

**Федчак Роксолана**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Попович Т.М.)

## **SWOT-АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ**

В сучасних динамічних умовах прояви жорсткої конкуренції є характерними не лише для сфери підприємницької діяльності, але й проявляються у системі публічного управління на локальному рівні. Логічним наслідком реформи децентралізації, яка передбачає формування фінансово спроможних об'єднаних територіальних громад, стане їх боротьба за фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси, що можуть стати запорукою для подальшого їх розвитку. За умови динамічної зміни макроекономічного середовища, мінливості ситуації на внутрішніх та зовнішніх ринках, частих суспільно-політичних зрушень запорукою успішного розвитку територіальної громади є вмiле передбачення труднощів, з якими вона може стикнутися у майбутньому, ідентифікація власних переваг громади та додаткових можливостей, які можуть відкритись у нових реаліях.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного управління, який сьогодні отримав широке застосування у секторі публічного управління, є SWOT-аналіз. Він дає змогу ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони територіальної громади, а також зовнішні можливості та ризики її розвитку. Застосування цього методу формує перше уявлення про важливі, з точки зору розвитку громади, економічні та соціальні параметри, які можуть бути в подальшому вивчені більш ґрунтовно.

В алгоритмі стратегічного планування на місцевому рівні SWOT-аналіз є логічним продовженням ґрунтового аналізу рівня соціального та економічного розвитку територіальної громади, її природо ресурсного, демографічного та фінансово-економічного потенціалу. Водночас, отримані за підсумками SWOT-аналізу висновки виступають підґрунтям для вироблення сценаріїв розвитку територіальної громади та формулювання її стратегічного бачення.

Загальну архітектоніку SWOT-аналізу доречно відобразити у розрізі наступних логічно послідовних етапів:

перший етап SWOT-аналізу передбачає опрацювання результатів СЕА (соціально-економічного аналізу) територіальної громади з виділенням його резюме, тобто тільки найбільш важливих результатів, виявлених тенденцій, можливостей і загроз. На переконання фахівців зі стратегічного аналізу, повний зміст СЕА територіальної громади включати до тексту стратегії її розвитку не

доречно, адже він надмірно обтяжує цей документ. В окремих територіальних громадах практикують підготовку СЕА як окремого документу стратегічного планування. Однак, з метою розробки стратегії громади, його результати мають бути опрацьовані з виокремленням чотирьох головних компонентів – сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Важливо також, з метою забезпечення високої об'єктивності результатів аналізу, виявлення додаткових можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, оцінити стратегії та плани розвитку вищого (регіонального та загальнодержавного) рівня та предмет їх впливу на стратегію розвитку ОТГ;

другий етап SWOT-аналізу передбачає колективне обговорення його підсумків членами робочої групи з розробки стратегії розвитку територіальної громади. Міркування усіх бенефіціарів щодо сильних і слабких сторін громади, її можливостей та загроз можуть бути корисними не тільки для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT-аналізу, але й для підтвердження обґрунтованості їх розмежування, а також визначення зв'язків між ними. В рамках такого зіставлення SWOT-аналіз має дати відповіді на ключові питання: Які можливості, враховуючи сильні сторони територіальної громади, можливо використати для її успішного розвитку? Які сильні сторони та переваги територіальної громади прийнятні для нейтралізації чи мінімізації негативних наслідків наявних та потенційних загроз? Які слабкі сторони громади можуть завадити скористатися наявними можливостями та як слабкі сторони перетворити у нові можливості? Які загрози, поглиблені слабкими сторонами територіальної громади, є найбільш небезпечними для її розвитку? [1, с. 36].

В окремих громадах колективне обговорення результатів SWOT-аналізу передбачає широке залучення громадськості та зацікавлених осіб з метою об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності громади. Складність цього завдання полягає у тому, що оцінити характер впливу окремих чинників буває доволі непросто. У багатьох випадках один чинник можна трактувати і як сильну сторону громади, і як її слабкість. Наприклад, слабкий розвиток промисловості, з одного погляду, стримує економічний розвиток територіальної громади. Втім, з іншого боку, він створює додаткові можливості для розвитку рекреації, органічного землеробства та екологічного туризму.

SWOT-аналіз у стратегічному плануванні на рівні територіальної громади має як переваги, так і недоліки застосування. Головна перевага інструменту полягає у його простоті та гнучкості, що дає можливість прорахувати багато варіантів поєднання різних чинників для вироблення найбільш оптимального сценарію розвитку громади. SWOT-аналіз дає змогу не тільки визначити конкурентні переваги громади, але й корисний для завдань оперативного управління наявними ресурсами та вирішення поточних питань в ОТГ.

Недоліки застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні на рівні територіальних громад доцільно розглядати у двох ракурсах:

– з одного боку, вони обумовлені об'єктивною неможливістю повного врахування сил та слабкостей, можливостей і загроз громади; суб'єктивністю розмежування та ранжування чинників, які впливають на розвиток громади; складністю його адаптації до умов мінливого середовища [2, с. 82];

– з іншого боку, зниження ефективності SWOT-аналізу може також бути спричинене непрофесійним його застосуванням, коли практикують формування надто громіздкого переліку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз та, відповідно, багатьох сценаріїв розвитку, що утруднює розробку стратегічного бачення. Нерідко при виокремленні загроз, які впливають на розвиток громади, розробники обмежуються лише факторами загальнодержавного характеру, практично ігноруючи локальні. Доволі часто до сильних сторін територіальної громади зараховують не реально існуючі, а бажані, «популярні» на сьогодні чинники (туристичний потенціал, можливості для розвитку альтернативної енергетики та ін.).

Недостатня відвертість при пошуку сильних сторін громади в рамках SWOT-аналізу, видавання бажаного за дійсне спричиняє хиби у розробці сценарію розвитку громади та знижує об'єктивність стратегічного планування загалом.

#### **Використані джерела**

1. Купрієнко Д. А. Застосування SWOT-аналізу при визначенні загроз нелегальної міграції в Україні. Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2014. № 2(62). С. 31-45.

2. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 624. С. 77-84.

**Фурка Ірина**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Круп'як Л.Б.)

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ**

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи управлінського персоналу державних установ. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло