanced corecard)	Передбачає управління сільськогосподарським підприємством на основі розрахунку та оцінки його ефективності, використовуючи набір оптимально підібраних показників
Модель ділової переваги (BEM)	Застосовується для визначення результативності, управління бізнес-процесами, планування діяльності, контролю виконання поставлених завдань
Піраміда результативності МакНейра	Використовується для розробки й впровадження корпоративної стратегії, формування стратегічних аспектів управління наявними ресурсами
Бенчмаркінг	Передбачає порівняльний аналіз основних чинників діяльності суб'єктів у сфері земельних відносин, в результаті якого формуються дії, спрямовані на підвищення ефективності й результативності землекористування та розпорядження
SWOT-аналіз	Полягає у виявленні сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів господарювання у сфері земельних відносин у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями й загрозами
Дискримінантний аналіз	Застосовується для виявлення зацікавлених осіб, групи лідерів, визначення критеріїв або межі, що відділяє їх від інших
Кластерний аналіз	Спрямований на об'єднання подібних організацій та установ, які беруть участь у сфері земельних відносин
Модель GE/McKinsey	Передбачає побудову матриці, яка сформована на основі показників діяльності суб'єктів господарювання з метою стратегічного аналізу землекористування, володіння та розпорядження
PESTEL-аналіз	Призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток земельних відносин
Економіко-математичне моделювання	Передбачає побудову імітаційних моделей з метою розрахунку майбутніх змін землекористування при використанні певних цільових функцій та критеріїв обмежень

Джерело: Власні дослідження.

**Виклад основних результатів дослідження.** Дисбаланс у розподілі прибутку від основного національного багатства України - земельних ресурсів, зниження рівня життя переважно сільського населення призводять до соціального напруження у суспільстві. Через відсутність ефективної земельної реформи дохід від їх оренди штучно занижується, а власники земельних наділів позбавлені можливості використати свою землю як форму заощадження та використати як заставу [4; 18].

Розвиток вітчизняної економіки неможливий без формування та реалізації ефективної політики у сфері розподілу й використання земельних ресурсів. Створення стратегічних напрямів землекористування та землеволодіння можливе лише за допомогою сучасного інструментарію дослідження. Пошук інструментарію стратегічного аналізу формування, розподілу та використання земельних ресурсів дає змогу стверджувати, що для дослідження розвитку земельних відносин та розробки стратегічних цілей на довготривалу перспективу можна практикувати широкий аналітичний інструментарій: моделі ділової переваги, піраміду результативності МакНейра, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, PESTEL-аналіз тощо (табл.). Отже, детально розглянемо SWOT та PESTEL-аналізи.

SWOT-аналіз є дієвим методом оцінки розвитку земельних відносин. Водночас, використовуючи його в управлінській практиці, менеджери часто помічають недоліки цього інструмента стратегічного аналізу. По-перше, при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких чинників, що передусім призводить до труднощів у реалізації стратегії вирішення поставленого завдання. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої складової бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану. По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування чинників, недостатня підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до середовища, яке постійно змінюється під впливом природно-кліматичних та кон'юнктурних факторів.

Практичне застосування SWOT-аналізу при дослідженні розвитку земельних відносин дало змогу виділити недоліки цього методу, а саме: проблеми з первинною інформацією, яка характеризує об'єкт і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність); питання критеріїв оцінки; надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному; зосередження уваги на загальних оцінках і неналежна увага для розгляду окремих показників, що необхідно для детального аналізу.

Загальною помилкою, якої припускаються аналітики при використанні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз, можливостей та відповідним чином варіантів стратегічних дій. Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно сім позицій. Тому доцільно звернути увагу на найважливіші з погляду ринкових умов характеристики зовнішнього та внутрішнього середовищ. Запропоновано методику удосконалення SWOT-аналізу розвитку земельних відносин у сільському господарстві на основі застосування оцінок експертів.

З метою визначення найвагоміших чинників, які впливають на розвиток земельних відносин, використано метод експертної оцінки - спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій за допомогою вис-

новків фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводилося опитування спеціальної групи експертів (7 осіб), для того щоб охарактеризувати певні змінні величини, необхідні для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів було залучено людей з різними типами мислення - образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв'язанню проблеми. Вони висловлювали свої думки щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, термінів досягнення поставлених завдань, критеріїв відбору оптимальних варіантів вирішення питань землекористування, володіння та розпорядження.

Умовою ефективного використання методів експертної оцінки є достатня обізнаність експерта з досліджуваною проблемою, високий рівень освіченості, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді без підготовки. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим у тому чи іншому варіанті розв'язання поставленої перед ним проблеми. Експертів відбирали за ознакою їх формального професійного рівня - посади, наукового ступеня, стажу роботи та ін. Такий підбір сприяв тому, що експертами стають високопрофесійні, з великим практичним досвідом у даній галузі спеціалісти. Фахівцями з питань розвитку земельних відносин виступали керівники сільськогосподарських підприємств, голови об'єднаних територіальних громад, фермери, власники земельних паїв, керівники районних та обласних департаментів агропромислового розвитку, спеціалісти науково-дослідних інститутів.

Використовуючи експертну 10-бальну оцінку визначено сильні сторони розвитку земельних відносин, а саме: наявність резервів для інтенсифікації виробництва (10), перспективи розвитку органічного землеробства (10), вигідне територіальне розміщення України (9), значний природно-ресурсний потенціал (8), досвід підприємств корпоративного типу (8), можливість збільшення обсягів виробництва продовольства (7), лідерство у певних галузях рослинництва на світових ринках (7), наявність розвинутого транспортного сполучення (7) (рис. 1).

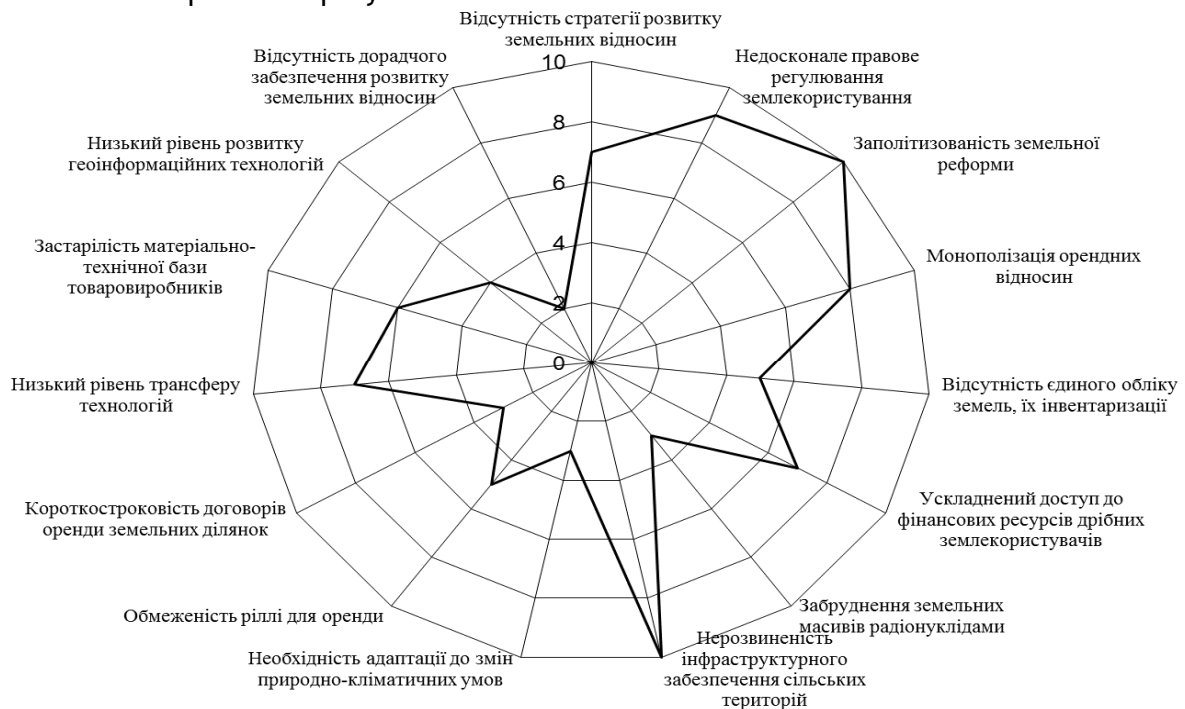


**Рис. 1. Результати експертної оцінки сильних сторін розвитку земельних відносин**

Джерело: Власні дослідження.

У процесі подальшого дослідження, застосовуючи експертну бальну оцінку виявлено слабкі сторони розвитку земельних відносин: заполітизованість земельної реформи (10), нерозвиненість інфраструктурного забезпечення сільських територій (10), недосконалість правового регулювання зем-

лекористування (9), монополізація орендних відносин (8), відсутність стратегії розвитку земельних відносин (7), ускладнений доступ до фінансових ресурсів дрібних землекористувачів (7), низький рівень трансферу технологій (7) (рис. 2).



**Рис. 2. Результати експертної оцінки слабких сторін розвитку земельних відносин**

Джерело: Власні дослідження.

Наступним етапом SWOT-аналізу є дослідження та оцінка зовнішнього середовища, яке запропоновано розглядати у контексті можливостей (O) та загроз (T) розвитку земельних відносин. Використовуючи експертну 10-бальну оцінку визначено потенційні можливості розвитку земельних відносин, а

саме: консолідація земельних масивів для високотоварного виробництва (10), підвищення рівня конкурентоспроможності продукції (8), матеріально-технічне переоснащення й модернізація виробничих процесів (7), нарощення експорту органічної продукції (7) (рис. 3).

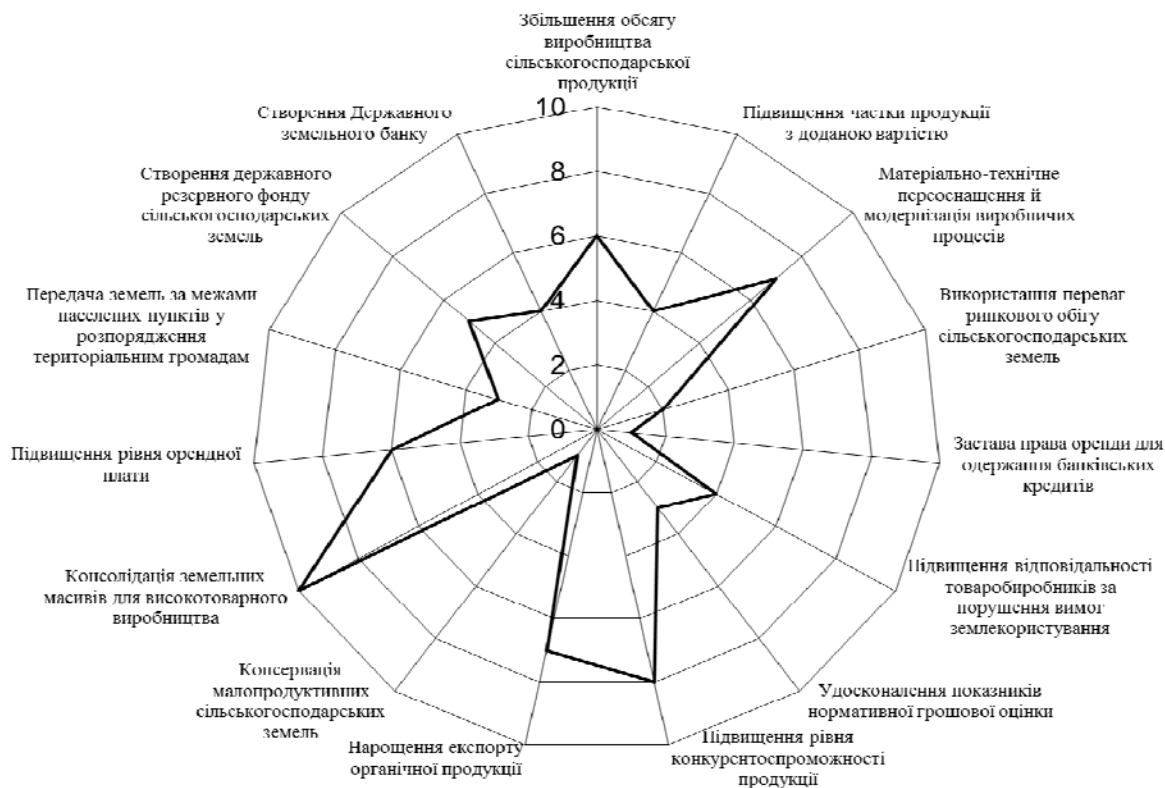


Рис. 3. Результати експертної оцінки можливостей розвитку земельних відносин

Джерело: Власні дослідження.

Завершальним етапом стратегічного аналізу розвитку земельних відносин у сільському господарстві є виявлення потенційних загроз. Провідні позиції серед наявних загроз займають: валютні ризики, пов'язані з нестабільністю курсу гривні (10), монополізація сільськогосподарського землекористування (10), надмірна залежність землекористувачів від параметрів розвитку світового ринку (9), рейдерське захоплення сільськогосподарських земель (9), збільшення використання засобів захисту рослин (7), техніко-технологічне відставання вітчизняних землекористувачів (7) (рис. 4).

Наступним етапом аналізу є визначення стратегічного потенціалу на основі результатів, отриманих при оцінці сильних і слабких сторін, переваг та загроз. Результати представлено в бальній формі, тому просумуємо значення чинників позитивного впливу (сильні сторони й можливості) та чинників негативного впливу (слабкі сторони і за-

грози), а потім знайдемо різницю цих груп чинників, що й буде стратегічним потенціалом розвитку земельних відносин:

$$СПП = (С + М) - (Сл + З),$$

де СПП - стратегічний потенціал розвитку земельних відносин; С - сильні сторони; М - можливості; Сл - слабкі сторони; З - загрози.

Після цього побудуємо матрицю SWOT, для цього використаємо отримані відповіді. Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розміщено на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СіМ - поєднання сильних сторін і можливостей (дає відповіді на питання, яким чином використати сильні сторони розвитку земельних відносин для реалізації зовнішніх можливостей), в результаті чого можна сформулювати єдину стратегію «максимаксі»;

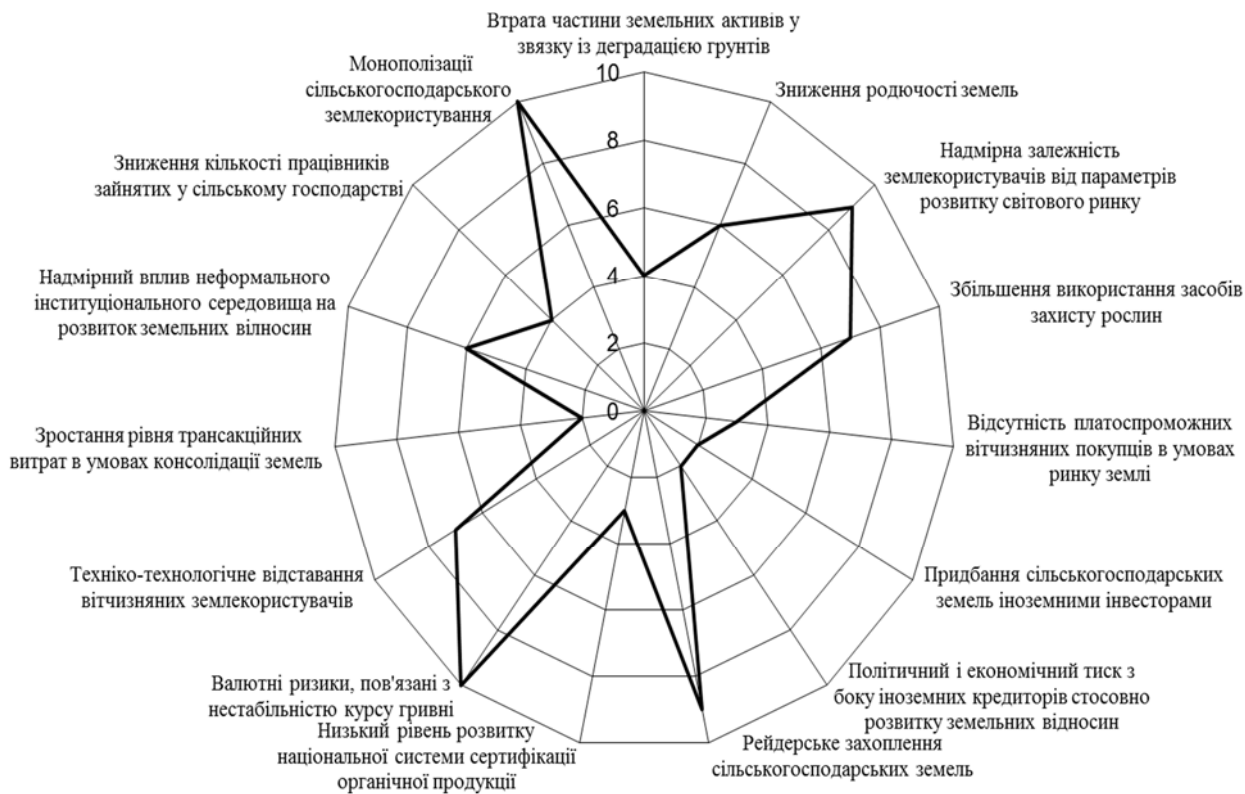


Рис. 4. Результати експертної оцінки загроз розвитку земельних відносин

Джерело: Власні дослідження.

- поле СлМ - з'єднання слабких сторін і можливостей (дає відповіді на питання, як мінімізувати слабкі сторони розвитку земельних відносин, застосовуючи зовнішні можливості (стратегія «Міні-Максі»));
- поле СіЗ - об'єднання сильних сторін і загроз (дає відповіді на питання, як використати сильні сторони розвитку земельних відносин для подолання зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»));
- поле СлЗ - поєднання слабких сторін і загроз (формування даного комплексу стратегій дає можливість визначитися з основними проблемами землекористування, розпорядження та землеволодіння, тобто виявити як зовнішні загрози можуть посилити вплив слабких сторін розвитку земельних відносин).

Основною проблемою SWOT-аналізу, на нашу думку, є велика кількість рекомендованих дій, з яких досліднику потрібно визначити ті рішення, які допоможуть розв'язати найнагальніші проблеми та матимуть максимальний ефект. Тобто необхідний методичний підхід, який допоможе охарактеризувати найдоцільнішу стратегічну зону (одне із полів: СіМ, СлМ, СіЗ, СлЗ) (рис. 5).

Для вирішення цієї проблеми пропонуємо використати результати, отримані при опитуванні, таким чином: значення всіх складових SWOT-аналізу спроектуємо в квадратичній системі координат SW вісь ординат (X) OT вісь абсцис (Y); через побудовані точки проводимо паралельні лінії до ліній координат та визначимо координати точок перетину цих ліній: WO (поле СлМ), OS (поле СіМ), ST (поле СіЗ), TW (поле СлЗ), тобто кожна точка відповідає конкретній стратегічній зоні.

У результаті одержимо чотирикутник з координатами (WO; OS; ST; TW). Далі знайдемо центр (точка D) цього чотирикутника за формулою:

$$D_x = (x_1+x_2)/2 = (O+T)/2,$$

$$D_y = (y_1+y_2)/2 = (W+S)/2.$$

Положення точки D вказує на конкретну стратегічну зону та комплекс рішень щодо матриці SWOT-аналізу. Тобто завдяки запропонованій методиці проведення стратегічного аналізу на регіональному чи державному рівні буде значно простіше ухвалити рішення щодо розвитку земельних відносин та розробляти відповідні стратегії на довгострокову перспективу. Здійснення SWOT-аналізу - не самоціль. Він є лише засобом,

зручним інструментом, що описує проблеми та загрози, які в іншому випадку можна було б пропустити та допомагає зосередитися на тих областях, де є найбільші можливості.

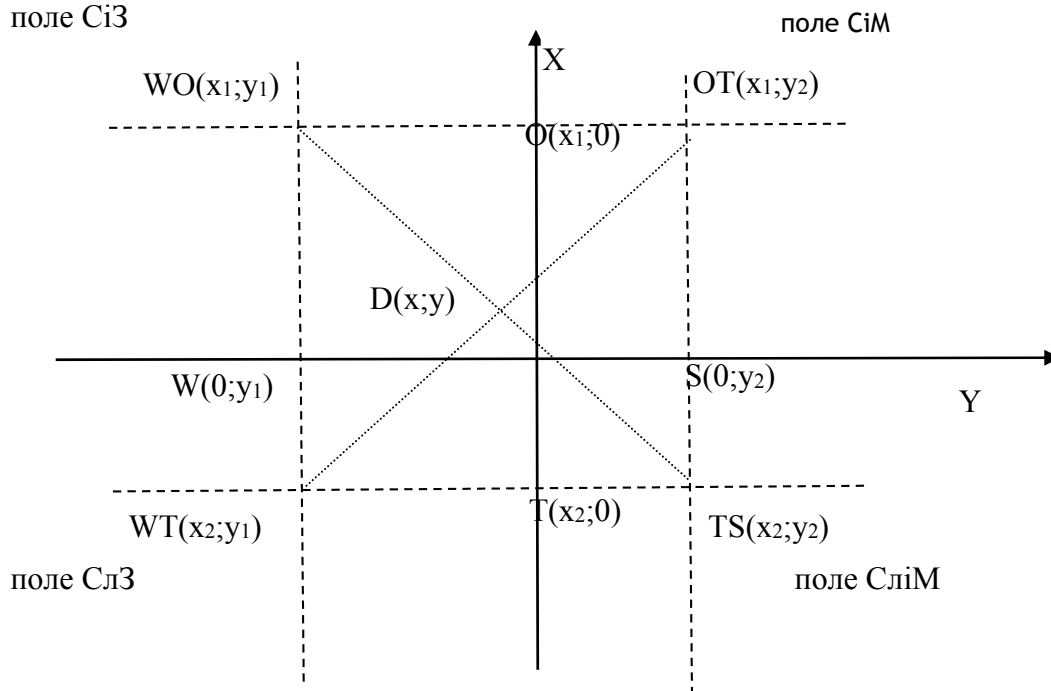


Рис. 5. Схема визначення стратегічної зони розвитку земельних відносин

Джерело: Власні дослідження.

Враховуючи вітчизняну специфіку розвитку земельних відносин, а саме значний вплив на дані процеси не лише економічних і природно-кліматичних чинників, але й політичних, соціальних та юридичних, доцільним для розробки стратегії розвитку земельних відносин є використання PESTEL-аналізу - маркетингового інструменту, для виявлення політичних (P - "political"), економічних (E - "economic"), соціальних (S - "social"), технологічних (T - "technological"), екологічних (E - "environmental") та юридичних (L - "legal") аспектів зовнішнього середовища, які сприяють розвитку земельних відносин.

**Політичне середовище.** Політична стабільність держави - важливий чинник, що дає змогу знизити економічну невизначеність діяльності сільськогосподарських підприємств, створити (ускладнити) передумови для довготривалого планування. Передусім необхідно проаналізувати, щоб мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку аграрного сектору, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної галузі економіки, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподаткуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть реалізувати

реформи. Щодо реформування земельних відносин, то цей процес в Україні є надто заполітизований, що уповільнює його запровадження в економічній, екологічній та соціальній сферах.

**Економічне середовище.** Зміни стану економіки на макро- та мікрорівнях - один із найважливіших чинників, що визначає ефективність функціонування аграрного сектору. Так, стан світової економіки може значно впливати на вартість імпортованих ресурсів і на спроможність товаровиробників купувати певні товари. Отже, аналіз економічної складової макросередовища спрямовано на розуміння того факту, як формуються і розподіляються ресурси. Низький економічний розвиток держави швидко зменшує можливості сільськогосподарських підприємств на одержання кредитів й інших ресурсів, необхідних для ефективної діяльності. Серед основних показників, що аналізуються при вивченні економіки, можна назвати такі: величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, рівні оподаткування, норми нагромадження тощо. Стан розвитку земельних відносин та тенденції в аграрному секторі істотно позначаються на

економіці країни в цілому, так як понад третину валютних надходжень забезпечує вітчизняний аграрний сектор.

*Соціальне середовище.* Стратегічне планування неможливе без дослідження соціальної складової землекористування, інформації щодо таких чинників, як: демографічний стан, соціальна захищеність населення, охорона праці і здоров'я, традиції, домінуючі життєві цінності й установки власників земельних паїв. Важливим аспектом є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання значною мірою залежить від купівельної спроможності споживачів продуктів харчування. Одним із завдань реформування земельних відносин є покращення соціального стану власників земельних паїв через збільшення орендної плати та розширення їх повноважень.

*Технологічне середовище.* Технологічний чинник макросередовища займає провідне місце серед чинників розвитку суспільної кон'юнктури. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім чинником. Швидкість зміни технології постійно прискорюється. При цьому стратегічний аналіз дає змогу вчасно передбачити можливості науково-технічного прогресу для підвищення ефективності здійснення господарської діяльності. Водночас слід пам'ятати про два протилежних чинники НТП, що впливають на розвиток сільських територій: а) виникнення нових технологій і видів продукції стимулює створення нових бізнесів, галузей, що в остаточному підсумку приведе до зростання кількості робочих місць і підвищення платоспроможності попиту; б) запровадження нових технологій сприяє зростанню продуктивності праці, введення вахтового методу господарювання, вивільнення працюючих і до збільшення рівня безробіття.

*Навколишнє середовище.* Відсутність усвідомлення тісних зв'язків між сучасними глобальними і локальними еколого-економічними та соціальними проблемами є значною перешкодою в реалізації принципів сталого розвитку, що підтверджуються недостатністю базових стратегій, планів, програм і неможливістю оцінити їхнє практичне запровадження чи зміст. Забезпечення рентабельного вітчизняного сільськогосподарського виробництва здійснюється при нехтуванні науково обґрунтованих норм господарювання. Однією з особливостей діяльно-

сті сучасних агроформувань є кількісний, якісний та структурний дисбаланс їх господарювання, надмірна хімізація виробництва, запровадження монокультури, перевищення антропогенного впливу на навколишнє природне середовище.

*Юридичне середовище.* Задекларована реформа у сфері земельних відносин матиме позитивний результат лише при формуванні відповідного інституційного гарантування, дотримання законодавчих норм усіма суб'єктами господарських відносин. З метою правового захисту землекористувачів в умовах створення ринкового обігу сільськогосподарських земель та рейдерського захоплення підприємств, товаровиробникам необхідно: постійно контролювати судові та державні реєстри у разі виникнення несподіваних судових справ та у разі виявлення - негайно втручатися в судовий процес; провести повний документальний аудит земельних відносин, усунути всі спірні питання та положення у договорах, кадастрах та документах господарства, провести аудит корпоративних особливостей та структури задля додаткового юридичного захисту врожаю від зазіхання на нього з боку сторонніх осіб; визначити перелік правовідносин підприємства з третіми особами, щодо яких можуть відбутися суперечки.

**Висновки.** Використання SWOT та PESTEL-аналізу в поєднанні з методом експертної оцінки дає змогу виявити організаційно-правові та соціально-економічні пріоритети розвитку земельних відносин у сільському господарстві. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування експертів з метою визначення змінних величин, необхідних для оцінки особливостей використання земель сільськогосподарського призначення. Експертами з питань щодо розвитку земельних відносин виступили керівники сільськогосподарських підприємств, фермери, власники земельних паїв, керівники районних та обласних департаментів агропромислового розвитку, спеціалісти науково-дослідних інститутів. Їх висновки дали змогу максимально точно дослідити стан розвитку земельних відносин.

Результати проведених досліджень процесів землеволодіння та землекористування у сільському господарстві дають можливість констатувати, що для досягнення збалансованого використання, збереження й відтворення потенціалу земель з урахуванням су-

часних викликів, а також у стратегічній перспективі потрібно поліпшити систему розподілу повноважень державних органів управління, пошуку шляхів поєднання взаємодій влади та бізнесу в новітніх умовах господарювання. Неefективне управління земельними ресурсами стає на заваді реалізації конкурентних переваг України й зменшує її привабливість для іноземних інвестицій у

#### Список бібліографічних посилань

1. Андрийчук В. Г. Методичні підходи до визначення меж землекористування в умовах загрози монополізації ринку оренди землі. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 22.
2. Артеменко І. С. Аналіз процесу концентрації виробництва в аграрних підприємствах України та оцінювання її результатів. *Економіка АПК*. 2014. № 9. С. 69-75.
3. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Чергова спроба узаконення обігу земель сільгосппризначення: чи в суспільних інтересах? *Дзеркало тижня. Україна*. 2017. № 3. URL : <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/cherгова-sproba-uzakonennya-obigu-zemel-silgospripriznachennya-chi-v-suspilnih-interesah-.html>.
4. Вернигора М. Сівозміни: коли закон неможливо виконати. URL : <http://www.dorada.org.ua/27-news/topnews/108-sivozmini-koli-zakon-nemozhливо-vikonati.html>.
5. Головне управління статистики у Житомирській області. URL : <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>.
6. Данкевич В. Є. Стан використання орендованих земель та дотримання договірних зобов'язань інвесторами. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 2. Т. 2. С. 19-26.
7. Данкевич Є., Данкевич В. Переваги і ризики надконцентрації агропромислового виробництва та земельних ресурсів: економічний, екологічний та соціальний аспект. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Vol. 2. № 3. Р. 60-74. URL : [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).
8. Економіко-екологічні аспекти матеріально-технічного забезпечення інтегрованих підприємств в умовах інтенсивного землеробства : практич. реком. / Р. П. Паламарчук, С. П. Ковальова та ін. ; «Житомирська філія ДУ Інститут охорони ґрунтів України». Житомир, 2015. 88 с.
9. Зінчук Т. О., Данкевич В. Є. Європейський досвід формування ринку сільськогосподарських земель. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 84-92.
10. Кравченко М. С., Злобін Ю.А., Царенко О.М. Землеробство : підручник ; за ред. М. С. Кравченка. Київ : Либідь, 2002. 496 с.
11. Кулинич П. Ф. Локалізація правового регулювання сільськогосподарського землекористування: поняття, юридична природа та механізм здійснення. *Юридична Україна*. 2010. № 10. С. 94-100. URL : <http://www.pravnuk.info/urukrain/1174-lokalizaciya-pravovogo-regulyuvannya-silskogospodarskogo-zemlekoristuvannya-ponyattya-yuridichna-priroda-ta-mexanizm-zdiysnennya.html>.
12. Лупенко Ю. О., Ходаківська О. В. Трансформація земельних відносин у сільському господарстві (аналітичний огляд). Київ : ННЦ "ІАЕ", 2015. 52 с.
13. Маркіна І. А., Сьоміна М. І. Економічна привабливість аграрного сектору України в умовах глобальних викликів. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 30. С. 169-175.
14. Мачуська І. Б. Земельне право : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 280 с.
15. Методичні рекомендації щодо оптимізації виробничої структури високотоварних сільськогосподарських підприємств Житомирської області / Р. І. Рудик, Т.Ю. Приймачук, Є. М. Данкевич та ін. ; Ін-т сільського господарства Полісся НААН. Житомир, 2016. 97 с.

сільське господарство та інші галузі економіки. Повноцінне впровадження потенціалу аграрного сектору, особливо земельного, можливо лише за умови розвитку малих і середніх виробників, послідовної державної політики, формування багатокладної економіки, розбудови соціальної та виробничої інфраструктури.

#### References

1. Andriichuk, V.H. (2017). *Metodychni pidkhody do vyznachennia mezh zemlekorystuvannia v umovakh zahrozy monopolizatsii rynku orendy zemli* [Methodical approaches to the definition of land use limits in the face of the threat of monopolization of the land lease market]. *Ekonomika APK*, 8, p. 22 [In Ukrainian].
2. Artemenko, I.S. (2014). *Analiz protsesu kontsentratsii vyrobnytstva v ahrarynykh pidpriemstvakh Ukrainy ta otsiniuvannia yii rezultativ* [Analysis of the process of concentration of production in agrarian enterprises of Ukraine and evaluation of its results]. *Ekonomika APK*, 9, pp. 69-75 [In Ukrainian].
3. Borodina, O.M., & Prokopa, I.V. (2017). *Cherhova sproba uzakonennia obihu zemel silhogospripriznachennia: chy v suspilnykh interesakh?..* [Another attempt to legitimize the circulation of agricultural land: whether in the public interest?..]. *Dzerkalo tyzhnia. Ukraina*, 3. Retrieved from: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/cherгова-sproba-uzakonennya-obigu-zemel-silgospripriznachennya-chi-v-suspilnih-interesah-.html> [In Ukrainian].
4. Vernyhora, M. (n.d.). *Sivozminy: koly zakon nemozhlyvo vykonaty* [Crop rotations: when the law cannot be fulfilled]. *Dorada*. Retrieved from: <http://www.dorada.org.ua/27-news/topnews/108-sivozmini-koli-zakon-nemozhливо-vikonati.html> [In Ukrainian].
5. *Holovne upravlinnia statystyky u Zhytomyrskii oblasti* [Main department of statistics in Zhytomyr region]. Retrieved from: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua> [In Ukrainian].
6. Dankevych, V.Ye. (2012). *Stan vykorystannia orendovanykh zemel ta dotrymanna dohovirnykh zoboviazan investoram* [State of use of leased land and observance of contractual obligations by investors]. *Visnyk ZhNAEU*, 2, Vol. 2, pp. 19-26 [In Ukrainian].
7. Dankevych, Ye., & Dankevych, V. (2016). *Perevahy i ryzyky nadkontsentratsii ahropromyslovoho vyrobnytstva ta zemelnykh resursiv: ekonomichnyi, ekolohichniy ta sotsialnyi aspekt* [Benefits and risks of overconcentration of agro-industrial production and land resources: economic, environmental and social aspects]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, Vol. 2, 3, pp. 60-74. Retrieved from: <http://www.are-journal.com> [In Ukrainian].
8. Palamarchuk, R.P., Kovalova, S.P., et al. (2015). *Ekonomiko-ekolohichni aspekty materialno-tekhnichnoho zabezpechennia intehrovanykh pidpriemstv v umovakh intensyvnoho zemlerobstva : prakt. rekom.* [Economic and ecological aspects of material and technical support of integrated enterprises in the conditions of intensive agriculture: practical recommendations]. Zhytomyr: "Zhytomyrska filii DU Instytut okhorony gruntiv Ukrainy" [In Ukrainian].
9. Zinchuk, T.O., & Dankevych, V.Ye. (2016). *Yevropeyskyi dosvid formuvannia rynku silskogospodarskykh zemel* [European experience of the formation of the agricultural land market]. *Ekonomika APK*, 12, pp. 84-92 [In Ukrainian].
10. Kravchenko, M.S., Zlobin, Yu.A., & Tsarenko, O.M. (2002). *Zemlerobstvo : pidruchnyk* [Agriculture: textbook]. M.S. Kravchenko (Ed.). Kyiv: Lybid [In Ukrainian].

16. Розвиток земельних відносин в аграрній сфері : монографія / М. М. Федоров, В. Я. Месель-Веселяк, О. В. Ходаківська та ін. ; за ред. Ю. О. Лупенка, О. В. Ходаківської. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.

17. Ходаківська О. В. Трансформація земельних відносин у сільському господарстві (аналітичний огляд). Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 52 с.

18. Dankevych V.Y. The essence, tasks and functions of the farm land market. *The advanced science journal*. 2013. N 8. P. 12-16.

11. Kulynych, P.F. (2010). Lokalizatsiia pravovoho rehuliuвання silskohospodarskoho zemlekorystuvannya: poniattia, yurydychna pryroda ta mekhanizm zdiisnennia [Localization of legal regulation of agricultural land usage: concept, legal nature and implementation mechanism]. *Yurydychna Ukraina*, 10, pp. 94-100. Retrieved from: <http://www.pravnuk.info/urukrain/1174-lokalizaciya-pravovogo-reguluvannya-silskohospodarskogo-zemlekorystuvannya-ponyattya-yurydychna-priroda-ta-mekhanizm-zdiisnennia.html> [In Ukrainian].

12. Lupenko, Yu.O., & Khodakivska, O.V. (2015). Transformatsiia zemelnykh vidnosyn u silskomu hospodarstvi (analitichnyi ohliad) [Transformation of land relations in agriculture (analytical review)]. Kyiv: NNTs "IAE" [In Ukrainian].

13. Markina, I.A., & Somych, M.I. (2015). Ekonomichna pryvabyvist ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Economic attractiveness of the agrarian sector of Ukraine in the context of global challenges]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 30, pp. 169-175 [In Ukrainian].

14. Machuska, I.B. (2007). *Zemelne pravo : navchalnyi posibnyk* [Land law: textbook]. Kyiv: KNEU [In Ukrainian].

15. Rudyk, R.I., Prymachuk, T.Yu., Dankevych, Ye.M., et al. (2016). *Metodychni rekomendatsii shchodo optymizatsii vyrobnychoi struktury vysokotovarnykh silskohospodarskykh pidpriemstv Zhytomyrskoi oblasti* [Methodical recommendations on optimization of the production structure of high-value agricultural enterprises in Zhytomyr region]. Zhytomyr: In-t silskoho hosp-va Polissia NAAN [In Ukrainian].

16. Fedorov, M.M., Mesel-Veseliak, V.Ya., Khodakivska, O.V., et al. (2016). *Rozvytok zemelnykh vidnosyn v ahrarnii sferi : monohrafiia* [Development of land relations in the agrarian sector: monograph]. Yu.O. Lupenko & O.V. Khodakivska (Eds.). Kyiv: NNTs "IAE" [In Ukrainian].

17. Khodakivska, O.V. (2015). Transformatsiia zemelnykh vidnosyn u silskomu hospodarstvi (analitichnyi ohliad) [Transformation of land relations in agriculture (analytical review)]. Kyiv: NNTs "IAE" [In Ukrainian].

18. Dankevych, V.Ye. (2013). The essence, tasks and functions of the farm land market. *The advanced science journal*, 8, pp. 12-16 [In English].

#### **Dankevych V.Ye. SWOT and PESTEL analysis of the current status of land relations in Ukraine**

*The purpose of the article is to develop practical guidelines for the strategic analysis of the status of land relations through the usage of SWOT and PESTEL analysis.*

*Research methods. In the article have been used a number of general and special economic research methods, in particular: system analysis for a study of theoretical and methodological principles of land reform; abstract and logical method for a clarification of the essence of the basic concepts, definitions and categories of land usage; method of analogies and comparisons for comparing a variety of processes, phenomena and trends on their impact on different groups of land users.*

*Research results. In order to identify the most important factors that influence the development of land relations, the method of expert evaluation has been tested as a way to predict future results based on the experts' findings. The strengths and weaknesses of land usage, problems and threats of land tenure have been outlined. There is a significant influence on the development of land relations, not only natural and climatic factors but also political, economic, social, technological, environmental, and legal influences.*

*Elements of scientific novelty. The methodical approach of expert assessment of the formation of indicator ranking of land tenure, land usage and land dispose based on SWOT analysis (strengths and weaknesses, opportunities and threats of land relation development) and PESTEL analysis (political, economic, social, technological, environmental, and legal factors of an influence of environment) has been improved. This approach can be used in the development and implementation of the road map for the completion of the land reform.*

*Practical significance. The methodology of conducting SWOT and PESTEL analysis has been improved with the purpose of forming organizational and legal and socio-economic priorities of development of land relations in agriculture. Tabl.: 1. Figs.: 5. Refs.: 18.*

**Keywords:** SWOT and PESTEL analysis; land tenure; land usage; efficiency; investment; lease; state regulation; land reform.

**Dankevych Vitalii Yevhenovych** - doctor of economic sciences, associate professor (docent) of the department of international economic relations and European integration, Zhytomyr National Agroecological University (7, Staryi bld., Zhytomyr)

E-mail: dankevych2017@gmail.com

#### **Данкевич В.Е. SWOT и PESTEL-анализ современного состояния земельных отношений в Украине**

*Цель статьи - разработать рекомендации относительно механизма стратегического анализа состояния развития земельных отношений с использованием SWOT и PESTEL-анализа.*

*Методика исследования. Используются такие методы: системный анализ - при исследовании теоретико-методологических основ проведения земельной реформы; абстрактно-логический - для уточнения сущности основных понятий и категорий сферы землепользования; метод аналогий и сопоставлений - при сравнении различных процессов, явлений и тенденций относительно их влияния на различные группы землепользователей.*

**Результаты исследования.** С целью определения наиболее значимых факторов, влияющих на развитие земельных отношений, апробирован метод экспертной оценки - способ прогнозирования будущих результатов действий на основе выводов специалистов. Определены сильные и слабые стороны землепользования, проблемы и угрозы землевладения. Установлено значительное влияние на развитие земельных отношений не только природно-климатических факторов но и политических, экономических, социальных, технологических, экологических и юридических обстоятельств.

**Элементы научной новизны.** Усовершенствован методический подход к экспертной оценке формирования рейтинга показателей состояния землевладения, землепользования и распоряжения землями с помощью данных SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития земельных отношений) и PESTEL-анализа (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и юридические факторы воздействия внешней среды). Такую оценку можно использовать при разработке и реализации дорожной карты завершения земельной реформы.

**Практическая значимость.** Усовершенствованная методика проведения SWOT и PESTEL-анализа может быть применена с целью формирования организационно-правовых и социально-экономических приоритетов развития земельных отношений в сельском хозяйстве. Табл.: 1. Илл.: 5. Библиогр.: 18.

**Ключевые слова:** SWOT и PESTEL-анализ; землевладение; землепользование; эффективность; инвестиции; аренда; государственное регулирование; земельная реформа.

**Данкевич Виталий Евгеньевич** - доктор экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений и европейской интеграции, Житомирский национальный агроэкологический университет (г. Житомир, Старый бульвар, 7)

E-mail: dankevych2017@gmail.com

Стаття надійшла до редакції 16.12.2017 р.

Фахове рецензування: 19.06.2018 р.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Данкевич В. Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 93 – 103.

\*

УДК 65.012.123: 631.11

**В.П. ПАВЛИК, кандидат технічних наук**

## Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств

**Мета статті** - підвищити ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами на основі розробки їх стратегічних програм розвитку.

**Методика дослідження.** При проведенні дослідження застосовано такі методи: прогнозування - при розробці стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств; системний підхід - з метою визначення взаємозв'язку між ресурсами підприємств та критеріями оцінки їх господарської діяльності; аналізу і синтезу інформаційних даних - для виявлення взаємозв'язку між різними економічними показниками розвитку сільськогосподарських підприємств; економіко-математичні - з метою визначення математичних рівнянь, похідних відповідних економічних показників сільськогосподарських підприємств.

**Результати дослідження.** На основі використання системного підходу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами визначено ефективні умови їх функціонування, діапазон регулювання економічних показників: ціни одиниці продукції, оплати праці працівників, повної собівартості продукції, її обсяг реалізації у довгостроковому періоді.

Встановлено закономірності у зміні вихідних економічних показників ціни одиниці продукції, оплати праці працівників, повної собівартості продукції, обсягу її реалізації за певний період часу, визначення їх похідних дає змогу наперед задавати ефективні умови господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

Розроблено стратегічну програму розвитку господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, яка полягає у передбаченні його результатів господарювання залежно від зміни трудових, земельних, фінансових ресурсів, забезпечуючи їх регулювання у певному довгостроковому періоді.

Визначено економічний ефект від застосування стратегічного управління підприємством на порівнянні двох варіантів його господарювання завдяки програмам стратегічного розвитку та адаптації до ринкових умов.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна полягає у відмінності аналізу, обробки та використанні економічної інформації в прогнозуванні перспективного розвитку підприємства на основі моделювання, розробці моделей і математичного програмування. Удосконалено стратегічну програму розвитку сільськогосподарського підприємств.

---

© В.П. Павлик, 2018