



УДК 332.143:338.2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Раїса Грінченко; Олег Бабій; Галина Кошельок; Вікторія Літвінова

Одеський національний економічний університет,
Одеса, Україна

Резюме. Метою дослідження є узагальнення прикладних аспектів здійснення SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку територіальних громад України. Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено п'ять наукових завдань: розкрито сутність, переваги та недоліки використання SWOT-аналізу у контексті формування стратегій розвитку територіальних громад; проаналізовано передумови формування стратегії розвитку на прикладі територіальної громади Одеської області; надано рекомендації щодо формування пріоритетних напрямків стратегії розвитку територіальної громади за результатами проведеного SWOT-аналізу. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, SWOT-аналіз. Виділено основні недоліки та обмеження, що виникають при використанні SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку територіальних громад. Встановлено, що формування стратегій розвитку територіальних громад – це динамічний процес, що вимагає уваги до конкретних умов та постійного адаптування до змін. Розв'язання проблем та використання перспектив із урахуванням можливостей проведення SWOT-аналізу вимагає спільних зусиль громадськості, влади та бізнесу для досягнення сталого та гармонійного розвитку. Проаналізовано статистичну інформацію розвитку Суворовської територіальної громади, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для Суворовської територіальної громади. SWOT-аналіз є підставою для підготовки реалістичних стратегій розвитку, які повинні допомогти Суворовській територіальній громаді максимально скористатися існуючими порівняльними перевагами та мінімізувати ризики. Зміцнення стійкості та відповідального управління може допомогти громадам подолати ці загрози. Ефективні стратегії містять вдосконалення економічної диверсифікації, раціональне використання природних ресурсів, покращення соціальної інфраструктури та сприяння участі громадян у процесах прийняття рішень. SWOT-аналіз є допоміжним та дієвим методом при формуванні підґрунтя стратегій розвитку територіальних громад.

Ключові слова: стратегія, розвиток, SWOT-аналіз, територіальні громади.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.167

Отримано 29.02.2024

UDC 332.143:338.2

APPLIED ASPECTS OF USING SWOT-ANALYSIS IN THE FORMATION OF A TERRITORIAL COMMUNITIES DEVELOPMENT STRATEGY

Raisa Hrinchenko; Oleh Babii; Halyna Koshelok; Viktoriia Litvinova

Odesa National Economic University,
Odesa, Ukraine

Summary. The purpose of the article is to generalize the applied aspects of SWOT-analysis in the formation of strategies for the development of territorial communities of Ukraine. To achieve

the purpose, the following scientific tasks were defined and solved: the essence, advantages and disadvantages of using SWOT-analysis in the context of forming strategies for the development of territorial communities were revealed; the prerequisites for the formation of a development strategy were analyzed on the example of the territorial community of the Odesa region; recommendations were given on the formation of priority areas of the territorial community development strategy based on the results of the SWOT-analysis. The following methods were used to solve the tasks: analysis, synthesis, generalization, induction, analogy, system approach, SWOT-analysis. The article highlights the main shortcomings and limitations arising from the use of SWOT-analysis in the formation of strategies for the development of territorial communities. It has been established that the formation of strategies for the development of territorial communities is a dynamic process that requires attention to specific conditions and constant adaptation to changes. Solving problems and using prospects, taking into account the possibilities of SWOT-analysis, requires joint efforts of the public, authorities and business to achieve sustainable and harmonious development. Statistical information on the development of the Suvorovo territorial community was analyzed, strengths and weaknesses, opportunities and threats for the Suvorovo territorial community were determined. The SWOT-analysis is the basis for the preparation of realistic development strategies that should help the Suvorovo territorial community to make the most of existing comparative advantages and minimize risks. Strengthening resilience and responsible governance can help communities overcome these threats. Effective strategies include improving economic diversification, rational use of natural resources, improving social infrastructure, and promoting citizen participation in decision-making processes. SWOT-analysis is an auxiliary and effective method for forming the basis of strategies for the development of territorial communities.

Key words: *strategy, development, SWOT-analysis, territorial communities.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.167

Received 29.02.2024

Постановка проблеми. Передумови самостійності територіальних громад в Україні складаються зі складного міксу історичних, політичних, економічних та соціокультурних факторів. Важливим кроком у цьому напрямку була реформа децентралізації, яка почалася у 2014 році. Ця реформа передбачала передавання більшої частини фінансових, адміністративних та управлінських повноважень з центральних органів влади до місцевого рівня, зокрема до об'єднаних територіальних громад. Упровадження реформи зумовлене необхідністю зміцнення місцевого самоврядування, забезпечення більшої відповідальності та прозорості в управлінні на місцях, а також стимулювання розвитку регіонів. Зростання впливу громад на процеси, що відбуваються в їхніх територіях, відкриває нові можливості для розвитку й покращення якості життя місцевого населення. Усі ці передумови взаємодіяли та сприяли формуванню й реалізації концепції самостійності територіальних громад в Україні, що стала важливим кроком у зміцненні демократії та розвитку країни.

Територіальні громади в сучасному світі стикаються з численними викликами та можливостями, що вимагають виважених і довготермінових стратегій розвитку. Формування таких стратегій є важливим етапом у забезпеченні сталого соціального, економічного та культурного розвитку. Перш за все, це дозволяє громадам концентрувати свої зусилля на ключових пріоритетах, враховуючи місцеві особливості та потреби. У даному контексті особливої актуальності набувають питання формування ефективних стратегій розвитку територіальних громад, що повинні базуватися на досконалому аналізі передумов формування таких стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування ефективних стратегій розвитку територіальних громад та використання різноманітних методів дослідження при формуванні стратегій розвитку останнім часом привертає дедалі більше уваги вчених-економістів, таких, як: І. Грищенко, М. Кулаєць [1]; О. Шевченко, Ю. Лісневська [2]; О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук [3];

М. Бриль [4]; Г. Монастирський, М. Волосюк [5]; К. Пастух [6]; С. Романюк [7]; О. Хохуляк [8] та ін. Більшість науковців розглядають проблеми та перспективи формування стратегій розвитку територіальних громад на теоретичному рівні, не акцентуючи увагу на прикладних аспектах та особливостях використання різноманітних методів дослідження при формуванні стратегій розвитку окремих територіальних громад.

Метою дослідження є узагальнення прикладних аспектів здійснення SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку територіальних громад.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наукові завдання: розкрити сутність, переваги та недоліки використання SWOT-аналізу у контексті формування стратегій розвитку територіальних громад; проаналізувати передумови формування стратегії розвитку на прикладі територіальної громади Одеської області; надати рекомендації щодо формування пріоритетних напрямків стратегії розвитку територіальної громади за результатами проведеного SWOT-аналізу.

Для вирішення поставлених завдань було використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, SWOT-аналіз.

Виклад основного матеріалу. Стратегії розвитку територіальних громад є інструментом для досягнення синергії між різними галузями. Вони дозволяють об'єднувати ресурси та координувати зусилля у напрямку спільної мети. Крім того, стратегії сприяють покращенню інфраструктури, соціальних послуг, економічного потенціалу та загального добробуту громадян.

Стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад України формуються з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9] та Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [10]. Формулюючи стратегії розвитку, територіальні громади можуть активно залучати місцевих жителів, створюючи партнерство та спільну відповідальність за майбутнє. Це сприяє відчуттю громадянами власної причетності та зацікавленості в розвитку своєї території. Світ змінюється, і територіальні громади повинні бути готові до викликів, що виникають. Стратегії розвитку стають інструментом адаптації до змін, сприяючи сталому зростанню та підвищенню якості життя. Такий підхід сприяє не лише розвитку конкретної території, але й упровадженню інновацій в усьому регіоні.

Використання SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку територіальних громад має свої недоліки та обмеження, які важливо враховувати:

- SWOT-аналіз може спрощувати результати дослідження. Він розглядає всі аспекти в контексті лише чотирьох категорій, що може призвести до упущення важливих деталей та взаємодій між факторами.

- Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз часто є суб'єктивною і може залежати від особистого досвіду чи точки зору дослідників.

- SWOT-аналіз залишається статичним у часі. Зміни в середовищі або стратегічні зрушення можуть не враховуватися, що може призвести до рішень, що не відображають зміни поточної ситуації у територіальній громаді.

- Може бути важко визначити важливість кожного з аспектів SWOT-аналізу, і це може призвести до того, що найсуттєвіші фактори не отримають достатньої уваги.

- SWOT-аналіз надає уявлення про ситуацію, але не вказує конкретних кроків для подолання негативних явищ та використання можливостей для територіальних громад.

При формуванні стратегій розвитку територіальних громад необхідно враховувати ці недоліки та використовувати SWOT-аналіз як один із інструментів у комплексному підході до стратегічного планування, поєднуючи його з іншими аналітичними методами.

Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу узагальнено на прикладі Суворовської об'єднаної територіальної громади Одеської області.

Суворовська об'єднана територіальна громада (ТГ) – територіальна громада в Україні, в Ізмаїльському районі Одеської області. До складу Суворовської ТГ входять такі населенні пункти: Старі Трояни, Дзинілор, Кирнички, Нова Покровка, Острівне, Приозерне і смт Суворове. На території громади функціонують сільськогосподарські підприємства, підприємства торгівлі, промисловості, транспорту та зв'язку, громадського харчування, побуту, послуг у сфері транспортних перевезень. Найбільшу питому вагу серед суб'єктів підприємницької діяльності на території громади займають підприємства сільськогосподарського виробництва.

Проаналізувавши статистичну інформацію розвитку Суворовської територіальної громади, провівши опитування думки населення та підприємців громади, за допомогою SWOT-аналіз було визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для Суворовської територіальної громади. SWOT-аналіз виступає підґрунтям для формування Стратегічних планів, які повинні допомогти Суворовській територіальній громаді максимально скористатися існуючими порівняльним перевагами та мінімізувати ризики.

Схему взаємозв'язків результатів проведеного SWOT-аналізу та рекомендованих напрямків розвитку Суворовської ТГ наведено на рис. 1.

За результатами проведення SWOT-аналізу Суворовської територіальної громади виявлено такі результати:

1. Сильні сторони сучасного стану Суворовської ТГ (S):

S₁ – наявність поблизу автомобільного шляху міжнародного значення М-15 Одеса – Рені – кордон із Румунією;

S₂ – переваги у розташуванні громади, розташування неподалік від районного центру – м. Ізмаїл;

S₃ – близькість до міжнародного кордону України з Європейським союзом;

S₄ – багатонаціональна та полікультурна спадщина громади;

S₅ – наявність земельних ресурсів, придатних до сільськогосподарського використання (робочих чорноземів);

S₆ – наявність значної кількості агровиробничих підприємств;

S₇ – наявність природних ресурсів (піски, суглинки, гравій, галька, граніти, вапняк);

S₈ – наявність на теренах громади 2-х з 8-ми придунайських озер: озеро Китай та озеро Катлабух;

S₉ – наявність у громаді потужностей з виробництва альтернативної енергії (зеленої електроенергії);

S₁₀ – сприятливі кліматичні умови для вирощування ранніх ягід, овочів та фруктів;

S₁₁ – наявність поблизу двох морських портів України: Ізмаїльського морського торговельного порту та Ренійського морського торговельного порту й паромної переправи «Орловка – Ісакча»;

S₁₂ – наявність кваліфікованого персоналу;

S₁₃ – сприяння місцевої влади щодо розвитку підприємницької діяльності в громаді;

S₁₄ – наявність у громаді чотирьох паливних заправок відомих брендів;

S₁₅ – наявність на території громади двох залізничних станцій.

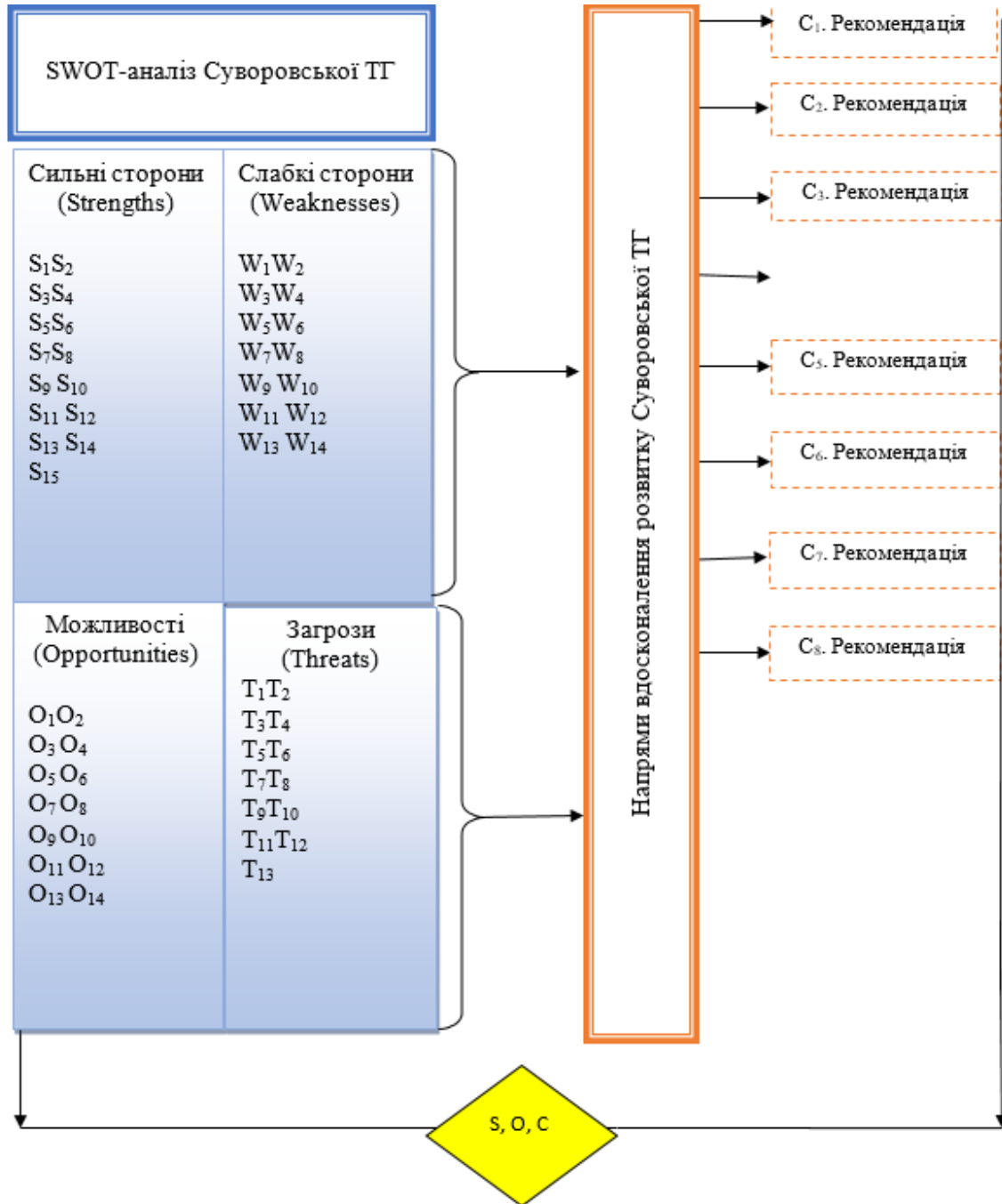


Рисунок 1. Схема взаємозв'язків результатів проведеного SWOT-аналізу та рекомендованих напрямків розвитку Суворовської ТГ

Джерело: сформовано авторами.

2. Слабкі сторони сучасного стану Суворовської ТГ (W):

W₁ – обмеженість коштів бюджету розвитку громади для будівництва та капітального ремонту інфраструктурних об'єктів;

W₂ – зношеність об'єктів комунальної власності, наявність проблем із інфраструктурою водопостачання;

W₃ – наявність проблем із забезпеченням мешканців громади питною водою та газифікацією сіл;

W₄ – наявність трудової міграції населення та поступове скорочення робочих місць, особливо для соціально незахищених груп населення;

W₅ – потреба у капітальному ремонті значної кількості об'єктів культурної спадщини, установ культури, закладів освіти та медичних закладів;

W₆ – недостатня забезпеченість закладів освіти, культури та медичних закладів необхідним інвентарем, меблями та обладнанням;

W₇ – слабо розвинена транспортна інфраструктура та потреба в капітальному ремонті доріг до ключових трас районного та обласного значення, а також між селами та в межах населених пунктів громади;

W₈ – недостатньо високий рівень соціального захисту населення та системи надання соціальних послуг;

W₉ – відсутність генерального плану селищ та прилеглих до них територій (крім смт Суворово), відсутність просторового зонування по всіх об'єктах ТГ;

W₁₀ – потреба якісного покращення системи управління побутовими відходами у селах громади;

W₁₁ – брак кваліфікованих фахівців у сфері освіти та медицини;

W₁₂ – домінує приховане безробіття;

W₁₃ – низька громадська активність мешканців громади (не має ГО та органів самоорганізації населення, бракує громадських лідерів);

W₁₄ – брак регулярного транспортного сполучення між старостинськими округами та адміністративним центром.

3. Можливості сучасного стану Суворовської ТГ (О):

O₁ – ефективне використання земельних ділянок і територій для розвитку громади;

O₂ – розвиток сільськогосподарських підприємств і підприємств з переробки агропродукції;

O₃ – підвищення ефективності розвитку всіх напрямків туристичної діяльності у громаді;

O₄ – можливості залучення молоді до підприємницької діяльності та кваліфікованої праці;

O₅ – створення додаткових робочих місць за рахунок покращення інвестиційної привабливості громади та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій;

O₆ – підвищення ефективності переробки сільськогосподарської продукції з додаванням додаткової вартості за рахунок залучених інвестицій;

O₇ – розроблення генплану розвитку селищ та прилеглих територій для розвитку громади, просторового зонування;

O₈ – покращення екологічної ситуації та підвищення енергоефективності шляхом створення підприємства з переробки побутових відходів;

O₉ – розвиток підприємств з виробництва електроенергії з альтернативних джерел;

O₁₀ – створення екологічного кластеру з виробництва біопалива;

O₁₁ – діяльність організацій різних форм власності, що надають консультативно-дорадчу допомогу громаді;

O₁₂ – державні та міжнародні програми підтримання розвитку МСП;

O₁₃ – поширення ГІС-технологій та інших інформаційних технологій, їх адаптація до муніципальних потреб, диджиталізація;

O₁₄ – використання трудового потенціалу ВПО.

4. Загрози сучасному стану Суворовської ТГ (О):

T₁ – нестабільність політичної ситуації та непередбачуваність змін діючого законодавства України;

T₂ – погіршення економічної ситуації в країні і, як наслідок, падіння платоспроможності населення;

T₃ – погіршення погодно-кліматичних умов та їх вплив на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції;

T₄ – демографічна та міграційна кризи;

T₅ – форс-мажорні чинники непередбачуваної дії;

T₆ – падіння надходжень до бюджету громади та нестача коштів на соціально-культурний розвиток громади;

T₇ – прояви несумлінності конкурентної боротьби суміжних територіальних утворень Одеської області;

T₈ – відновлення бойових дій на території Одеської області та підвищення ризику окупації території громади;

T₉ – значний вплив ВПО до громади та суттєве зростання навантаження на місцевий бюджет щодо їх утримання;

T₁₀ – перекладання державою на громаду нових повноважень та навантажень на місцевий бюджет без компенсації витрат;

T₁₁ – підвищення рівня несанкціонованої вирубки зелених насаджень;

T₁₂ – брак державного контролю щодо вивезення зерна та іншої сировини автотранспортом із перевищенням тоннажності;

T₁₃ – військові дії на території України.

За результатами проведеного SWOT-аналізу Суворовської ТГ сформовано перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що дозволяє запропонувати напрями вдосконалення розвитку Суворовської ТГ:

1. С₁ – створення групи місцевого економічного розвитку (МЕР) за участю місцевої влади, підприємців та населення. Група місцевого економічного розвитку (МЕР) є важливим інструментом для сприяння економічному зростанню та розвитку на рівні місцевих громад. Ця концепція передбачає об'єднання представників бізнесу, громадських організацій, громадськості й місцевої влади для спільного вирішення економічних проблем та сприяння розвитку громади. Крім того, група МЕР може створити платформу для обміну досвідом та кращими практиками між різними місцевими громадами, що дозволить уникнути дублювання помилок та швидше досягти поставлених цілей. Важливою передумовою успішної діяльності групи МЕР є взаємодія та довіра між усіма учасниками процесу. Тільки завдяки спільним зусиллям та взаємному розумінню вдасться досягти значних результатів у покращенні економічного стану громади.

2. С₂ – за ініціативою керівництва передбачити створення осередку підтримання підприємництва та залучення інвестицій для потреб розвитку громади. Осередок підтримання підприємництва та залучення інвестицій відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання та розвитку на рівні місцевих громад. Цей осередок є центром, де об'єднуються різні ініціативи, програми та ресурси з метою підтримання підприємництва й приваблення інвестицій. Підтримання підприємництва є важливим елементом для створення стійкої та конкурентоспроможної економіки на місцевому рівні. Осередок підтримання підприємництва надає підприємцям доступ до інформації, консультацій, навчання та інших ресурсів, які допомагають їм у створенні та розвитку своїх бізнесів. Це може включати навчальні програми, менторське підтримання, доступ до фінансових ресурсів та інші форми допомоги. Осередок підтримання підприємництва та залучення інвестицій може допомагати в організації інвестиційних форумів, презентацій потенційних інвестиційних можливостей громади, а також в роботі з інвесторами та урядовими структурами для створення сприятливого інвестиційного клімату. Осередок підтримання підприємництва та залучення інвестицій

може також сприяти розвитку місцевих інноваційних екосистем, що стимулює появу нових ідей, технологій та бізнес-проектів. Шляхом створення сприятливих умов для розвитку інновацій можна повернути як місцеві, так і зовнішні інвестиції, що сприятиме розвитку місцевої економіки та підвищенню її конкурентоспроможності.

Серед основних функціональних обов'язків осередку включено надання на частково безоплатній основі послуг інформаційного, консультативного та навчального характеру. Для підготовки інвестиційних пропозицій, проектів і каталогів відповідно до потреб МЕР громади планується залучати фахівців освітянських і консультаційних установ країни, які мають відповідний досвід та здатні надати ефективну допомогу МЕР громади.

3. С₃ – у цілях забезпечення розвитку привабливої діяльності у напрямках спорту, туризму, культури та науки серед молоді передбачається створення Центру розвитку молоді на базі комунальних підприємств. Серед його функціональних обов'язків планується регулярне проведення заходів на рівнях районного, обласного, регіонального, національного та міжнародного.

Центр розвитку молоді відіграє важливу роль у стимулюванні особистісного, професійного та соціального зростання молоді. Цей центр є місцем, де молоді люди можуть отримати доступ до різноманітних послуг, ресурсів та можливостей для самореалізації та розвитку свого потенціалу. Однією з основних функцій центру розвитку молоді є надання консультаційної та психологічної підтримки молодим людям. Це може включати консультування з питань кар'єрного розвитку, освіти, міжособистісних відносин, планування майбутньої кар'єри тощо. Ці послуги допомагають молоді зробити свідомий вибір щодо свого майбутнього та реалізувати свій потенціал у різних сферах життя. Крім того, центр розвитку молоді може надавати можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації. Це може бути організація курсів, семінарів, майстер-класів та інших форм навчання з питань, що цікавлять молодь, а також підтримання у пошуку стажувань та практик. Також важливою функцією центру розвитку молоді є сприяння соціальному включенню та активної громадської участі молоді. Це може включати організацію волонтерських заходів, проектів соціальної допомоги, культурно-освітніх заходів тощо. Шляхом залучення молоді до активної громадської діяльності центр розвитку молоді сприяє формуванню активного та відповідального громадянина. Важливою передумовою успішної роботи центру розвитку молоді є співпраця з іншими місцевими та державними установами, неприбутковими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Тільки завдяки цій співпраці можна забезпечити максимальний вплив та результативність у розвитку молоді та місцевого співтовариства в цілому.

4. С₄ – передбачити в 2024–2028 рр. перегляд можливостей формування партисипативної частки бюджету (бюджету розвитку громади).

Формування партисипативної частки бюджету розвитку громади є ключовим аспектом створення стійких та ефективних механізмів місцевого розвитку. Цей підхід передбачає активну участь місцевого населення у процесах прийняття рішень та розподілу бюджетних ресурсів з метою задоволення потреб та пріоритетів громади. Одним з напрямків формування партисипативної частки бюджету розвитку є проведення громадських консультацій та обговорень з питань бюджету. Це може бути організація публічних зустрічей, форумів, анкетування місцевого населення та інших форм взаємодії з громадою для з'ясування її потреб та пріоритетів. Ще одним важливим напрямком є впровадження механізмів партисипативного бюджетування. Це означає виділення частини бюджету на реалізацію проектів, обраних громадою шляхом голосування чи інших форм публічного обговорення. Такий підхід сприяє залученню громади до прийняття рішень та збільшенню її відповідальності за використання бюджетних коштів.

Також важливою складовою формування партисипативної частки бюджету є розвиток механізмів місцевого самоврядування та громадянської участі. Це включає створення рад або комітетів з питань бюджету, які складаються з представників громади та взаємодіють з місцевими владними органами щодо планування та реалізації проєктів розвитку. Забезпечення прозорості та відкритості у процесах прийняття рішень та використання бюджетних коштів є ще одним важливим аспектом формування партисипативної частки бюджету розвитку громади. Це передбачає забезпечення доступу громади до інформації про бюджетні видатки, проведення аудиту використання бюджетних коштів та залучення громадськості до моніторингу та контролю за їхнім використанням.

5. С₅ – створення на території громади транспортно-міжрегіонального та міжнародного логістичного HUB-центру. Географічне розташування та можливості територіальної громади передбачають переваги при створенні транспортно-міжрегіонального та міжнародного логістичного HUB-центру.

Транспортно-міжрегіональний та міжнародний логістичний HUB-центр на території громади є ключовим фактором для розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності регіону. Центр виступає важливим вузлом у системі транспортних та логістичних зв'язків між різними регіонами та країнами, сприяючи зручній та ефективній доставці товарів та послуг. Він здатний забезпечувати широкий спектр послуг, пов'язаних зі зберіганням, перевезенням та розподілом товарів. Це включає складське господарство, термінали для перевезень різних видів транспорту, послуги з консолідації та дистрибуції товарів, митні та логістичні послуги, а також сервіси з опрацювання та вантажних операцій. Існування транспортно-міжрегіонального та міжнародного HUB-центру сприяє залученню інвестицій та розвитку бізнесу до громади. Крім того, транспортно-логістичний HUB-центр може стати стимулом для розвитку інфраструктури та соціально-економічного середовища на території громади. Він може сприяти створенню нових робочих місць, підвищенню рівня доходів місцевого населення, розвитку малих та середніх підприємств, а також покращенню інфраструктури та послуг для мешканців.

6. С₆ – для зростання потенціалу як Суворовської територіальної громади, так і Ізмаїльського району, відтворити існуючі промислові майданчики ТГ, які мають відповідну інфраструктуру, спроможну переробляти сільськогосподарську продукцію Суворовської громади та суміжних з нею громад Ізмаїльського, Болградського та Білгород-Дністровського районів Одеської області. Зокрема передбачається:

- створення агротехнопарку зі зберігання, переробки та продажу агропродукції;
- створення екологічного кластеру з виробництва біопалива (пелетний завод).

Пріоритетний розвиток буде зосереджено на таких виробництвах:

- мукомельному (комбікормовому напрямку);
- олійножировому напрямку;
- переробці продукції тваринництва (вівчарства);
- переробці та консервуванні продукції рослинництва, особливо багаторічних насаджень, ягід тощо;
- розведенні та переробці риби;
- створенні сучасної птахофабрики;
- створенні свинокомплексу.

А також розглядання можливості створення асфальтного заводу.

7. С₇ –будівництво Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) з метою розширення спектру надання різноманітних послуг мешканцям громади.

ЦНАП у громаді є ключовим інструментом для спрощення та оптимізації процедур взаємодії місцевого населення з державними органами. Цей центр надає

широкий спектр адміністративних послуг у зручній та доступній спосіб, сприяючи підвищенню якості обслуговування та підвищенню рівня задоволеності громадян. Однією з основних переваг ЦНАП у громаді є централізація та уніфікація процедур отримання адміністративних послуг. ЦНАП сприяє покращенню якості обслуговування громадян через упровадження сучасних технологій та автоматизацію процесів. Також важливою функцією ЦНАП у громаді є сприяння прозорості та відкритості у взаємодії з державними органами.

8. С₈ – впровадити до цільових програм заходи щодо розвитку культурного та духовного середовища, соціального захисту населення, покращення медичного обслуговування та охорони здоров'я мешканців громади, а також благоустрою населених пунктів громади та дотримання законності й правопорядку в громаді. Це включає:

- реконструкцію місця тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб;
- реконструкцію соціального житла для ВПО та осіб, які втратили житло внаслідок військових дій, спричинених збройною агресією;
- капітальний ремонт частини нежитлової будівлі (приміщення) та її оснащення для створення кризової кімнати щодо тимчасового перебування осіб, постраждалих від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі;
- капітальний ремонт частини нежитлової будівлі (приміщення) опорного пункту поліцейських офіцерів громади;
- ремонт медичних закладів.
- створення Центру безпеки громадян.

9. С₉ – з метою усунення браку фахівців та зниження низки галузевих проблем можна залучити організації, які надають консультативно-дорадчу допомогу ОТГ, запроваджувати в своїй роботі ГІС та інші інформаційні технології, залучити спеціалістів із міст, розвивати міжмуніципальне співробітництво з іншими громадами.

10. С₁₀ – зменшення прихованого безробіття та збільшення кількості ФОПів можливе за умови стійкого зростання попиту на сільськогосподарську продукцію на світових ринках і залученні державних та міжнародних програм допомоги малим та середнім підприємствам і сільському господарству;

11. С₁₁ – з метою удосконалення низької громадської активності є доцільним залучити організації, які надають консультативно-дорадчу допомогу ОТГ, поширити застосування в громадах ГІС та інших інформаційних технологій;

12. С₁₂ – з метою вирішення та покращення регулярного транспортного сполучення між старостинськими округами та адміністративним центром, варто розробити заходи з покращення доріг із залученням фінансування.

Таким чином, за результатами використання SWOT-аналізу територіальні громади можуть сформулювати в узагальненому вигляді основні перспективні напрямки стратегічного розвитку, що можуть бути покладені в основу Стратегії розвитку територіальної громади в перспективі.

Висновки. Формування стратегій розвитку територіальних громад є складним завданням, яке супроводжується численними проблемами та перспективами. Перш за все, однією з ключових проблем є різноманітність потреб і можливостей між громадами, що може ускладнити створення універсальних стратегій. Різниця у рівні економічного розвитку, доступі до ресурсів та культурних особливостях може вимагати індивідуального підходу до кожної територіальної громади. Зокрема, фінансові обмеження можуть стати серйозною перешкодою для впровадження стратегій розвитку. Брак фінансування може обмежити можливості в реалізації проєктів і програм, спрямованих на поліпшення інфраструктури, освіти та інших сфер життєдіяльності громади.

З іншого боку, перспективи формування стратегій розвитку територіальних громад є значущими. Здатність мобілізувати ресурси, створити партнерства та впроваджувати інновації може призвести до сталого підвищення якості життя для мешканців. Посилення взаємодії між громадами може викликати синергію та сприяти розвитку регіональної економіки. Додатковою перспективою є залучення мешканців до процесу прийняття стратегічних рішень. Врахування думки і побажань громади підвищує легітимність та підтримання стратегій розвитку, а також сприяє взаєморозумінню між владою та населенням.

Слабкі сторони розвитку територіальних громад можуть включати обмежені фінансові ресурси, недостатність інфраструктури, а також відсутність ефективних механізмів управління. Бюджетні обмеження можуть ускладнити впровадження програм та проєктів, що спрямовані на соціальний та економічний розвиток громад. Важливо враховувати й аспекти відсутності відкритості та участі громадськості у процесі управління, оскільки це може призвести до відсутності широкої підтримки для реалізації стратегій розвитку. Подолання цих слабких сторін може вимагати комплексного підходу, включаючи залучення зовнішніх ресурсів, покращення управлінської ефективності, розроблення чітких стратегій та активізацію громадянської участі.

Загрози розвитку територіальних громад можуть включати економічні, екологічні, соціальні та політичні аспекти. Економічні загрози можуть виявлятися у вигляді економічної нестабільності, великої частки безробітних або втрати ключових галузей економіки. Екологічні загрози можуть становити проблему через неправильне використання природних ресурсів, забруднення довкілля та зміни клімату, що може негативно вплинути на здоров'я мешканців та загальну екологічну стійкість. Соціальні загрози можуть включати в себе демографічні труднощі, відсутність доступу до освіти та медичних послуг, а також соціальну напруженість у громаді. Недостатня участь громадян у прийнятті рішень також може ускладнити розвиток громад. Політичні загрози можуть виникати, крім прямих дій військової агресії на території України, внаслідок нестабільності національного чи регіонального політичного середовища, відсутності ефективності управління або конфліктів інтересів між різними частинами громади.

Узагальнюючи, необхідно усвідомлювати, що формування стратегій розвитку територіальних громад – це динамічний процес, що вимагає уваги до конкретних умов та постійного адаптування до змін. Розв'язання проблем та використання перспектив із урахуванням можливостей проведення SWOT-аналізу вимагає спільних зусиль громадськості, влади та бізнесу для досягнення сталого та гармонійного розвитку. Зміцнення стійкості та відповідального управління може допомогти громадам подолати ці загрози. Ефективні стратегії містять вдосконалення економічної диверсифікації, раціональне використання природних ресурсів, покращення соціальної інфраструктури та сприяння участі громадян у процесах прийняття рішень. SWOT-аналіз є допоміжним та ефективним методом при формуванні підґрунтя стратегій розвитку територіальних громад.

Conclusions. The formation of strategies for the development of territorial communities is a complex task, which is accompanied by numerous problems and prospects. First of all, one of the key challenges is the diversity of needs and opportunities between communities, which can make it difficult to create universal strategies. Differences in the level of economic development, access to resources and cultural characteristics may require an individual approach to each territorial community. In particular, financial constraints can become a serious obstacle to the implementation of development strategies. Lack of funding can limit the possibilities of implementing projects and programs aimed at improving infrastructure, education, and other spheres of community life.

On the other hand, the prospects for the formation of strategies for the development of territorial communities are significant. The ability to mobilize resources, create partnerships and innovate can lead to sustainable improvements in the quality of life for residents. Strengthening interaction between communities can create synergy and contribute to the development of the regional economy. An additional perspective is the involvement of residents in the strategic decision-making process. Taking into account the opinions and wishes of the community increases the legitimacy and support of development strategies, as well as promotes mutual understanding between the authorities and the population.

Weaknesses in the development of territorial communities may include limited financial resources, insufficient infrastructure, and a lack of effective management mechanisms. Budget restrictions can complicate the implementation of programs and projects aimed at the social and economic development of communities. It is important to take into account the aspects of lack of openness and public participation in the management process, as this can lead to a lack of broad support for the implementation of development strategies. Overcoming these weaknesses may require a comprehensive approach, including attracting external resources, improving management efficiency, developing clear strategies, and strengthening citizen participation.

Threats to the development of territorial communities may include economic, environmental, social and political aspects. Economic threats can manifest themselves in the form of economic instability, a large share of the unemployed or the loss of key sectors of the economy. Environmental threats can be a problem due to misuse of natural resources, environmental pollution and climate change, which can negatively affect the health of residents and overall environmental sustainability. Social threats can include demographic challenges, lack of access to education and health services, and social tensions in the community. Insufficient participation of citizens in decision-making can also complicate the development of communities. Political threats can arise, in addition to direct acts of military aggression on the territory of Ukraine, as a result of the instability of the national or regional political environment, lack of management efficiency or conflicts of interest between different parts of the community.

Summarizing, it is necessary to realize that the formation of strategies for the development of territorial communities is a dynamic process that requires attention to specific conditions and constant adaptation to changes. Solving problems and using prospects, taking into account the possibilities of SWOT-analysis, requires joint efforts of the public, authorities and business to achieve sustainable and harmonious development. Strengthening resilience and responsible governance can help communities overcome these threats. Effective strategies include improving economic diversification, rational use of natural resources, improving social infrastructure, and promoting citizen participation in decision-making processes. SWOT-analysis is an auxiliary and effective method for forming the basis of strategies for the development of territorial communities.

Список використаних джерел

1. Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M. Development of the capacity of territorial communities. Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (1). С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-nvp_2018_2%281%29__15 (дата звернення: 24.02.2024).
2. Shevchenko O., Lisnievska Y. Improvement of the system of strategic planning of the socio-economic development of territorial communities. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration. 2023. 1(1). P. 36–40. Doi: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-7>.
3. Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку ОТГ. Київ, 2017. 116 с.
4. Бріль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 18.02.2024).
5. Монастирський Г., Волосяк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С. 23–37. Doi: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>

6. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2021. 1 (1 (7)). С. 195–215.
7. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
8. Хохуляк О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Економічний дискурс. 2021. 1 (3–4). С. 79–86.
9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.01.2024р.).
10. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій № 265 від 21.12.2022. URL: <http://surl.li/racez> (дата звернення: 21.01.2024р.).

References

1. Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M. (2018). Development of the capacity of territorial communities. *Naukovyi visnyk Polissia*. no. 2 (1). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-nvp_2018_2%281%29__15 (accessed 24 February 2024).
2. Shevchenko O., Lisnievska Y. (2023). Improvement of the system of strategic planning of the socio-economic development of territorial communities. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald*. Series: Public Management and Administration, no. 1 (1), pp. 36–40. Doi: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-7>.
3. Berdanova O., Vakulenko V., Valentiuk I. V., Tkachuk A. F. (2017). *Stratehichne planuvannia rozvytku OTH [Strategic planning of development of TC]*. Kyiv.
4. Bryl M. (2018). *Stratehiia – osnova stanovlennia ta rozvytku OTH [Strategy – the basis for the formation and development of TC]*. *Mistseve samovriaduvannia*, no. 5. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (accessed 18 February 2024).
5. Monastyrskyi H., Volosiuk M. (2021). *Instytutsiini dysbalansy modeli upravlinnia rozvytkom terytorii [Institutional imbalances of the territorial development management model]*. *Visnyk ekonomiky*, vol. 4, pp. 23–37. Doi: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>
6. Pastukh K. (2021). *Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic planning of the development of territorial communities]*. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, no. 1 (1 (7)), pp. 195–215.
7. Romaniuk S. A. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [Theory and practice of strategic management]*. Kyiv: NADU.
8. Khokhuliak O. (2021). *Kontseptualni osnovy stratehichnoho planuvannia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Conceptual foundations of strategic planning for the development of united territorial communities]*. *Ekonomichni dyskurs*, no. 1 (3–4), pp. 79–86.
9. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 from August 5, 2020 № 695. *Ofits. visn. Ukrainy*, no. 67, pp. 315. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed 21 January 2024).
10. *Methodological recommendations regarding the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of strategies for the development of territorial communities*. Order of the Ministry of Community and Territorial Development No. 265 of 12/21/2022]. Available at: <http://surl.li/racez> (accessed 21 January 2024).