

УДК 35.072.1:33.021

DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v055.2025.32>*Л. В. Горохова*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5114-523X>*кандидат філософських наук, доцент,**доцент кафедри філософії та політології**Житомирського державного університету імені Івана Франка*

SWOT-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Постановка проблеми. Актуальність аналізу зазначеної проблеми обумовлена сучасними подіями в нашій країні та їх наслідками, зокрема необхідністю їх постійного моніторингу з використанням різних методів дослідження. Втручання країни-агресора в територіальну цілісність і незалежність нашої держави призвело до масштабних руйнувань інфраструктури населених пунктів, загибелі сотень тисяч громадян України не лише військовослужбовців, а й цивільного населення, а також до міграційних процесів. У сучасних умовах питання відбудови та відновлення громад і територій є надзвичайно актуальними, а поруч з ними набуває актуальності питання стратегічного планування. Оскільки розвиток громад, районів чи областей в умовах децентралізації влади залежить не лише від їхніх бажань та можливостей, а й від викликів та загроз, які постійно виникають. Відтак, важливою і необхідною під час стратегічного планування стає методологія SWOT, що дозволяє не лише виявити сильні і слабкі сторони, загрози та можливості, а вибудовувати зв'язки між ними, котрі можуть бути використані у процесі визначення стратегії розвитку громади, району чи області. Попри те, що метод SWOT-аналізу було створено й презентовано на конференції з проблем бізнес-політики ще в 1963 році його доцільність та актуальність постійно зростає. Свідченням чого є значна кількість наукових розвідок та соціологічних досліджень у яких презентовано напрацювання щодо SWOT-аналізу та результати його використання. Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду проблеми варто зазначити, що офіційний портал Дія Бізнес визначає SWOT як «ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію» [1]. Варто відмітити, що категорії за якими здійснюється аналіз залишаються незмінними, а змінюються лише особливості та специфіка їх використання в конкретних ситуаціях.

Свідченням зазначеного є міркування фахівців у сфері просторового планування, які в процесі реалізації Програми «Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад» визначили SWOT-аналіз як «інструмент, що дає можливість зробити комплексний аналіз стану розвитку ОТГ. Дозволяє зрозуміти, які у громади є сильні та слабкі сторони, визначити можливості, що відкриваються перед нею, та зовнішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню цілей розвитку». Програма була орієнтована на адаптацію європейських підходів міського і регіонального розвитку до функціонування новостворених територіальних одиниць України – об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Методологія SWOT-аналізу є надзвичайно затребуваною у процесі реформування місцевого самоврядування та дослідження сучасних суспільно-політичних процесів. Використовуючи SWOT, варто пам'ятати міркування сучасних дослідників А. Ткачука, В. Кашевського та П. Мавки про те, що «Вибір типу стратегії теоретично залежить від результатів аналізу взаємозв'язків між факторами SWOT, однак, відразу зазначимо, що в реальній ситуації «чистих» стратегій не існує, найчастіше доводиться вибирати змішаний тип стратегії з елементами конкурентної, наступальної та консервативної стратегії, що передбачає опору на сильні сторони з використанням можливостей оточення з одночасним подоланням загроз» [2, с. 34]. Ми сподіваємося, що це враховують і використовують не лише учасники тренінгів ГО «Інститут громадянського суспільства» для працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та активістів ОТГ, а й всі хто має можливість ознайомитися зі змістом текстової версії до навчального модулю «Стратегічне планування у громаді».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наявність значної кількості наукових розвідок засвідчує актуальність методології SWOT-аналізу в сучасних умовах. Значну увагу проблематиці стратегічного планування загалом та SWOT-аналізу серед вітчизняних науковців приділяють І. Байдюк, О. Берданова, В. Вакуленко,

І. Валентюк, А. Дерезюк, С. Головчанська-Пушкар, В. Кашевський, П. Мавка, В. Нестеренко, Т. Пересипкіна, Н. Савінова, Н. Сментина, М. Тимченко, А. Ткачук, А. Фіалковська, І. Яремина та інші. Теоретичні засади і практичні аспекти стратегічного планування в громадах та особливості використання SWOT-аналізу представлено в напрацюваннях О. Берданова, В. Вакулєнко, І. Валентюк, А. Ткачука, В. Кашевського та П. Мавки. Використання SWOT-аналізу в організації медичного забезпечення та його покращення представлено в напрацюваннях Т. Пересипкіної, В. Нестеренко, А. Дерезюка, І. Яреминої, С. Головчанської-Пушкар, І. Байдюк, тощо. Попри наявну кількість публікацій у запропонованому дослідженні буде здійснено спробу актуалізації теоретичної інформації та виокремлення найбільш вдалих практик і прикладів використання методології SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування розвитку громад, районів та областей у сучасних умовах.

Формулювання мети статті. Метою статті є представлення SWOT-аналізу як методу стратегічного планування та специфіки його використання в громадах та регіонах в процесі реформування місцевого самоврядування в сучасних умовах. Виклики глобалізованого світу й події сучасності обумовлюють те, що залишатися «на плаву» й рухатися та розвиватися паралельно з викликами європейської інтеграції зможуть лише ті громади, райони чи області, які враховуватимуть світові тенденції й практики. В інших випадках, вони навіть попри значні зусилля мають дріб'язкові результати та зазвичай відстають від інших більш розвинених громад та територій. У статті представлено обґрунтування і методологію SWOT-аналізу та розкрито специфіку використання його матриць у процесах стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто розпочати з того, що не зважаючи на те, що моделі SWOT-аналізу використовувалися переважно як метод аналітики стану фірм чи компаній, сьогодні його методологія є однією із основних в процесі стратегічного планування. Нині, завдяки реформуванню місцевого самоврядування, мешканці громад починають усвідомлювати важливість прийнятих рішень, а громадськість розуміти, що розвиток країни залежить від можливостей та зацікавленості громад займатися власним розвитком і самостійно формувати свою спроможність. Отримавши можливості та маючи мотиви, органи місцевого самоврядування зацікавлені у належному виконанні повноважень, оскільки несуть відповідальність за планування розвитку. Важливою складовою функціонування та розвитку громад, районів та територій є стра-

тегічне планування, яке передбачає забезпечення сталого розвитку завдяки коротко-, середньо- чи довгостроковим планам і програмам.

Підтвердженням зазначеного може слугувати визначення стратегічного планування запропоноване учасниками Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» О. Бердановою та В. Вакулєнко, які зазначають, що «Стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [3, с. 5]. Дійсно, у сучасних умовах, не зважаючи на виклики, негаразди та перешкоди, громади й регіони намагаються шукати шляхи ефективного управління місцевим розвитком з використанням світових надбань та досягнень. Відтак, вважаємо за доцільне використання матриць SWOT-аналізу як якісного інструменту стратегічного планування. Оскільки використання зазначеної методології дозволяє детально вивчити як зовнішнє так і внутрішнє середовище, а результатом раціонального SWOT-аналізу можуть бути сформовані ефективні рішення, які є відповідною реакцією на сигнали чи загрози з врахуванням можливостей.

Для розуміння специфіки зазначеного аналізу варто нагадати, що акронім SWOT це аббревіатура англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities та Threats, які детальніше представлені у таблиці 1:

Зважаючи на те, що останніми роками методологія SWOT-аналізу досить активно використовується в суспільно-політичній сфері вважаємо доцільним використання розшифрування його аббревіатури запропоноване М. Тимченко, а саме: «S – Strength – сильні сторони, переваги політичного суб'єкта над конкурентами, які потребують максимального використання; W – Weaknesses – слабкі сторони, недоліки та мінуси політичного суб'єкта. Метою цієї методики є їх виявлення та нівелювання; O – Opportunities – зовнішні політичні фактори, які окреслюють потенційні можливості для підвищення конкурентоздатності політичного суб'єкта; T – Threats – фактори зовнішнього політичного середовища, які потенційно можуть погіршити процеси партійного будівництва або перебіг політичної кампанії. До таких факторів належать дії конкурентів, зміни у законодавстві, зміні очікувань із боку виборців та інші» [4, с. 93]. Зважаючи на те, що метою

Таблиця 1

Потрактування аббревіатури акроніму SWOT

SWOT-аналіз	Позитивний вплив	Негативний вплив
<i>Внутрішнє середовище</i>	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<i>Зовнішнє середовище</i>	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

нашого дослідження є специфіка використання методології окресленого аналізу як методу стратегічного планування вважаємо за доцільне детальніше його проаналізувати й визначити основні складові. Одним із визначальних складових SWOT-аналізу є його об'єкти, тобто те, на що спрямоване дослідження. Об'єктами SWOT-аналізу як методу стратегічного планування може бути система взаємопов'язаних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме: нормативно-правова база держави, суспільно-політична ситуація, глобальні економічні тенденції, особливості регіону, тощо.

Крім об'єктів, важливою складовою є період, в межах якого здійснюватиметься SWOT-аналіз, оскільки це можуть бути різні стратегії – від короткострокової до довгострокової. Тобто, використовуючи матриці SWOT-аналізу можна створювати різні за періодом тривалості стратегічні плани, а саме: план на поточний період, плани короткострокової перспективи (1–2 роки), середньострокове планування (3–5 років), а також стратегії на довгострокову перспективу (понад 5 років).

Особливістю SWOT-аналізу, зокрема є й те, що він виступає початковим етапом стратегічного планування і складовим етапом у розробці стратегії; передбачає вивчення і внутрішнього, і зовнішнього середовища; виступає інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень; передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, та сильними й слабкими сторонами – з іншого; у центрі уваги SWOT-аналізу перебувають фактори, які найсильніше впливають на конкурентну позицію та конкурентні переваги. Ми також погоджуємося з міркуваннями

дослідників щодо того, що методологія SWOT-аналізу передбачає визначену послідовність вивчення чинників зовнішнього середовища, зокрема таких як відстеження змін певного фактора, аналіз його стану; прогнозування можливих наслідків впливу фактора на перспективу; припускає використання методів експертної оцінки й передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [5, с. 7–8]. Попри низку переваг, можемо зазначити, що SWOT-аналіз не позбавлений і певних огріхів, серед яких можемо відмітити відсутність чітких показників, які враховуються під час аналізу, а також відсутність засобів чи інструментів порівняння впливу різних показників чи чинників у конкретній ситуації. Крім зазначеного, варто відмітити, що результативність SWOT-аналізу залежать від принципів, що використовуються під час його виконання, серед яких варто виокремити принципи репрезентативності, об'єктивності та консенсусу, що є важливими під час визначення стратегії.

Зазвичай, здійснення SWOT-аналізу передбачає використання класичної матриці, яка дозволяє з'ясувати *сильні та слабкі сторони* об'єкта дослідження й зрозуміти *можливості* та виявити *загрози*. Приклади класичних матриць [6; 7; 8] представлено на рис. 1.

Аналізуючи класичну матрицю SWOT-аналізу варто зазначити, що вона є гнучкою, що дозволяє її модифікувати під час стратегічного планування у конкретних громаді, районі чи області. Матриця аналізу може бути адаптована до конкретних умов і ситуацій і мати нове представлення, зокрема можна додавати допоміжні складові (ідентифікатори) «Internal» (внутрішні фактори) та «External» (зовнішні фактори), а також «Positive» (позитивні фактори) та «Negative» (негативні фак-

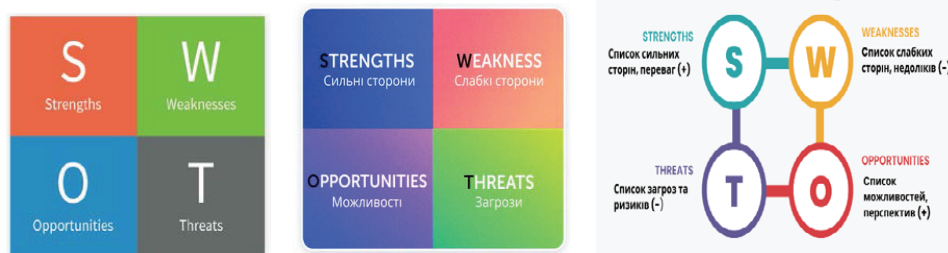


Рис. 1. Класичні матриці SWOT-аналізу

тори). Схематично це відтворено у вдосконаленій матриці запропонованій фахівцями на сайті Marketer, на думку яких «Удосконалена матриця не тільки описує ситуацію, а й підкаже, що робити» і відображено на рис. 2 [9].

SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)
Загрози (Threats)	ST-стратегії (сильні сторони + погрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + погрози)

© Marketer.ua

Рис. 2. Вдосконалена матриця SWOT –аналізу

Використання SWOT-матриці дозволяє визначити і описати стратегічні можливості, що можуть бути реалізовані в процесі оптимального поєднання сильних і слабких сторін як внутрішніх чинників і можливостей та загроз як зовнішніх факторів, що є особливо важливим і необхідним в сучасних умовах. Детальніше специфіку окреслених стратегій та можливості їх використання в процесі визначення перспектив розвитку громад і територій можемо представити таким чином:

Стратегія 1 «Сильні сторони – Можливості» дозволяє визначити зовнішні можливості, котрі підтримують сильні сторони регіону, тому така стратегія має наступальний характер і може використовуватися тоді, коли регіон визначає позиції та напрямки, в яких ці можливості зосереджуватимуться для підтримки сильних сторін. Відповідно, така стратегія вважається безпрограшною і не лише в цивільному житті суспільства, а й в умовах ведення бойових дій.

Стратегія 2 «Слабкі сторони – Можливості» сприяє визначенню способів подолання слабких сторін задля розблокування нових можливостей, або зменшення чи ліквідації слабких сторін громади, району чи області завдяки існуючим можливостям. Така стратегія передбачає більш оборонний підхід, оскільки після використання наявних шансів для усунення слабких сторін громада намагається шукати нові.

Стратегія 3 «Сильні сторони – Загрози» передбачає окреслення способів використання сильних сторін для обмеження або усунення впливу загроз. Зазначена стратегія є оборонною

комбінацією і може використовуватися розвиненими громадами, районами чи областями, що мають сильні конкурентні позиції, котрі дозволяють запобігати непередбачуваним або очікуваним негативним зовнішнім впливам застосовуючи власні сильні сторони.

Стратегія 4 «Слабкі сторони – Загрози» передбачає пошук або складання плану запобігання вразливості громади, району, області чи регіону зовнішнім загрозам шляхом мінімізації чи усунення слабких сторін. Така комбінація є цілком оборонною і оптимальною тільки для занадто розвинених та впливових громад, районів чи областей, котрі лише утримують свої гарні позиції по відношенню до інших конкуруючих громад чи регіонів.

Корисною, зважаючи на сучасні обставини і умови, у процесах стратегічного планування розвитку громад, районів чи областей, на наш погляд, може бути матриця запропонована розробниками методології планування регіонального розвитку [10], представлена на рис. 3.

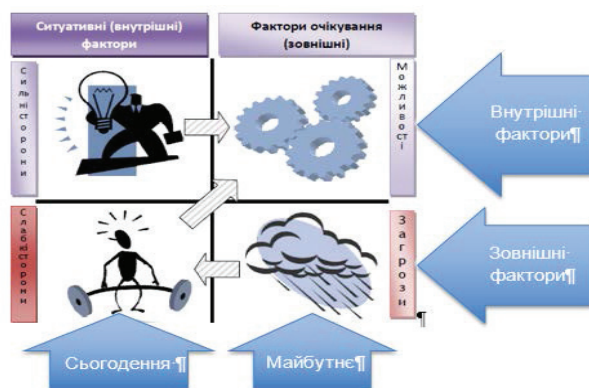


Рис. 3. SWOT-матриця планування регіонального розвитку

Запропонована матриця дозволяє не лише продемонструвати взаємозв'язки між складовими аналізу, а й показати яким чином можуть бути використані сильні сторони для створення можливостей в майбутньому і як слабкі сторони громади, району чи області можна перетворити в можливості, а також як загрози впливають на слабкі сторони. Відповідно, можемо відмітити, що проведений за подібною матрицею SWOT-аналіз дозволить розробникам стратегічного планування, використовуючи наявні можливості й спираючись на сильні сторони, усувати слабкі сторони. Крім того, синтез ситуаційного аналізу дозволить розробникам вказати на основні внутрішні (сильні і слабкі сторони) й зовнішні фактори (можливості і загрози), що є важливими для розвитку громади, району чи області. Приклад матриці ситуаційного аналізу представлено на рис. 4 [10].



Рис. 4. Матриця ситуаційного SWOT-аналізу

Конкретний зразок практичного використання методології SWOT-аналізу представлений на прикладі Рівненської області і відображений у матрицях на сторінках 35–40 посібника «Методологія планування регіонального розвитку в Україні» [10]. Варто зазначити, що завдяки універсальності, методологія SWOT-аналізу може бути використана у будь-який час і щодо будь-якого об'єкту чи предмету дослідження, на будь-якому етапі його розвитку, на мікро- (індивід), мезо- (громада, район, область) та макро- (галузь, країна) і навіть на мегарівні (регіон, континент, тощо).

Зважаючи на те, що Україна перебуває в процесі реалізації секторальної децентралізації, можемо зауважити на можливості використання SWOT-аналізу окремих сфер, зокрема таких як: освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, транспортна інфраструктура, містобудування та архітектурно-будівельного контролю, земельні відносини, тощо. Підтвердженням доцільності використання зазначеної методології є матриці з результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності НАН України [11] та SWOT-аналіз національної системи вищої освіти [12], а також наукові розвідки щодо окресленої проблематики [13; 14; 15]. Зазначені дослідження присвячені теоретичним і практичним аспектам проблематики, а також обґрунтуванню найактуальніших питань та їх вирішенню. Зокрема запропонована фахівцями Центру інноваційної освіти матриця SWOT-аналізу [13] спрощує роботу над стратегією розвитку школи й акцентує увагу на основних факторах (див. мал. 5).

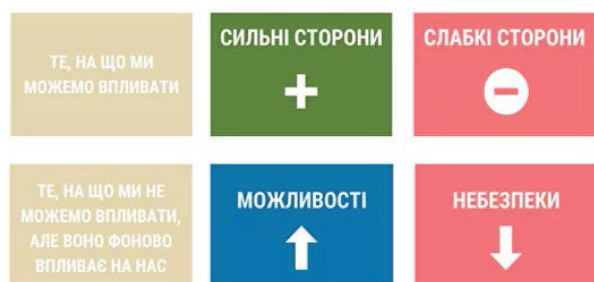


Рис. 5. Приклад матриці SWOT-аналізу з акцентом на основних факторах

Наукові розвідки щодо використання зазначеної методології в процесі дослідження сфери медичних послуг теж засвідчують її актуальність і доречність [16; 17; 18]. Проте ці питання не є предметом представленого дослідження й будуть проаналізовані у подальших наукових розвідках. Узагальнюючи, варто зазначити, що визначення оптимальної стратегії розвитку громади, району чи області залежить від конкретної ситуації та умов в яких відбувається аналіз, а також від періоду який охоплено та його особливостей.

Висновки. Здійснена наукова розвідка дозволила дослідити особливості та специфіку використання SWOT-аналізу в сучасних умовах в результаті чого було з'ясовано, що зазначений метод є дійсно ефективним оскільки дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні і слабкі сторони і розпізнавати зовнішні можливості і загрози. Варто зазначити також, що ефективність SWOT-аналізу залежить від низки нюансів про які варто пам'ятати, зокрема: результати залежать від того наскільки вдалою і доречною буде матриця аналізу; необхідно реально оцінювати сильні і слабкі сторони; чітко розмежовувати поточний стан і ситуацію в майбутньому; потрібно чітко й лаконічно формулювати конкретні думки й завдання, тощо. Доречним, на наш погляд, буде використання й порівняння досвіду конкурентоспроможної громади, району чи області для усвідомлення окремих конкретних аспектів аналізу.

Зважаючи на те, що реформування місцевого самоврядування не є питанням суто України, а має міжнародні масштаби, тому доречним на нашу думку, буде продовження дослідження окресленої проблематики з виходом на міжнародний рівень, а також розгляд питання застосування SWOT-аналізу в процесі порівняння досвіду закордонних громад, гмін, районів, повітів, областей чи воєводств, які за певними параметрами подібні до вітчизняних громад, районів чи областей. Зазначені питання й проблематику використання методології SWOT-аналізу в процесі реалізації секторальної децентралізації в Україні буде представлено в подальших наукових розвідках.

Література

1. Що таке SWOT аналіз? Офіційний портал Дія. Бізнес. URL: https://business.diaa.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_swot_analiz (дата звернення 06.08.2025).
2. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
3. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

4. Тимченко М. М. Особливості використання методики SWOT-аналізу у політичному менеджменті. *Регіональні студії*, 2019. № 16. С. 93–96.

5. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 50 с.

6. Аріна Оголь. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 07.06.2025).

7. Людмила Кухаренко. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblum.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення 07.06.2025).

8. Ларіса Білецька. Що таке SWOT аналіз? URL: <https://biletska.dp.ua/swot-analiz-iak-instrument-stvorennia-strategii/> (дата звернення 07.06.2025).

9. Антон Юдін. SWOT-аналіз: види, особливості, плюси та мінуси і взагалі навіщо це потрібно. URL: <https://marketer.ua/ua/swot-analysis-types-features-pros-and-cons/> (дата звернення 12.06.2025).

10. Методологія планування регіонального розвитку в Україні (Скорочена версія). Інструмент розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL: https://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskyi_UA.pdf (дата звернення 19.06.2025).

11. Концепція розвитку Національної академії наук України на 2014-2023 роки. URL: <https://www.nas.gov.ua/text/pdfNews/CONCEPTSIYA%20ROZVYTKU.pdf> (дата звернення 18.07.2025).

12. SWOT-аналіз національної системи вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/SWOT.stsenariyi-23.02.22.pdf> (дата звернення 18.07.2025).

13. Стратегія школи: як почути та включити кожного? Точка А. Офіційний сайт Центру інноваційної освіти ППО. СВІТ. URL: <http://prosvitcenter.org/sou-strategy-tochka-a> (дата звернення 18.07.2025).

14. Махія Т.А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта*. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641 (дата звернення 18.07.2025).

15. Наталя Савінова. SWOT-аналіз для стратегічного планування методичної роботи. URL: <https://ezavuch.mcfr.ua/939749> (дата звернення 18.07.2025).

16. SWOT-аналіз закладів охорони здоров'я та медичних послуг. URL: <https://miskrada.kherson.ua/strategiia-rishennia/swot-analiz-zakladiv-okhorony-zdorov-ia-ta-medychnykh-posluh/> (дата звернення 20.07.2025).

17. SWOT-аналіз в організації медичного забезпечення дітей шкільного віку. Т.В. Пересипкіна, В.Г. Нестеренко. Громадське здоров'я в Україні: проблеми та способи їх вирішення : матеріали III науково-практичної конференції з міжнародною участю, Харків, 05 листопада 2020 р. Харків: ХНМУ, 2020. С. 64–65.

18. Покращення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я з використанням SWOT-аналізу. Дерезюк А.В., Яремина І.В., Головчанська-Пушкар С.Є., Байдюк І.А. *Вісник Вінницького національного медичного університету*, 2023, Т. 27, № 1. С. 160–165.

Анотація

Горохова Л. В. SWOT-аналіз як метод стратегічного планування в умовах реформування місцевого самоврядування. – Стаття.

У статті досліджено особливості використання SWOT-аналізу як методу стратегічного планування в сучасних умовах. Зокрема обґрунтовано доцільність його використання в умовах реформування місцевого самоврядування. Зазначено, що важливою і необхідною під час стратегічного планування є методологія SWOT, яка дозволяє не лише виявити сильні і слабкі сторони, загрози та можливості, а вибудовувати зв'язки між ними, котрі можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку громади, району чи області. Проаналізовано переваги та недоліки SWOT-аналізу, представлено його класичні матриці й можливі стратегії їх реалізації. Охарактеризовано основні стратегії та їх специфіку й використання під час стратегічного планування в сучасних умовах. Зокрема такі стратегії як: «Сильні сторони – можливості», «Слабкі сторони – можливості», «Сильні сторони – загрози», «Слабкі сторони – загрози».

Констатовано, що SWOT-аналіз є ефективним методом ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах. Зазначено, що методологія SWOT-аналізу дозволяє за короткий проміжок часу визначити способи зменшення внутрішніх слабких сторін й усунення загроз, використовуючи власні сили й зовнішні можливості. SWOT-аналіз допомагає не лише приймати рішення, а й зосереджувати увагу на моментах, які сприяють досягненню поставленої мети. Завдяки концентрації найкращих сильних сторін у сферах, що мають найбільші шанси для розвитку, громади, райони й області отримують можливість досягти максимальних результатів, які є надзвичайно важливими в умовах повномасштабного вторгнення. Зазначено, що зазвичай у процесі SWOT-аналізу сильні і слабкі сторони є внутрішніми чинниками, а можливості та загрози обумовлені факторами зовнішнього середовища. Матриця SWOT-аналізу є інструментом який дозволяє проаналізувати всі фактори за принципом їх перетину та взаємозв'язків. Наголошено, що важливим є також розрізнення періодів планування оскільки короткострокові оперативні плани передбачають отримання швидкої зазвичай короткострокової вигоди, в той час як стратегічне планування передбачає розвиток конкурентних переваг завдяки найкращому поєднанню власних сильних сторін з можливостями, які з'являються.

Ключові слова: SWOT-аналіз, методологія SWOT-аналізу, матриці SWOT-аналізу, стратегічне планування, реформування місцевого самоврядування, децентралізація влади, повномасштабне вторгнення.

Summary

Horokhova L. V. SWOT analysis as a method of strategic planning in the context of local government reform. – Article.

The article examines the peculiarities of using SWOT analysis as a method of strategic planning in modern conditions. In particular, it justifies the expediency of its use in the context of local government reform. It is noted that the SWOT methodology is important and necessary during strategic planning, as it allows not only to identify strengths and weaknesses, threats and opportunities, but also to build connections between them, which can be used to formulate a development strategy for a community, district, or region. The advantages and disadvantages of SWOT analysis are analyzed, its classic matrices and possible strategies for their implementation are presented. The main strategies and their specifics and use in strategic planning in modern conditions are characterized. In particular, such strategies as: «Strengths – Opportunities», «Weaknesses – Opportunities», «Strengths – Threats», «Weaknesses – Threats».

It has been established that SWOT analysis is an effective method for identifying internal strengths and weaknesses and recognizing external opportunities and threats, which is extremely important in today's

environment. It has been noted that the SWOT analysis methodology allows you to quickly identify ways to reduce internal weaknesses and eliminate threats using your own strengths and external opportunities. SWOT analysis helps not only to make decisions, but also to focus on the factors that contribute to the achievement of the set goal. By concentrating their best strengths in areas with the greatest potential for development, communities, districts, and regions are able to achieve maximum results, which are extremely important in the context of a full-scale invasion. It is noted that in the SWOT analysis process, strengths and weaknesses are usually internal factors, while opportunities and threats are determined by external factors. The SWOT analysis matrix is a tool that allows you to analyze all factors based on their intersections and interrelationships. It is emphasized that it is also important to distinguish between planning periods, since short-term operational plans provide for quick, usually short-term benefits, while strategic planning provides for the development of competitive advantages through the best combination of one's strengths with emerging opportunities.

Key words: SWOT analysis, SWOT analysis methodology, SWOT analysis matrices, strategic planning, local government reform, decentralization of power, full-scale invasion.

Дата надходження статті: 22.08.2025

Дата прийняття статті: 04.09.2025

Опубліковано: 30.09.2025