

Тема 7. Роль середовища в стратегічному управлінні та плануванні.

7.1. SWOT-аналіз.

7.2. PESTLE-аналіз.

7.3. Матриця стратегічного вибору.

Роль середовища в стратегічному плануванні — це аналіз умов, у яких працює громада чи організація, для ухвалення правильних рішень.

Ключова суть у 3 тези:

- **Зовнішнє середовище (PESTLE)** дає **Можливості** та створює **Загрози** (те, на що ми не впливаємо напяму: закони, інфляція, війна, технології, демографія).
- **Внутрішнє середовище** показує **Сильні** та **Слабкі сторони** (те, що ми контролюємо: бюджети, кадри, інфраструктура, якість управління).
- **Стратегічний вибір (SWOT / TOWS)** підказує, **як діяти**: використати сильні сторони для реалізації можливостей або захистити слабкі сторони від зовнішніх ризиків.

Без аналізу середовища стратегія перетворюється на відірвані від реальності фантазії.

7.1. SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін *підприємства*, а також можливостей і погроз, які виходять із його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

- **Сильні сторони (Strengths)** - переваги вашої організації;
- **Слабості (Weaknesses)** - недоліки вашої організації;
- **Можливості (Opportunities)** - фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги вашої організації на ринку;

- **Загрози (Threats)** - фактори, які можуть потенційно погіршити положення вашої організації на ринку.

Сильні сторони підприємства - те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть вам додаткові можливості. Сила може полягати в наявному у вас досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, яку ви випускаєте, популярності вашої торговельної марки й т.п.

Слабкі сторони підприємства - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що вам поки не вдасться в порівнянні з іншими компаніями й ставить вас у несприятливе положення. Як приклад слабких сторін можна привести занадто вузький асортимент товарів, які випускаються, погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу й т.п.

Ринкові можливості - це сприятливі обставини, які ваше підприємство може використати для одержання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій ваших конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва вашої продукції, зростання рівня доходів населення й т.п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати ваше підприємство.

Ринкові загрози - події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т.п.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам

фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл.). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі свого переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Таблиця 6

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
- конкурентні переваги (унікальність); - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - жорсткий конкурент на ринку; - стратегія наступу чи інша важлива стратегія; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;	- відсутність реальних конкурентних переваг; - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання; - брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; - втрата репутації у споживачів;

- вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; - добре вивчений ринок, потреби покупців; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички	- «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; - недоліки в стратегічній діяльності; - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; - «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;
---	--

II. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 2). Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 7

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
- розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство;	- інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);

- обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку.	- зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку; - «ворожі дії» з боку держави; - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність
---	--

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1).

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу та формування стратегічних альтернатив (TOWS)

	Сильні сторони (Strengths — S)(Внутрішні переваги, потенціал та конкурентні ресурси)	Слабкі сторони (Weaknesses — W)(Внутрішні обмеження, дефіцит ресурсів та проблеми)
Можливості (Opportunities — O)	Поле SO («Максі-Максі»): Стратегії розвитку	Поле WO («Міні-Максі»): Стратегії переформатування

	Сильні сторони (Strengths — S)(Внутрішні переваги, потенціал та конкурентні ресурси)	Слабкі сторони (Weaknesses — W)(Внутрішні обмеження, дефіцит ресурсів та проблеми)
<i>(Зовнішні сприятливі чинники та тенденції розвитку)</i>	Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей.	Подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей.
Загрози (Threats — T) <i>(Зовнішні ризики, бар'єри та деструктивні чинники)</i>	Поле ST («Максі-Міні»): Стратегії захисту Використання сильних сторін для нейтралізації або мінімізації зовнішніх загроз.	Поле WT («Міні-Міні»): Стратегії виживання Мінімізація слабких сторін для уникнення або запобігання впливу загроз.

Функціональне призначення квадрантів матриці:

- **Стратегії SO (Проривні / Активні):** Базові стратегічні напрями, що забезпечують максимальне зростання території чи організації завдяки поєднанню власного потенціалу із зовнішньою кон'юнктурою.
- **Стратегії WO (Компенсаційні / Модернізаційні):** Заходи, спрямовані на внутрішню перебудову та структурні зміни з метою залучення зовнішніх ресурсів та інвестицій.
- **Стратегії ST (Захисні / Превентивні):** Інструменти антикризового управління, що дозволяють спертися на наявні здобутки та переваги для нівелювання зовнішніх ризиків.
- **Стратегії WT (Стратегії мінімізації втрат / Виживання):** Вимушені кроки, спрямовані на реструктуризацію, оптимізацію витрат та нейтралізацію критичних уразливостей.

7.2. PESTLE-аналіз.

PESTLE-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, який застосовується для систематичного дослідження та оцінки факторів зовнішнього середовища непрямого впливу (макросередовища), що визначають довгострокові умови розвитку територіальної громади, регіону чи публічної установи.

Головна мета PESTLE-аналізу в публічному управлінні — ідентифікувати зовнішні тенденції, загрози та можливості, які орган місцевого самоврядування чи виконавчої влади не може безпосередньо контролювати, але мусить обов'язково враховувати при формуванні Візії, Стратегічних напрямів та розробці «дерева цілей».

Абревіатура **PESTLE** відображає шість ключових груп факторів макросередовища:

- **P (Political) — Політичні фактори:** Державна та регіональна політика, стабільність політичної системи, вектор децентралізації, вектор євроінтеграції, рівень політичного ризику, зміни у виборчому законодавстві, реформи публічного врядування.
- **E (Economic) — Економічні фактори:** Макроекономічна динаміка (темпи зростання ВВП/ВРП), рівень інфляції, відсоткові ставки за кредитами, податковий клімат, валютні коливання, рівень доходу та купівельна спроможність населення, інвестиційна привабливість країни/регіону.
- **S (Social) — Соціально-демографічні фактори:** Демографічні тренди (старіння населення, народжуваність, смертність), міграційні процеси (внутрішнє переміщення, виїзд молоді за кордон), рівень освіти, зміни у структурі цінностей, споживчі вподобання, рівень соціальної згуртованості.
- **T (Technological) — Технологічні фактори:** Рівень цифровізації, доступність швидкісного інтернету, впровадження технологій Smart City, автоматизація публічних послуг, рівень науково-дослідних розробок, поширення відновлюваних джерел енергії.

- **L (Legal) — Правові / Законодавчі фактори:** Нормативно-правова база децентралізації та регіонального розвитку, регуляторне законодавство, земельне й містобудівне право, антикорупційне законодавство, вимоги щодо публічних закупівель, трудове право.

- **E (Environmental) — Екологічні фактори:** Кліматичні зміни, стан атмосферного повітря та водних ресурсів, ризики природних та техногенних катастроф, вимоги щодо поводження з відходами, міжнародні екологічні стандарти (Green Deal).

Структура та форма матриці PESTLE-аналізу

На практиці результати оцінки систематизуються у вигляді спеціальної матриці, де для кожного фактора визначається характер впливу (можливість чи загроза), часовий горизонт та ступінь критичності для території.

Рис. 2. Матриця PESTLE-аналізу макросередовища громади/регіону

Група факторів	Ключові параметри оцінки	Потенційні можливості (O)	Потенційні загрози (T)
Political (Політичні)	Євроінтеграційні реформи Політика децентралізації Міжнародна підтримка	Залучення грантів ЄС, участь у транскордонних проєктах	Зміна пріоритетів державної політики, політична нестабільність
Economic (Економічні)	Інфляція та курсові коливання Доступність кредитування Доходи населення	Залучення прямих іноземних інвестицій, розвиток МСБ	Скорочення податкових надходжень, зростання витрат на енергоносії
Social (Соціальні)	Міграція (ВПО, трудова) Демографічне старіння	Залучення кваліфікованих ВПО до місцевого ринку праці	Відтік молоді, зростання навантаження на систему соцзахисту

Група факторів	Ключові параметри оцінки	Потенційні можливості (О)	Потенційні загрози (Т)
	Рівень безробіття		
Technological (Технологічні)	Цифровізація послуг Покриття мережею 4G/5G Впровадження ВДЕ	Автоматизація ЦНАП, цифровізація міського господарства	Цифровий розрив між центром громади та віддаленими селами
Legal (Правові)	Реформа законодавства Земельні відносини Регуляторна політика	Спрощення процедур оренди комунальної власності	Частота та суперечливість змін у нормативно-правовій базі
Environmental (Екологічні)	Кліматичні зміни Утилізація відходів Якість води	Впровадження роздільного збору сміття, зелена енергетика	Забруднення водойм, виснаження підземних джерел питної води

Методологічний зв'язок PESTLE та SWOT-аналізу

PESTLE-аналіз не є самостійним ізольованим інструментом, а виступає **першим етапом** для якісного проведення SWOT-аналізу.

1. **PESTLE-аналіз** досліджує *зовнішнє макросередовище* та генерує вихідний перелік чинників.
2. Виявлені сприятливі чинники PESTLE трансформуються у блок **«Можливості» (Opportunities)** SWOT-матриці.
3. Виявлені деструктивні чинники та ризики PESTLE трансформуються у блок **«Загрози» (Threats)** SWOT-матриці.

Оцінка факторів PESTLE здійснюється за допомогою експертного ранжування за критеріями: **сила впливу** (від 1 до 5 балів) та **ймовірність**

настання події (від 0 до 1), що дозволяє відсіяти другорядні шуми та залишити лише стратегічно значущі чинники.

7.3. Матриця стратегічного вибору.

Матриця стратегічного вибору є завершальним інструментом аналітичного етапу розробки стратегії розвитку території чи публічної організації. Вона призначена для ухвалення обґрунтованого рішення щодо вибору оптимальної стратегічної альтернативи шляхом зіставлення результатів оцінки внутрішнього потенціалу (SWOT-аналіз) та чинників зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз).

Головна мета застосування матриці — концентрувати обмежені ресурси громади чи регіону на тих напрямках, які забезпечують максимальний соціально-економічний ефект і володіють найменшим рівнем ризику.

Типологія базових стратегічних альтернатив

У публічному управлінні та регіональному розвитку виділяють чотири основні квадранти стратегічного вибору (модель TOWS/SWOT-синтезу):

Рис. 3. Матриця стратегічного вибору (TOWS-інтеграція)

Зовнішнє середовище / Внутрішній потенціал	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	1. Наступальна стратегія (SO) («Максі-Максі» / Прорив)	2. Стратегія переформатування (WO) («Міні-Максі» / Внутрішня модернізація)
Загрози (T)	3. Захисна стратегія (ST)	4. Стратегія виживання (WT)

Зовнішнє середовище / Внутрішній потенціал	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	(«Максі-Міні» / Антикризова)	(«Міні-Міні» / Реструктуризація)

1. Наступальна стратегія (SO — Поле активного зростання):

- о *Сутність:* Використання внутрішніх переваг території для максимального освоєння зовнішніх можливостей.
- о *Сфера застосування:* Громади з високим економічним потенціалом, розширеною інфраструктурою та сприятливою зовнішньою кон'юнктурою.
- о *Приклад:* Залучення прямих іноземних інвестицій під наявні земельні ділянки промислового призначення за підтримки державних євроінтеграційних грантів.

2. Стратегія переформатування (WO — Поле внутрішніх змін):

- о *Сутність:* Подолання внутрішніх слабких сторін за рахунок залучення зовнішніх ресурсів та інституційних можливостей.
- о *Сфера застосування:* Громади, які мають привабливе географічне чи нормативне становище, але відчують дефіцит власних ресурсів чи кадрів.
- о *Приклад:* Термінова цифровізація ЦНАП та підвищення кваліфікації працівників ради за рахунок міжнародної технічної допомоги для подолання низької якості надання послуг.

3. Стратегія захисту (ST — Поле антикризового управління):

- о *Сутність:* Спирання на власні сильні сторони для нейтралізації чи мінімізації зовнішніх загроз та ризиків.
- о *Сфера застосування:* Громади з міцною ресурсною базою, які опинилися в умовах несприятливого зовнішнього середовища (макроекономічна нестабільність, зміна законодавства).

- о *Приклад:* Використання наявної автономної енергоінфраструктури для забезпечення безперебійної роботи підприємств у умовах загальнонаціональної енергетичної кризи.

4. Стратегія виживання (WT — Поле мінімізації втрат):

- о *Сутність:* Вимушена оптимізація витрат та закриття уразливостей для запобігання критичним збиткам від зовнішніх загроз.

- о *Сфера застосування:* Депресивні території з високим рівнем зносу інфраструктури, скороченням населення та високими макроекономічними ризиками.

- о *Приклад:* Оптимізація та консервація малокомплектних закладів соціальної сфери задля збереження бюджетної спроможності громади.

Методика проведення оцінки та вибору стратегії

Процес формування підсумкового стратегічного вибору здійснюється за 4 послідовні кроки:

1. **Формування переліку альтернатив:** На основі SWOT/PESTLE-аналізу експертна робоча група формує 3–5 альтернативних варіантів розвитку громади.

2. **Експертне оцінювання:** Кожна альтернатива оцінюється за фіксованими критеріями (від 1 до 5 балів):

- о Ресурсна забезпеченість (наявність коштів, кадрів, землі);
- о Відповідність пріоритетам населення та бізнесу;
- о Рівень керованості ризиками;
- о Очікуваний

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Інструменти партисипативного управління та залучення громадськості до стратегічного планування [Електронний ресурс] / Рада Європи.

Страсбург/Київ,

2024.

URL:

https://www.coe.int/en/web/kyiv/tools_for_communities_2024.pdf

2. Методичні рекомендації щодо розроблення, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Київ, 2023. – URL: <https://mtu.gov.ua/>

3. Моніторинг та оцінювання ефективності впровадження регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс] : аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. — Київ, 2025. — URL: https://niss.gov.ua/publications/monitoring_regions_2025.pdf

4. Практичний інструментарій бенчмаркінгу для органів місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : методичний посібник / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». – Київ, 2024. – URL: <https://hoverla.org.ua/>

5. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні: практичний посібник для органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ, 2024. URL: https://hoverla.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Strategic_Planning_Hoverla_2024.pdf 7

ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

4. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text>