

УДК 332.14:352.075

JEL Classification: E20, R11, R19, R58

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.06>

**Сергій Рилєєв**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-2058-1004>

**Ірина Дрінь**, к.ф.-м.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-0258-7007>

**Галина Долга**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-2926-8505>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** Результати розповсюдження та дії коронавірусної інфекції негативно вплинули на соціально-економічний розвиток територіальних громад (ТГ) у цілому, а також їхніх складових – суб'єктів господарювання та домогосподарств зокрема. Ще більшого удару ТГ зазнали внаслідок повномасштабного військового вторгнення з боку РФ у 2022 році, коли не лише окремі суб'єкти господарювання, але й цілі міста, села та селища були повністю або частково зруйновані внаслідок артилерійських і ракетних обстрілів, бомбардування тощо. Зважаючи на сучасні виклики, необхідності підтримки та повоєнної відбудови економіки України, а також у контексті подальшої децентралізації влади, важливого значення набуває стійкий розвиток ТГ. У забезпеченні стійкого розвитку ТГ важливу роль відіграє стратегічне планування, складовим елементом якого виступає інформаційно-аналітичне забезпечення. На відміну від підприємств, які самостійно формують свою політику, розвиток ТГ відбувається в контексті стратегічних перспектив функціонування країни, регіонів, галузей національної економіки, а також тих самих суб'єктів господарювання, що «працюють» на території їх утворень. Сьогодні щораз більше актуалізується питання концептуалізації аналітичного забезпечення розробки стратегій розвитку ТГ з врахуванням особливостей їх створення, функціонування, складу, географічного розташування, а також державно-регіонально-галузевої політики тощо.

**Метою дослідження** є узагальнення основних концептуальних засад інформаційно-аналітичного забезпечення розробки, впровадження та корегування стратегії розвитку ТГ. **Методологія.** Досягнення мети супроводжувалося: узагальненням нормативно-правової бази, яка лежить в основі розробки стратегії розвитку ТГ, а також її інформаційно-аналітичної підтримки; потенційним використанням методики стратегічного аналізу та її адаптації до плану розвитку ТГ тощо.



**Результати.** Дослідження показало, що реалії сьогодення, як ніколи, потребують розробки, корегування (адаптації) стратегій розвитку держави, регіонів, галузей національної економіки, ТГ та окремих суб'єктів господарювання. У цих процесах важливого значення набуває узагальнення й розвиток як базових, так і специфічних (індивідуальних) аналітичних аспектів формування стратегії розвитку ТГ, що було обґрунтовано в межах проведеного дослідження.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть становити інтерес для управлінського персоналу ТГ в системі обґрунтування, розробки, впровадження та корегування стратегії розвитку ТГ. Зокрема використання специфічних методів стратегічного аналізу на всіх стадіях розробки стратегії та реалізації плану розвитку ТГ.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в тому, що у майбутніх розробках варто зосередитися на удосконаленні нормативно-правової бази, що регулює порядок формування стратегій розвитку ТГ, її методичного інструментарію з врахуванням державно-регіонально-галузевої політики, а також специфіки складу (територіальні об'єднання, населення, релігія, національності, суб'єкти господарювання, культура та ін.), географічного розташування тощо. При цьому важливого аспекту набуває як вітчизняний, так і зарубіжний досвід створення й функціонування ТГ з точки зору реалізації їх стратегії розвитку.

*Ключові слова:* територіальна громада, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, стратегічне планування, інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічний аналіз.

*Кількість джерел: 12; кількість рисунків: 1; кількість таблиць: 3.*

**Serhii Rylieiev**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-2058-1004>

**Iryna Drin**, Candidate of Physical and Mathematical Sciences,  
Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-0258-7007>

**Halyna Dolha**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0003-2926-8505>  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ANALYTICAL SUPPORT FOR FORMING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

### *Summary*

The results of the spread and impact of the coronavirus infection have had a negative impact on the socio-economic development of territorial communities (TCs) in general, as well as their components - business entities and households in particular. Unlike enterprises that independently form their policies, the development of TCs takes place in the context of

strategic prospects for the functioning of the country, regions, sectors of the national economy, as well as the same business entities that "work" on the territory of their formations. Today, the issue of conceptualizing analytical support for the development of TC development strategies is becoming increasingly relevant, taking into account the peculiarities of their creation, functioning, composition, geographical location, as well as state, regional and sectoral policies, etc.

The purpose of the study is to generalize the main conceptual principles of information and analytical support for the development, implementation and adjustment of the TC development strategy. The achievement of the goal was accompanied by: generalization of the regulatory and legal framework that underlies the development of the TC development strategy, as well as its information and analytical support; potential use of the strategic analysis methodology and its adaptation to the TC development plan, etc.

The study showed that today's realities, more than ever, require the development, adjustment (adaptation) of development strategies for the state, regions, sectors of the national economy, TCs and individual business entities. In these processes, the generalization and development of both basic and specific (individual) analytical aspects of the formation of the TC development strategy, which was substantiated within the framework of the conducted study, is of great importance.

The results of the study may be of interest to TC management personnel in the system of substantiation, development, implementation and adjustment of the TC development strategy. In particular, the use of specific methods of strategic analysis at all stages of strategy development and implementation of the TC development plan. The prospects for further research are that future developments may focus on improving the regulatory framework that regulates the procedure for forming TC development strategies, its methodological tools, taking into account state, regional and sectoral policy, as well as the specifics of the composition (territorial associations, population, religion, nationalities, business entities, culture, etc.), geographical location, etc. of TCs. In this case, both domestic and foreign experience in the creation and functioning of TCs from the point of view of implementing their development strategy becomes important.

*Keywords:* territorial community, strategy, development strategy, strategic management, strategic planning, information and analytical support, strategic analysis.

*Number of sources – 12, number of drawings – 1; number of tables: 3.*

**Постановка проблеми.** Створення (відновлення), функціонування та розвиток ТГ сьогодні є одним з пріоритетів як загальнодержавної, так і регіональних стратегій розвитку. В свою чергу розробка, реалізація та корегування стратегії розвитку ТГ залежать від стратегічних орієнтирів соціально-економічного розвитку регіону, а також безпосередньо громади, і потребують адекватного сучасним реаліям інформаційного забезпечення. В цьому контексті важливого значення набуває аналітична підтримка прийняття як оперативно-тактичних, так і безпосередньо стратегічних управлінських рішень, що приймаються місцевими

органами самоврядування. Вона повинна враховувати всі рівні соціально-економічного розвитку: загальнодержавний, галузевий, регіональний, безпосередньо ТГ, включаючи суб'єктів господарювання, які функціонують (будуть створені) на її території (підприємства, організації, установи, ФОП, господарства). Це потребує узагальнення концептуальних засад аналітичної підтримки стратегічного планування в контексті розробки стратегії розвитку ТГ і деталізації етапів її реалізації з врахуванням специфіки їх створення та функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні аналітична складова є обов'язковою в системі розробки стратегій розвитку ТГ [7; 10]. Переважно нормативно-правові акти передбачають необхідність проведення SWOT-аналізу з можливістю застосування інших методів стратегічного аналізу [10]. А. Вдовічен та інші автори, В. Чичун і Д. Вдовічен частково висвітлюють питання щодо аналітичного забезпечення в контексті стратегічного управління та планування діяльності ТГ [9, с. 43; 12], підкреслюючи при цьому необхідність залучення мешканців громади. Більш детально аналітична частина стратегії ТГ, а також участь її мешканців і суб'єктів господарювання висвітлено у практичних посібниках О. Берданової та В. Вакуленка [1], М. Ольчака [8]. Окремі аспекти аналітичної частини стратегії розвитку було висвітлено в дослідженнях Ю. Королюка [9, с. 53-59] (визначення стратегічних орієнтирів розвитку ТГ), В. Чичун та Т. Незвещук-Когут [9, с. 66-75] (оцінка потенціалу ТГ). Використанню математичного моделювання в системі розробки та аналізу стратегій ТГ присвячена праця А. Кулика [6]. Необхідність, актуальність та роль інформаційно-аналітичного забезпечення управління функціонуванням ТГ підкреслено в тезах Л. Божук та Т. Курченко [2].

**Метою статті** є узагальнення основних концептуальних аспектів аналітичної підтримки розробки стратегії розвитку ТГ на всіх стадіях її життєвого циклу з врахуванням вимог нормативно-правових активів, а також досягнень науковців у сфері муніципального управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час гібридної війни, а також в контексті повоєнної відбудови економіки України та

її галузей (видів економічної діяльності), важливого значення набуває розробка стратегій розвитку ТГ. Ця стратегія формується та реалізується в контексті:

1. Державної стратегії регіонального розвитку – основний планувальний документ у системі регіональної політики. Сьогодні це Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. [3], яка розроблена та скорегована відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2023 року, а також сучасного стану та перспектив повоєнної відбудови країни, міжнародних, екологічних аспектів тощо. Розробляється на 7 років.

2. Регіональної стратегії розвитку – стратегічний план розвитку регіонів, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий (4-6 років) та довгостроковий (10-15 років) періоди [7]. І хоча наведене визначення є цілком прийнятним, а нормативно-правовий акт, зважаючи на його прийняття, – чинним, існують певні уточнення строків розробки регіональних стратегій – на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України та повинні узгоджуватися із стратегічними цілями і пріоритетами, що визначені нею [4].

3. Безпосередньо стратегії розвитку ТГ – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку ТГ, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» [7].

До основних нормативно-правових актів розробки та реалізації стратегії розвитку ТГ слід віднести:

1. Указ Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

2. Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр.

3. Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні»; «Про засади державної регіональної політики»; «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» тощо.

4. Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів».

5. Методичні рекомендації: «Щодо формування регіональних стратегій розвитку»; «Щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку ТГ»; «Щодо застосування старт-спеціалізації на регіональному рівні»; «Щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні».

6. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території ТГ тощо.

Розробка стратегій розвитку ТГ є складовою загального процесу стратегічного планування, яке характеризується як «системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з ТГ дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [1, с. 5].

Наведене визначення стратегічного планування характеризує основні його складові (рис. 1). Окремо нами акцентовано увагу на аналітичній підтримці.

Стратегічне планування в ТГ відрізняється від аналогічного процесу в комерційних підприємствах, але його невід'ємною складовою виступає аналітична частина – вивчення ситуації у ТГ, основних проблем і становища різних груп бенефіціарів, збір статистичних даних, у тому числі у розрізі різних соціальних та вікових груп жінок і чоловіків, проведення необхідних опитувань, фокус-груп із заінтересованими сторонами [5].

Аналітична частина має носити всеохоплюючий характер та відображати повний спектр абсолютно всіх сфер соціально-економічного стану та розвитку ТГ, в т.ч.:

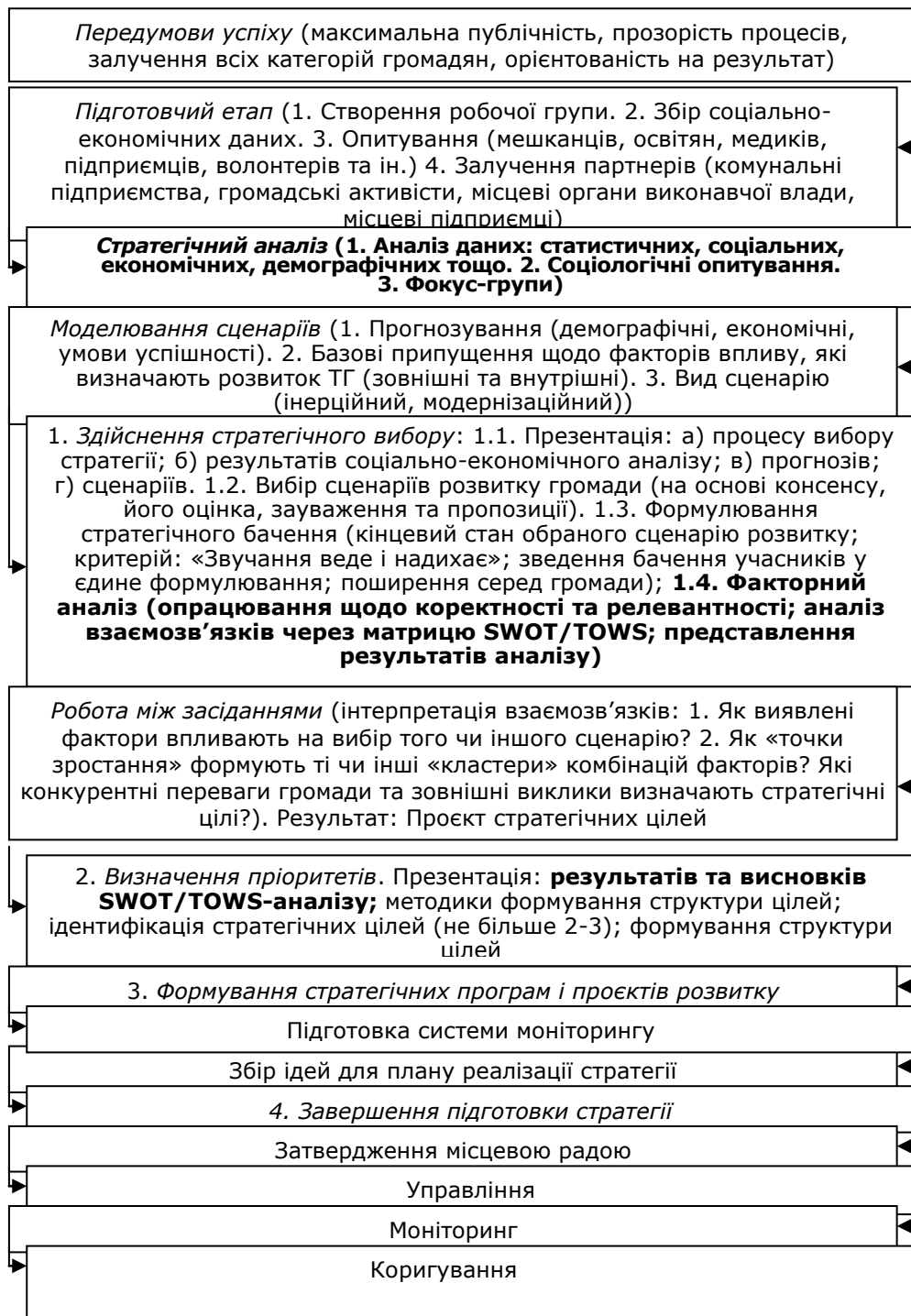


Рис. 1. Стратегічне планування у громаді\*

\*Джерело (фрагмент): [11].

- визначати ключові цільові пріоритети загальнодержавних і регіональних програм (стратегій) розвитку та забезпечення їх відображення в програмних документах розвитку ТГ;

- аналіз реалізації попередніх програм (стратегій) розвитку ТГ, в т.ч. і рівень досягнення цільових показників;

- аналіз ключових особливостей (переваг і недоліків) економіко-географічного територіального розташування ТГ: природно-кліматичні умови, рельєф і ґрунтовий склад, транспортно-логістичні вузли та транспортні комунікації (авіа, залізничні, автомобільні, морські та річкові особливості) тощо;

- аналіз існуючої системи регіонального та муніципального управління, в т.ч. існуючих та потенційних агломераційних зв'язків, а також існуючих механізмів управління ними;

- аналіз демографічної ситуації в ТГ (регіоні), в т.ч. статевовікова структура, відсоток працездатного населення, національно-конфесійний склад, природна та міграційна характеристики населення;

- аналіз місцевих спільнот (наявність та ступінь активності політичних, культурних (у т.ч. національно-культурних і релігійних) й профспілкових об'єднань) як на рівні ТГ, так і на регіональному рівні;

- характеристика наявних природних ресурсів (водні, земельні, лісові, кліматичні, мінерально-сировинні тощо), культурних та історичних пам'яток;

- аналіз ключових сфер економіки (основні галузі економіки (види економічної діяльності), їх конкурентний та інвестиційний потенціал на територіально-регіональному, вітчизняному та міжнародному рівнях;

- аналіз основних інфраструктурних об'єктів: стан та форма власності; показники житлового фонду; ресурсопостачальні організації та стан ЖКГ, у т.ч. об'єктів тепло-, водо- та газопостачання, каналізації та водовідведення; транспортної інфраструктури, зв'язку та Інтернет-комунікацій, фінансової та ділової комунікації та інфраструктури;

- показники бюджетів ТГ: оподатковувана база та її потенціал; найбільші підприємства-платники податків; структура бюджету (в

т.ч. % дефіциту), структура видатків і надходжень (включаючи потенціал оптимізації); найбільші організації з бюджетних витрат; відносні величини бюджетної забезпеченості 1 мешканця; міжбюджетні трансферти між усіма рівнями бюджетної системи;

- аналіз систем управління в найбільш крупних суб'єктах господарювання територіальних утворень: організаційна структура; інвестиційна політика; проектне управління та інші види інноваційного управління; цифрова трансформація; державно-приватне партнерство; бізнес-спільноти; оцінка ефективності органів управління та прозорість діяльності.

Більш детальні складові аналітичної частини стратегічного управління, планування та розробки стратегій розвитку ТГ наведено (запропоновано) в Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку ТГ [7].

Крім цього, Порядок формування та сама Концепції інтегрованого розвитку території ТГ обов'язково має містити «Комплексний та секторальний аналіз розвитку ТГ» (перший розділ), в якому аналіз розвитку ТГ здійснюються в розрізі 19 напрямків, які визначаються робочою групою, можуть об'єднуватися відповідно до актуальності та особливостей ТГ (одночасно є тематичними напрямками стратегічної сесії з формування попереднього проєкту Концепції інтегрованого розвитку) [10].

Слід зауважити, що зазначені напрями є базовими і можуть бути розширені та доповнені відповідними індикаторами й аналітичними показниками, зокрема тими, які враховують повномасштабні військові дії та їхній вплив на сучасний стан і повоєнний розвиток регіонів й ТГ.

Інформаційними джерелами щодо оцінки стану й розвитку ТГ можуть бути:

- первинна статистична інформація й адміністративні дані ТГ;
- офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, адміністративні дані та показники територіальних органів інших центральних органів виконавчої влади, обласної держадміністрації тощо;
- актуальна містобудівна документація щодо території, на якій

реалізуються повноваження міської, селищної, сільської ради;

- концепція інтегрованого розвитку території ТГ, програма комплексного відновлення території ТГ (за наявності);

- результати анкетного та/або інтерактивного опитування заінтересованих сторін, результати проведення фокус-груп [7];

- дані суб'єктів господарювання, які добровільно або в обов'язковому порядку зобов'язані оприлюднювати. Зокрема великі та середні підприємства зобов'язані оприлюднювати публічну фінансову звітність та Звіт з управління на вебсторінці або вебсайті підприємства (у повному обсязі) та в інший спосіб у випадках, визначених законодавством тощо.

На сьогодні досить складно отримати загалом статистику чи реальні дані, які характеризують стан ТГ, що частково ускладнює формування адекватної стратегії їхнього розвитку. На противагу цьому, значну роль відіграє сучасний розвиток програмного забезпечення та інформаційних технологій, включно з хмарними, що дозволяє швидко накопичувати й аналітично обробляти значні обсяги даних.

Обов'язковою складовою аналітичного забезпечення формування стратегії, а також розділу «Комплексний та секторальний аналіз розвитку ТГ» Концепції інтегрованого розвитку території ТГ, виступає стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз – це не звичайний опис громади. Він повинен бути виконаний не у вигляді набору вихідних статистичних даних, а динамічної (оновленої) інформації з кількісними і якісними показниками, які дозволять визначити як ключові потреби і проблеми, що виникають у громаді, так і їхні джерела – причини. Аналіз повинен вказати на наявний потенціал – можливості розвитку, а також зовнішні фактори, які впливають і впливатимуть на орган місцевого самоврядування. Аналіз має допомогти опрацювати сценарії, згідно з якими може розвиватися соціально-економічна ситуація громади. Зазвичай, аналіз не призначено для статистичного опису громади, він допомагає зробити висновки щодо напрямків діяльності і методів діяльності – залежно від наявних коштів ми маємо планувати цілі й способи їхнього досягнення [8, с. 29].

Обов'язковою складовою стратегічної аналітики виступає методика SWOT-аналізу. Підготовка SWOT-аналізу розвитку ТГ здійснюється шляхом виявлення та встановлення взаємозв'язків між внутрішніми (сильними і слабкими сторонами) та зовнішніми (можливостями і викликами) факторами, що мають стратегічне значення для розвитку ТГ, за результатами напрацювань стратегічної сесії [7].

До прикладу, в Інтегрованій концепції розвитку Чернівців 2030, яка затверджена рішенням 70 сесії VII скликання № 1728 від 20.06.2019 р., висвітлено результати SWOT-аналізу в розрізі таких напрямів: 1. Структура населення міста та прогноз. Важливі аспекти ринку праці. 2. Житловий фонд. 3. Економіка, наука та ринок праці. 4. Наука: дослідження та навчання. 5. Культура та креативна економіка. 6. Туризм. 7. Освіта, діти та молодь. 8. Здоров'я. 9. Транспорт і мобільність. 10. Комунікації, енергетика і технічна інфраструктура. 11. Захист клімату та екологія [5].

Зокрема, в табл. 1 наведено результати SWOT-аналізу м. Чернівці за напрямом «Наука: дослідження та навчання».

Зазначимо, що через вторгнення російських військ на територію України потребують корегування і Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки (останні зміни відбулися 13.03.2025), так і регіональні стратегії розвитку. Стратегії розвитку ТГ теж не є винятком.

Оскільки SWOT-аналіз є обов'язковою складовою формування та реалізації стратегії розвитку регіону, то необхідними його характеристиками мають бути:

1. Включення до аналізу стартових умов динамічного фактору. SWOT-аналіз не повинен носити статичний характер, а навпаки, відображати динаміку зміни соціально-економічного стану ТГ та її зовнішнього конкурентного середовища. Це робить необхідним побудову матриці SWOT-аналізу з певною періодичністю. В результаті SWOT-аналіз стає одним із елементів моніторингу реалізації стратегічного плану.

2. Проведення аналізу середовища ТГ з урахуванням складних ієрархічних взаємозв'язків просторових рівнів зовнішніх впливів.

**Результати SWOT-аналізу м. Чернівці за напрямом  
«Наука: дослідження та навчання»\***

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weakness)</i>
Налагоджена співпраця з європейськими університетами та інститутами, є перспектива поглиблення кооперації	Низька якість проживання в студентських гуртожитках та дорогий ринок оренди житла для студентів
Традиція орієнтованих на виробництво досліджень	Низька привабливість для закордонних викладачів та студентів з країн ЄС
Позиціонування міста як університетського центру з більше ніж 30 тисячами студентів та міжнародною привабливістю	Низький рівень співробітництва з приватним сектором економіки
Якісна платформа для навчання та досліджень	Співпраця з містом не орієнтована на конкретні цілі, відсутня послідовність дій
Відмінні англомовні пропозиції в галузі медицини	Невисока гнучкість навчального плану, щоб отримати досвід роботи під час навчання
6 вищих навчальних закладів та 16 професійних училищ (35 032 студентів у 2016 р.)	Обмежена свобода дій для студентів самостійно планувати курс навчання
Велика кількість іноземних студентів (1011 студентів)	Недостатнє фінансування сучасних дослідницьких установ
Високі рейтингові місця університетів на державному рівні	Участь у міжнародних конференціях, а також у дослідницьких проектах дуже залежить від стипендіальних програм
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Посилення співпраці з міжнародними партнерами в сферах навчання та досліджень	Недостатнє державне фінансування
Участь у програмах обміну студентами та викладачами	Міграція викладачів та дослідників
Партнерські стосунки з приватними господарськими підприємствами у сфері орієнтованих на продукт досліджень	Невисокий рівень університетської автономії
Престиж здобуття вищої освіти як загальнонаціональна тенденція	

\*Джерело: [5].

Це положення носить принциповий характер для стратегічного аналізу ТГ, інтегрованих у складну просторову систему соціально-економічних взаємодій органів влади територіального, регіонального, загальнодержавного і, можливо, міжнародного рівнів.

3. Проведення аналізу внутрішнього середовища з урахуванням поточних і перспективних тенденцій соціально-економічного розвитку ТГ (містобудування, розвиток соціального, культурного-побутового й інноваційно-наукового сектору, домогосподарств, підприємництва тощо). При цьому місцева адміністрація розглядається як активний учасник, ініціатор і координатор дій бізнесу ТГ.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу дозволяє не просто перерахувати основні характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища ТГ, а й безпосередньо пов'язати їх з формулюванням стратегічних цілей та сценаріїв. Внаслідок цього процес стратегічного вибору набагато чіткіше пов'язаний з отриманими результатами стратегічного аналізу та виключає багато суб'єктивних, часткових факторів.

У Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території ТГ зазначено, що за рішенням робочої групи може бути також проведено аналіз розвитку ТГ за такими підходами: 1) PESTLE-аналіз; 2) матриця TOWS аналізу; 3) дерево проблем та рішень; 4) секторальний та комплексний аналіз; 5) бенчмаркінг. Також можуть застосовуватися інші інструменти досліджень [10].

SNW-аналіз дуже близький за змістом до SWOT-аналізу в частині дослідження сильних і слабких сторін ТГ. Проте на відміну від SWOT-аналізу він: а) концентрується на внутрішньому середовищі; б) передбачає наявність нейтральної оцінки конкурентних позицій (Neutral). Зазвичай як нейтральна позиція береться середньоринковий (середньотериторіальний) показник (рівень) чи стан (середньонейтральні показники обираються відповідно до аналогів: розмір ТГ та кількість населення, географічне розташування, природно-кліматичні та інші особливості). Причиною додавання нейтральної сторони є те, що найчастіше для перемоги у конкурентній боротьбі

можуть виявитися достатніми показники, які відповідають нейтральному, середньому рівню.

Для реалізації цього підходу необхідно в якості «нейтральної позиції» зафіксувати середні показники стану або динаміки ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТГ. Таким чином формується група усереднених показників розвитку ТГ, що надалі є індикаторами при здійсненні моніторингу, контролю та коригування стратегічного плану.

GAP-аналіз є інструментом іншого порядку, на відміну від традиційного PEST-аналізу або його розширених версій (PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPV-аналіз), об'єктом GAP-аналізу є внутрішнє середовище ТГ, а точніше виявлення «розривів» між поточним станом та поставленими цілями, в системі розробки стратегій, що дозволяють подолати виявлені дисбаланси.

Методика GAP-аналізу може бути використана для формування стратегії розвитку ТГ у частині її спрямованості на подолання або мінімізації бюджетного дефіциту, підвищенні ефективності управління, зокрема «розривів» між очікуваною спільнотою якості послуг і реаліями їх надання. Враховуючи той факт, що внутрішнє середовище кожного ТГ є унікальним, результати GAP-аналізу будуть індивідуальними.

Безумовно, методика GAP-аналізу має певні обмеження, на відміну від бізнесу, щодо застосування відносно ТГ. Найважливіші стратегічні цілі розвитку ТГ зазвичай важко піддаються кількісній оцінці. Проте на нижчих ієрархічних рівнях дерева цілей ступінь конкретизації кожної з них зростає, що робить застосування GAP-аналізу не тільки можливим, але й необхідним.

V MOST-аналіз – метод аналізу внутрішнього середовища, який спрямований на створення механізмів взаємозв'язків й узгодженості між стратегією та тактикою ТГ. Його мета – розробка механізму переходу від аналізу стартових позицій до безпосереднього розроблення стратегії розвитку ТГ. При цьому відправною точкою є визначення місії створення й функціонування ТГ. Ключовим моментом V MOST-аналізу є те, що всі елементи стратегічного плану мають бути чітко взаємопов'язані між собою.

З одного боку, стратегічні пріоритети органічно пов'язані з

цілями та місією ТГ, а система тактичних дій чітко спрямована на реалізацію її стратегічних пріоритетів. З іншого боку, кожна дія на тактичному рівні має бути спрямована на реалізацію стратегічних пріоритетів, які у свою чергу забезпечують реалізацію стратегічних цілей та місії.

Відносно підприємств комунальної власності в системі розробки й обґрунтування розвитку ТГ можуть бути використані й інші методи стратегічного аналізу, зокрема матриці BCG, GE / McKinsey, Ансоффа, Shell/DPM, моделі п'яти конкурентних сил Портера та ADL/LC тощо. Переважно ці методи застосовуються на початкових етапах розроблення й реалізації стратегічних перспектив (напрями, проекти, програми), які деталізують стратегічну мету розвитку ТГ, насамперед в економічній сфері.

У табл. 2 наведена порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу в системі формування, реалізації та корегування стратегії розвитку ТГ.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу в системі обґрунтування, розробки, реалізації та корегування стратегії розвитку ТГ\***

Метод аналізу	Об'єкт аналізу (зовнішнє середовище – ЗС, внутрішнє середовище – ВС)	Предмет аналізу	Методологічний підхід	Рівень універсальності результатів	
PEST-аналіз	Фактори ЗС: соціальні, політичні, економічні, технологічні	Вплив факторів зовнішнього середовища	Системний підхід	При певних умовах можуть бути використані й іншими ТГ	
PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPV-аналіз	Додаткові фактори: демографічні, правові, екологічні, етнічні, індивідуальні цінності та політичні пріоритети				
SWOT-аналіз	Можливості, загрози, сильні та слабкі сторони	ЗС та ВС	Результати взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища	Функціональний підхід	При певних умовах можуть бути використані й іншими ТГ
SNW-аналіз	Сильні та слабкі сторони, а також нейтральні (середні) позиції, які займає ТГ	ВС	Нейтралізація слабких і посилення сильних сторін ТГ	Системний підхід	Результати аналізу носять індивідуальний характер

GAP-аналіз	Елементи ВС: стратегія, операційна діяльність, можливість диверсифікації	ВС	Взаємодія та тенденції факторів розвитку внутрішнього середовища	Процесний підхід	Результати аналізу носять індивідуальний характер
VMOST-аналіз	Бачення, місія, стратегічні цілі, стратегічні пріоритети розвитку	ВС	Взаємодія стратегії з тактикою через місією, цілі й пріоритети розвитку	Процесний підхід	Результати аналізу носять індивідуальний характер
Моделі BCG, GE/McKinsey, Ансоффа, Портера, Shell/DPM	Складові «елементи» (суб'єкти господарювання всіх форм власності та організаційно-правових утворень)	Бізнес-профіль ТГ	Значення кожного «елементу» та його взаємодії й взаємозв'язки з іншими «елементами» економіки ТГ	Системний підхід	Результати аналізу носять індивідуальний характер
Модель ADL/LC	Сектор економіки, галузь, вид економічної діяльності / ТГ в цілому	Довгострокові цикли розвитку	Конкурентне становище сектору, галузі, виду економічної діяльності / ТГ на кожному життєвому циклі	Системний та циклічний підходи	Результати аналізу носять індивідуальний характер

\*Джерело: сформовано авторами.

При цьому стратегічний аналіз розглядається як окрема, початкова стадія процесу стратегічного планування, так як і безперервний процес, що пов'язує воедино всі стадії розроблення стратегічного плану ТГ (табл. 3).

Щодо участі громадськості на етапі стратегічного аналізу, то класичним і найпоширенішим способом є соціологічні анкетні дослідження (опитування).

Окрім анкетування, можуть бути застосовані інші форми досліджень, які є необхідними для формування інформаційної бази стратегічного аналізу:

- вуличне опитування (персональне інтерв'ю),
- дослідницькі прогулянки,
- відкриті зустрічі,
- фокус-групи, консультативно-інформаційні пункти (які, наприклад, можна організувати у старост) [8, с. 35, 37].

Таблиця 3

**Специфіка застосування методів стратегічного аналізу на різних стадіях розробки стратегії та реалізації плану розвитку територіальної громади\***

<i>Метод аналізу</i>	<i>Специфіка застосування</i>	<i>Стадії стратегічного планування, на яких доцільно застосувати метод</i>
PEST-аналіз	Початкові стадії аналізу стартових позицій ТГ у разі високої невизначеності довкілля, зовнішнього опору, різноспрямованої дії зовнішніх факторів. Приватні маркетингові, іміджеві стратегії.	Початкова фаза першої стадії розроблення загальної стратегії розвитку ТГ, оцінка стартових умов. Стадія планування реалізації стратегії.
PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPV-аналіз		
SWOT-аналіз	Здійснюється з певною періодичністю аналіз стартових позицій ТГ.	Перша стадія розробки загальної стратегії розвитку ТГ, оцінка стартових умов. Під час періодичного проведення може використовуватись для організації моніторингу реалізації стратегічного плану.
SNW-аналіз	Формування усереднених показників, що характеризують конкурентні позиції ТГ.	Перша стадія розроблення загальної стратегії розвитку ТГ, оцінка стартових умов. Для організації моніторингу реалізації стратегічного плану, з метою порівняння досягнутих показників та середньо визначених (окреслених) позицій.
GAP-аналіз	Оцінка розривів між бажаними показниками розвитку муніципальної освіти та поточним станом. Розробка заходів щодо подолання виявлених розривів.	Стадія планування реалізації загальної стратегії ТГ, розробка конкретних планів та програм. Стадія реалізації стратегії розвитку ТГ.
VMOST-аналіз	Розробка механізмів взаємодії між стратегією розвитку ТГ та тактикою її реалізації.	Стадія планування реалізації загальної стратегії розвитку ТГ, розробка конкретних планів та програм. Стадія реалізації стратегії розвитку ТГ.
Моделі BCG, GE/McKinsey, Ансоффа, Портера, Shell/DPM	Часткові стратегії розвитку економіки ТГ в цілому та її секторів (галузей, видів економічної діяльності) з метою підвищення конкурентоспроможності та своєчасного виявлення впливу ринкових негативних змін.	Стадія планування реалізації загальної стратегії розвитку ТГ, розробка конкретних планів і програм.
Модель ADL/LC	Виявлення взаємозв'язків життєвого циклу ТГ та ключових секторів/галузей (видів економічної діяльності) її економіки, прийняття рішень про оновлення та диверсифікацію функціональної спеціалізації ТГ.	Перша стадія розробки загальної стратегії розвитку ТГ у поєднанні з методами SWOT, SNW та PEST-аналізу, оцінка стартових умов.

\*Джерело: сформовано авторами.

**Висновки.** Таким чином, як показали результати проведеного дослідження, лише системний, науково-обґрунтований підхід використання технологій стратегічного планування дозволить забезпечити суттєве підвищення якості планових документів, що розробляються ТГ. Основою підвищення якості стратегічного планування сучасності та повоєнної відбудови України щодо створення, функціонування та розвитку ТГ має стати максимальне використання накопиченого в світовій практиці методичного інструментарію стратегічного аналізу, що поєднує воедино всі етапи стратегічного планування, адаптованого до вітчизняних умов. В цілому ж інформаційно-аналітичне забезпечення виступає одним з ключових факторів формування, реалізації та корегування стратегій розвитку ТГ, що в свою чергу вимагає вдосконалення нормативно-правової бази й адаптації методології стратегічного аналізу, а також підготовки майбутніх фахівців у сфері економіки, фінансів і управління ТГ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. URL: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf)
2. Божук Л., Курченко Т. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. *Scientific Practice: Modern and Classical Research Methods : V International Scientific and Practical Conference*, December 22, 2023. Boston, USA. 2023. Pp. 73–76. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1397>
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://surl.li/pupvfi>
4. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816. URL: <https://surl.li/lbnsbc>
5. Інтегрована Концепція розвитку Чернівців 2030. Чернівці : Чернівецька міська рада, 2019. 220 с. URL: <https://surl.li/ykxdxz>
6. Кулик А. Застосування методів математичного моделювання в управлінні територіальними громадами. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 56-61. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/173/163>
7. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. №265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>
8. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування : посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава : Фонд розвитку місцевої демократії, 2017. 107 с. URL: <https://surl.li/scwhjp>

9. Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад : монографія / колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А. А. Чернівці, 2025. 276 с.

10. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22.09.2022 р. № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>

11. Стратегічне планування : офіц. вебсайт ГО «Інститут громадянського суспільства». URL: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/A2\\_Strategic-planning.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/A2_Strategic-planning.pdf)

12. Chychun V., Vdovichen D. Managerial Peculiarities of Strategic Development of the Territorial Community. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці, 2022. Вип. IV (88). Економічні науки. С. 41–54. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1461>

### Reference:

1. Berdanova, O., Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku* [Strategic planning of local development: a practical guide]. Swiss-Ukrainian project "Support to Decentralization in Ukraine – DESPRO". Sofia-A LLC, Kyiv, 88 p. Available at: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf) (in Ukr.).

2. Bozhuk, L., Kurchenko, T. (2023). Information and analytical support for the activities of local government bodies in Ukraine. *Modern and Classical Research Methods*, Boston, USA. pp. 73–76. Available at: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1397> (in Ukr.).

3. State Strategy for Regional Development for 2021-2027, Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine of 05.08.2020 No. 695. Available at: <https://surl.li/pupvfi> (in Ukr.).

4. Some issues of developing regional development strategies and action plans for their implementation and monitoring the implementation of these strategies and action plans, Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine of 04.08.2023 No. 816. Available at: <https://surl.li/lbnsch> (in Ukr.).

5. Chernivtsi City Council (2019). Integrated Concept of Development of Chernivtsi 2030. Available at: <https://surl.li/ykxdxz> (in Ukr.).

6. Kulyk, A. (2024). Application of mathematical modeling methods in the management of territorial communities. *Visnyk Dniprovs'koyi akademiyi neperervnoyi osvity. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya [Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration]*, vol. 1 (6), pp. 56-61. Available at: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/173/163> (in Ukr.).

7. Methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of territorial community development strategies, Order of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine 12.21.2022 No. 265. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (in Ukr.).

8. Ol'chak, M. (2017). *Partysypatyvne stratehichne planuvannya v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya: posibnyk dlya ob'yednanykh terytorial'nykh hromad* [Participatory strategic planning in local governments: a guide for united territorial communities]. Local Democracy Development Foundation, Warsaw, 107 p. Available at: <https://surl.li/scwhjp> (in Ukr.).

9. Ed. Vdovichen, A. A. et al. (2025). *Orhanizatsiyno upravlins'ki osnovy rozvytku terytorial'nykh hromad* [Organizational and managerial foundations of the development of territorial communities]. Chernivtsi, 276 p. (in Ukr.).

10. Procedure for forming the Concept of Integrated Development of the Territory of a Territorial Community, Order of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine of 22.09.2022 No. 172. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (in Ukr.).

11. Strategic planning (2018). Official website of the HO «Instytut hromadyans'koho suspil'stva». Available at: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/A2\\_Strategic-planning.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/A2_Strategic-planning.pdf) (in Ukr.).

12. Chychun, V., Vdovichen, D. (2022). Managerial Peculiarities of Strategic Development of the Territorial Community. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, vol. IV (88), pp. 41–54. Available at: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1461> (in Ukr.).

*Надійшла до редакції 05.05.2025*

*Прийнято до друку 18.06.2025*

*Публікація онлайн 30.06.2025*