

**Федір Ткачик**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ SWOT-АНАЛІЗУ У СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Створення та подальше посилення конкурентних переваг – це прямі функції менеджменту на державному, галузевому та регіональному рівні, а конкурентоспроможність формується у процесі вдосконалення управлінської діяльності, концептуалізації професіоналізації, посилення управлінської складової, впровадження управлінських інновацій.

У 1963 році у Гарварді професор К. Ендрюс вперше запропонував метод структуризації та оцінювання інформації, який отримав назву SWOT-аналіз. Назва цього методу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози [1].

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку органів місцевого самоврядування в Україні.

SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших методів аналізу в стратегічному управлінні. Універсальність цього способу дає змогу використовувати його різнобічно для вивчення унікальних властивостей об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентного середовища, розвитку держави, міста, регіону тощо [2, с. 175].

Але важливо акцентувати, що SWOT-аналіз покликаний згенерувати успішні й загрозливі ситуації для певної інституції, сформулювати базис для їх попередження з метою ефективного втілення в реальність задекларованих планів. SWOT-аналіз не містить конкретизованої фінальної інформації для прийняття управлінських рішень, але він надає змогу систематизувати й раціоналізувати процес обмірковування сукупності інформації з метою прийняття найбільш вдалих рішень [3, с. 201].

Слід зауважити, що вже на першому етапі SWOT-аналізу, коли вивчаються конкурентні переваги, поряд із ціною, прогресивністю технології, вартістю ресурсів, станом основних виробничих фондів об'єктом дослідження є й кваліфікація кадрів, а також, власне система менеджменту органів місцевого самоврядування [4, с. 42].

Основним загрозливим чинником в умовах сьогодення виступає протидія ризикам воєнного часу в Україні, що, в свою чергу, вимагає від органів місцевого самоврядування кооперації та вжиття оперативних заходів в контексті стабілізації фінансування пріоритетних напрямків розвитку певної громади (громад), залежно від обсягів заподіяної шкоди, руйнації інфраструктури та житлових об'єктів, а також динаміки внутрішньої міграції.

Використовуючи методологію SWOT-аналізу та доміанти фіскального федералізму органи місцевого самоврядування матимуть змогу задіяти мультиаспектний спектр фіскальних інструментів стимулювання економічної активності в регіоні, в т.ч. міжнародного рівня.

Органи місцевого самоврядування комплексніше повинні бути долучені до процесу адміністрування майнових податків, зокрема вони мають отримати додаткові повноваження у цій сфері: найбільш оптимальною на даному етапі видається модель кооперативного (спільного) адміністрування місцевих податків органами місцевого самоврядування та контролюючими органами, при цьому передача окремих повноважень територіальним утворенням в частині адміністрування має відбуватися за згоди (згідно рішення) місцевої ради [5].

Повертаючись до головних аксіом SWOT-аналізу зазначимо про його корисність в контексті імплементації для Тернопільської міської територіальної громади (табл. 1).

Таблиця 1

**Імплементація аксіом SWOT-аналізу для пріоритетів розвитку  
Тернопільської міської територіальної громади**

<b>S</b> Сильні сторони	<b>W</b> Слабкі сторони
Зручне географічне розташування та транспортне сполучення; Відсутність потужних джерел промислового забруднення; Наявність навчально-наукового потенціалу; Співпраця з міжнародними організаціями у сфері місцевого соціально-економічного розвитку; Сприятливі умови для розвитку новітніх сфер економіки, зокрема ІТ-галузі; Мотивація органів місцевого самоврядування у контексті нарощування фіскального потенціалу; Інформаційна база щодо суб'єктів фіскального простору; Бажання позитивних змін та патріотизм територіальної громади.	Низький рівень ефективності адміністрування податку на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки; Централізований підхід по фіскального адміністрування; Наявність необґрунтованих пільг в оподаткуванні; Дефіцит (відтік) кваліфікованих людських ресурсів; Обмежена інформація щодо власності як об'єкту оподаткування; Недостатній рівень бюджетно-податкової автономності; Регіональні органи ДПС України мають недостатній ресурс і мотивацію для адміністрування податкових платежів; Знос матеріальних виробничих активів для цілей оподаткування.
<b>O</b> Можливості	<b>T</b> Загрози
Запровадження фіскальних преференцій для перспективних суб'єктів підприємницької діяльності; Ефективне адміністрування місцевих податків і зборів, оскільки органи місцевого самоврядування краще поінформовані про майно та активи платників;	Залежність місцевого бюджету від трансфертних потоків між бюджетами різного рівня; Витрати на оновлення даних реєстрів нерухомого майна з урахуванням змін кон'юнктури ринку; Шахрайські схеми та корупційні явища в оподаткуванні;

Продовження табл. 1

Налагодження співпраці органу місцевого самоврядування з органами Державної податкової служби та платниками щодо адміністрування місцевих податків і зборів; Наявність відкритих джерел інформації для покращення результативності фіскального адміністрування; Застосування сучасних технологій у фіскальній політиці регіону.	Недосконалість та нестабільність бюджетно-податкового законодавства; Зростання податкового боргу; Збільшення трудових, часових та матеріальних витрат на адміністрування податків органами місцевого самоврядування; Зростання рівня навантаження на бюджети громад; Ризики військового часу.
---	---

Джерело: складено автором на основі [6]

Вирішення цих проблем, на нашу думку, можливе за умови реформування міжбюджетних відносин шляхом забезпечення органів місцевого самоврядування достатнім обсягом власних доходних джерел, необхідним обсягом надходжень загальнодержавних податків, зборів та обов'язкових платежів, зменшення обсягу міжбюджетних трансфертів, збільшення частки їх нецільової частини (дотацій). Необхідним є підвищення прозорості бюджетного процесу на всіх рівнях бюджетної системи, без чого неможливою є реалізація відповідного принципу самостійності. Зокрема, мають бути також ужиті заходи, спрямовані на вирішення проблеми неpubлічності управління місцевими бюджетами, їх доходними та видатковими частинами. Для цього необхідно зацікавити органи місцевого самоврядування в результатах своєї роботи, залучити населення для вирішення проблем відповідної місцевості.

#### Список використаних джерел:

1. Kenneth R. Andrews/ Harvard Business School Professor and Father of Corporate Strategy, Dead at 89. HBS Press Release. September 12, 2005. URL: <http://www.harbus.org/2005/kenneth-r-andrews-hbs-3270/>
2. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174–178.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Сафонов Ю. М. Методологія застосування SWOT- та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. № 3 (46). С. 36–47.
5. Вдосконалення механізму адміністрування місцевих податків: тези з обговорення. Децентралізація. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16898>
6. Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року. Тернопільська міська рада. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenty/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/18938.html>