


DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-005](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-005)УДК 005.21:332.14:004
JEL G31, O16, M21

Максим Олександрович ЛАГОДІЄНКО
аспірант кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна,
 <https://orcid.org/0009-0002-2085-5877>
lagodienkomax@ukr.net

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад у межах інтенсивного розгортання процесів цифрової трансформації економіки та публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена неефективністю традиційних адміністративних методів регулювання та лінійних моделей планування в умовах ресурсних обмежень, макроекономічної волатильності, воєнних ризиків та перманентної зовнішньої невизначеності. Доведено, що сучасна стратегія розвитку території має трансформуватися з декларативного документа у гнучку, адаптивну систему прийняття рішень, яка базується на комплексному аналізі великих масивів даних, прозорості та балансі інтересів органів місцевого самоврядування, підприємництва й населення.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до структурування стратегічних пріоритетів за взаємопов'язаними блоками (економічний, інвестиційний, інфраструктурний, цифровий, кадровий) та виокремленні мультиплікативного ефекту від їхнього спільного впровадження. Автором доведено, що впровадження сучасного цифрового інструментарію (аналітичних платформ, систем електронного врядування та моніторингу) змінює логіку стратегічного менеджменту, перетворюючи його з інтуїтивного на дата-центричний. На основі системного підходу обґрунтовано необхідність переходу громад від короткострокового пристосування до формування довгострокової стійкості, де цифровізація управління, інвестиційна активність та якість стратегічного планування визначені як головні детермінанти регіональної конкурентоспроможності.

Практична значущість роботи полягає в проведенні SWOT-аналізу розвитку конкретного об'єкта дослідження – Новобузької територіальної

громади в умовах діджиталізації. Систематизація внутрішніх чинників (зростання власних доходів бюджету, впровадження електронних послуг) та слабких місць (залежність від трансфертів, відтік людського капіталу, нерівномірність покриття мереж) дозволила автору сформувавши прикладну матрицю пріоритетності стратегічних рішень. Обґрунтовано систему розподілу завдань за рівнями (високий, середній) та визначено очікувані фінансово-економічні та соціальні результати реалізації стратегії. Сформовані висновки створюють методичну базу для розроблення дієвого організаційно-економічного механізму стратегічного управління територіальним розвитком.

Ключові слова: стратегічне планування, територіальна громада, цифрова трансформація, цифровізація управління, SWOT-аналіз, інвестиційна привабливість, людський капітал, ефективність управління, децентралізація.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Якщо подивитися на те, як сьогодні розвиваються територіальні громади, то стає помітно, що звичні підходи вже не завжди працюють так, як від них очікують. Те, що раніше дозволяло більш-менш стабільно планувати розвиток, зараз усе частіше дає збої, і причина тут не лише в обмеженості ресурсів, хоча вона теж відіграє свою роль. Значно більше впливає те, що умови, в яких функціонують громади, змінюються швидше, ніж встигають адаптуватися управлінські рішення. Проте ситуація змінюється, і разом із нею стає очевидним, що орієнтація лише на поточні потреби або короткострокові управлінські рішення вже не дозволяє сформувавши цілісне бачення розвитку території, особливо тоді, коли громада обмежена у ресурсах і змушена діяти в умовах постійної невизначеності. Ці зміни не відбуваються ізольовано, оскільки на них впливає ще один фактор – поступове, але доволі відчутне проникнення цифрових технологій у сферу управління, що змінює не лише інструментарій, а й саму логіку ухвалення рішень. Там, де раніше рішення приймалися здебільшого інтуїтивно або на основі обмеженої інформації, сьогодні з'являється можливість працювати з даними значно ширше, хоча це, своєю чергою, вимагає іншого рівня підготовки та розуміння процесів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Окремі аспекти стратегічного планування, регіонального розвитку, цифровізації управління та інноваційних змін досліджували такі науковці, як Л. І. Федулова, А. Цурай, Г. І. Писаревська, Т. М. Куценко, А. Д. Мартовицький. У їхніх працях розглядаються питання інноваційного розвитку економіки, цифровізації публічного управління, ролі цифрових платформ у сучасних економічних процесах, а також трансформації управлінських підходів під впливом нових технологій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість існуючих стратегічних документів територіальних громад містять хаотичний перелік напрямів розвитку, які позбавлені належного рівня взаємоузгодженості цілей. Це призводить до фрагментарності управлінських рішень, дублювання фінансових витрат та виникнення ситуацій, коли досягнення однієї мети (наприклад, залучення інвестицій) супроводжується погіршенням екологічних чи інфраструктурних показників через відсутність збалансованого розвитку. Крім того, в умовах децентралізації залишається невирішеною проблема вибору об'єктивних критеріїв оцінювання готовності місцевих органів влади до практичного застосування інструментів цифрової аналітики в процесах планування.

Формулювання цілей дослідження. Обґрунтування підходів до формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад в умовах цифрової трансформації, а також визначення ключових факторів, які впливають на ефективність стратегічного планування та реалізацію стратегічних рішень на місцевому рівні.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Особливістю стратегічного управління територіальним розвитком є необхідність врахування комплексного характеру взаємодії економічних, соціальних, інституційних та інноваційних факторів, що визначають умови функціонування територіальних соціально-економічних систем. Традиційні підходи до управління територіями, які базувалися переважно на адміністративних методах регулювання, поступово трансформуються у бік використання стратегічних інструментів управління, що передбачають визначення довгострокових орієнтирів розвитку, формування системи пріоритетів та визначення механізмів їх досягнення.

Важливим аспектом формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад є врахування впливу цифрової трансформації економіки та суспільства. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу території, покращенню якості управлінських рішень та підвищенню рівня прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас впровадження цифрових технологій змінює саму логіку стратегічного управління, оскільки створює можливості для використання аналітичних інструментів обробки великих масивів даних, прогнозування соціально-економічних процесів та моделювання сценаріїв розвитку території [1].

У процесі дослідження встановлено, що формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад повинно здійснюватися з урахуванням принципів системності, адаптивності та інноваційності, що дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей розвитку території з її ресурсними можливостями та умовами функціонування зовнішнього середовища. Системний

підхід до формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад передбачає розгляд територіальної громади як складної соціально-економічної системи, функціонування якої визначається взаємодією різних підсистем, зокрема економічної, соціальної, інституційної та цифрової.

Важливо враховувати, що стратегічні напрями розвитку територіальних громад повинні формуватися з урахуванням інтересів основних суб'єктів територіального розвитку, до яких належать органи місцевого самоврядування, суб'єкти підприємницької діяльності, населення та інститути громадянського суспільства. Узгодження інтересів зазначених суб'єктів дає змогу підвищити рівень реалізації стратегічних рішень та сприяє формуванню більш ефективної системи стратегічного управління розвитком територіальної громади.

Проведений аналіз показав, що формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад повинно базуватися на поєднанні довгострокового бачення розвитку території з можливістю коригування стратегічних орієнтирів залежно від змін умов функціонування територіальної громади. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між стабільністю стратегічних орієнтирів розвитку та гнучкістю системи стратегічного управління розвитком територіальної громади.

З огляду на це, стратегічні напрями розвитку територіальних громад доцільно розглядати як результат системного аналізу потенціалу території, умов її функціонування та можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища. Визначення стратегічних напрямів розвитку територіальних громад дозволяє сформулювати основу для розроблення ефективної системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, яка враховує сучасні тенденції цифрової трансформації економіки та забезпечує підвищення результативності стратегічного управління розвитком територій.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що розвиток територіальної громади значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування використовувати наявні можливості розвитку та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Виявлені фактори впливу свідчать про необхідність формування комплексної системи стратегічного менеджменту розвитку територіальної громади, що враховує взаємозв'язок економічних, соціальних та цифрових факторів розвитку.

Результати SWOT-аналізу дозволяють визначити ключові стратегічні напрями розвитку територіальної громади, які відповідають сучасним умовам функціонування територіальних соціально-економічних систем та враховують вплив цифрової трансформації на процеси стратегічного управління розвитком територій.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно виділити такі стратегічні напрями розвитку територіальних громад:

- розвиток цифрової інфраструктури управління
- підвищення інвестиційної привабливості громади
- розвиток підприємницького середовища
- підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів
- розвиток людського капіталу громади
- підвищення якості надання адміністративних послуг

Визначені стратегічні напрями розвитку територіальних громад дають змогу сформуванню основи для розроблення системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, яка враховує сучасні тенденції цифрової трансформації економіки та забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територій.

Для більш детального обґрунтування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад доцільно систематизувати ключові фактори впливу на розвиток територіальних соціально-економічних систем, що дає змогу визначити пріоритетні напрями стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Таким чином, формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок економічних, соціальних, інституційних і цифрових факторів розвитку території. Запропонований підхід дає змогу сформуванню основи для розроблення системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, яка враховує сучасні умови функціонування територіальних соціально-економічних систем та забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територій.

Таблиця 1

Система факторів формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад

Група факторів	Фактори впливу	Характер впливу
економічні	інвестиційна активність	стимулюючий
економічні	розвиток підприємництва	стимулюючий
фінансові	доходи місцевого бюджету	стимулюючий
соціальні	рівень зайнятості населення	стимулюючий
соціальні	людський капітал	стимулюючий
інституційні	якість управління	визначальний
інституційні	ефективність стратегічного планування	визначальний
цифрові	рівень цифровізації управління	визначальний
цифрові	розвиток цифрової інфраструктури	стимулюючий

Джерело: авторська розробка

Наступним етапом дослідження є обґрунтування організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком територіальних громад, що дозволить визначити структуру взаємозв'язків між суб'єктами стратегічного управління та інструментами реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад.

Подальший розвиток теоретико-методичних положень щодо формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад доцільно пов'язати з уточненням змісту самих стратегічних орієнтирів, які мають не декларативний, а прикладний характер. У сучасних умовах стратегія розвитку громади повинна не лише визначати бажаний стан території у майбутньому, а й формувати логіку управлінських рішень, які забезпечують досягнення визначених цілей з урахуванням реальних ресурсних обмежень та впливу зовнішнього середовища. Саме тому стратегічні напрями розвитку територіальних громад доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних пріоритетів, що відображають найважливіші вектори соціально-економічних змін [2].

Аналіз сучасних стратегій розвитку територіальних громад показує, що досить часто стратегічні документи містять перелік напрямів розвитку, які не мають достатнього рівня узгодженості між собою, що ускладнює їх практичну реалізацію. Це проявляється у фрагментарності управлінських рішень, дублюванні окремих заходів або недостатній узгодженості між економічними, соціальними та інституційними цілями розвитку території. У результаті стратегія розвитку громади може втрачати системність, що знижує ефективність її реалізації.

У цьому контексті особливого значення набуває необхідність формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад на основі принципу взаємоузгодженості цілей, що передбачає узгодження економічних, соціальних, екологічних та управлінських параметрів розвитку території. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли досягнення одних стратегічних цілей супроводжується погіршенням інших показників розвитку територіальної громади. Наприклад, активізація інвестиційної діяльності без належного розвитку інфраструктури або людського капіталу може не забезпечити очікуваного довгострокового ефекту для розвитку громади.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування використовувати цифрові інструменти для формування стратегічних рішень, що дає змогу підвищити обґрунтованість визначення стратегічних пріоритетів розвитку території. Використання цифрових платформ, систем моніторингу соціально-економічних

показників та інструментів аналізу даних створює можливості для формування точніших прогнозів розвитку територіальних громад і підвищення ефективності стратегічного управління розвитком території [3].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад повинно передбачати визначення пріоритетних напрямів, які забезпечують довгострокову стійкість територіальної соціально-економічної системи. При цьому стратегічні напрями розвитку повинні враховувати можливості інтеграції інноваційних технологій у систему управління розвитком території, що дає змогу підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу територіальної громади.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє визначити, що стратегічні напрями розвитку територіальних громад доцільно формувати за такими ключовими блоками:

- економічний розвиток території
- розвиток інвестиційного потенціалу
- розвиток цифрової інфраструктури управління
- розвиток людського капіталу
- підвищення ефективності управління ресурсами
- розвиток інноваційного середовища
- підвищення якості надання публічних послуг
- розвиток партнерських відносин між суб'єктами розвитку території

Визначення зазначених стратегічних напрямів розвитку дає змогу сформуванню основи для побудови системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, яка враховує сучасні тенденції розвитку економіки та трансформацію управлінських процесів.

З метою більш чіткого структурування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад доцільно визначити їх взаємозв'язок із ключовими результатами розвитку територіальної громади.

Представлені в таблиці стратегічні напрями розвитку територіальних громад відображають комплексний характер розвитку територіальної соціально-економічної системи та дають змогу сформуванню цілісного уявлення про структуру стратегічних пріоритетів розвитку громади. Важливо підкреслити, що реалізація кожного стратегічного напрямку розвитку територіальної громади супроводжується мультиплікативним ефектом, який проявляється у взаємному підсиленні впливу різних факторів розвитку території.

Таблиця 2

Взаємозв'язок стратегічних напрямів розвитку територіальної громади та очікуваних результатів їх реалізації

стратегічний напрям	очікуваний результат	вплив на розвиток громади
розвиток економіки	зростання доходів бюджету	підвищення фінансової спроможності
інвестиційний розвиток	збільшення обсягів інвестицій	розвиток підприємницького середовища
цифровий розвиток	розширення цифрових послуг	підвищення якості управління
розвиток людського капіталу	зростання зайнятості	підвищення соціальної стабільності
інноваційний розвиток	впровадження нових технологій	підвищення конкурентоспроможності
розвиток інфраструктури	модернізація об'єктів інфраструктури	покращення умов розвитку бізнесу
розвиток партнерства	взаємодія бізнесу і влади	підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: авторська розробка

Таким чином, формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад повинно здійснюватися з урахуванням системного характеру розвитку територіальної соціально-економічної системи, що дає змогу підвищити ефективність стратегічного управління розвитком територіальних громад.

У цьому контексті SWOT-аналіз виступає інструментом узагальнення результатів дослідження та дозволяє визначити сильні й слабкі сторони розвитку територіальної громади, а також можливості та загрози її подальшого розвитку, що створює основу для формування системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад.

Логіка формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад передбачає не лише визначення переліку пріоритетних сфер розвитку, але й встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами розвитку території та результатами управлінських рішень. У цьому контексті стратегічні напрями розвитку повинні відображати реальні можливості територіальної громади щодо досягнення довгострокових цілей розвитку з урахуванням наявних ресурсів, інституційних умов та рівня управлінської спроможності.

У сучасних умовах особливого значення набуває необхідність переходу від декларативного формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад до їх обґрунтування на основі результатів аналітичних досліджень та

оцінювання потенціалу розвитку території. Використання аналітичних інструментів оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад дозволяє визначити найбільш перспективні напрями розвитку території та сформуванню обґрунтовану систему стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади [4]. Децентралізація означає такий спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, згідно з яким більшість із них передається з рівня центральних органів на нижчий рівень і стає завданнями та повноваженнями органів нижчого рівня [5].

У процесі дослідження встановлено, що формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад повинно базуватися на принципі збалансованості, який передбачає узгодження економічних, соціальних, екологічних та інституційних параметрів розвитку території. Збалансований розвиток територіальних громад дає змогу підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу території та створити умови для формування стійкої моделі розвитку територіальної громади.

Водночас важливо враховувати, що стратегічні напрями розвитку територіальних громад мають формуватися з урахуванням можливостей використання цифрових інструментів для управління розвитком території. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами територіальної громади, покращити якість надання публічних послуг та підвищити рівень прозорості діяльності органів місцевого самоврядування [6].

З огляду на це, формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад повинно передбачати інтеграцію цифрових інструментів у процес стратегічного управління розвитком території, що дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад доцільно здійснювати на основі поєднання стратегічного бачення розвитку території з результатами аналізу потенціалу розвитку територіальної громади. Такий підхід дозволяє сформуванню системи стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади, яка враховує специфіку функціонування територіальної соціально-економічної системи та забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління розвитком території.

Важливим аспектом формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад є визначення послідовності реалізації стратегічних

пріоритетів розвитку території, що забезпечує поетапне досягнення стратегічних цілей розвитку територіальної громади. Визначення пріоритетності стратегічних напрямів розвитку дозволяє забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів територіальної громади та сприяє підвищенню результативності стратегічного управління розвитком території.

У цьому контексті доцільно систематизувати стратегічні напрями розвитку територіальних громад залежно від пріоритетності їх реалізації, що дає змогу визначити послідовність реалізації стратегічних рішень і сформуванню логіку стратегічного управління розвитком територіальної громади.

Представлені результати дозволяють зробити висновок, що стратегічні напрями розвитку територіальних громад повинні формуватися з урахуванням пріоритетності використання ресурсного потенціалу території, що забезпечить підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади.

Таким чином, формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад створює основу для подальшого обґрунтування організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком територіальних громад, що дозволяє визначити структуру взаємозв'язків між суб'єктами стратегічного управління та інструментами реалізації стратегічних рішень.

Таблиця 3

Пріоритетність стратегічних напрямів розвитку територіальної громади

стратегічний напрям	рівень пріоритетності	очікуваний ефект
цифровізація управління	високий	підвищення ефективності управління
розвиток економіки	високий	зростання доходів бюджету
інвестиційний розвиток	високий	підвищення конкурентоспроможності
розвиток людського капіталу	середній	підвищення зайнятості
розвиток інфраструктури	середній	покращення умов розвитку бізнесу
інноваційний розвиток	середній	модернізація економіки
розвиток партнерства	середній	залучення інвестицій
розвиток соціальної сфери	середній	підвищення якості життя

Джерело: авторська розробка

Внутрішнє середовище розвитку територіальної громади характеризується сукупністю ресурсних, організаційних та інституційних параметрів, які визначають здатність території забезпечувати власний соціально-економічний розвиток. До основних факторів внутрішнього середовища належать фінансова спроможність громади, рівень розвитку підприємництва, структура економіки території, стан інфраструктури, рівень розвитку людського капіталу та якість управління. Сукупний вплив зазначених факторів визначає потенціал розвитку територіальної громади та формує передумови для реалізації стратегічних пріоритетів розвитку території.

Водночас зовнішнє середовище розвитку територіальних громад характеризується впливом макроекономічних, інституційних, технологічних та соціальних факторів, які значною мірою визначають умови функціонування територіальних соціально-економічних систем. Зокрема, суттєвий вплив на розвиток територіальних громад мають процеси цифрової трансформації економіки, державна регіональна політика, розвиток міжрегіонального співробітництва, а також загальноекономічна ситуація в країні [3].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в умовах цифровізації економіки зростає роль інформаційних ресурсів як фактора розвитку територіальних громад. Використання цифрових технологій створює нові можливості для розвитку підприємництва, підвищення ефективності використання ресурсів територіальної громади та покращення якості надання публічних послуг. У той же час цифрова трансформація створює нові виклики, пов'язані з необхідністю модернізації інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників органів місцевого самоврядування та забезпечення кібербезпеки інформаційних систем [7].

У процесі дослідження встановлено, що одним із найбільш ефективних інструментів систематизації факторів впливу на розвиток територіальної громади є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони розвитку території, а також можливості й загрози її подальшого розвитку. Застосування SWOT-аналізу дозволяє сформуванню обґрунтовану систему стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади та забезпечити узгодженість стратегічних напрямів розвитку території з реальними умовами її функціонування [8].

Важливо зазначити, що результати SWOT-аналізу повинні використовуватися не лише як описовий інструмент аналізу факторів розвитку території, а і як основа для формування стратегічних рішень щодо розвитку територіальної громади. Саме тому результати SWOT-аналізу доцільно

використовувати для визначення стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади, що дає змогу забезпечити узгодженість стратегічних напрямів розвитку території з її ресурсним потенціалом та умовами функціонування зовнішнього середовища.

Таблиця 4

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку територіальної громади

середовище	фактори	вплив на розвиток
внутрішнє	фінансова спроможність громади	визначає можливості реалізації стратегічних проєктів
внутрішнє	розвиток підприємництва	формує економічний потенціал
внутрішнє	людський капітал	визначає можливості інноваційного розвитку
внутрішнє	якість управління	впливає на ефективність стратегічних рішень
внутрішнє	цифрова інфраструктура	забезпечує ефективність управління
зовнішнє	державна регіональна політика	визначає умови розвитку громад
зовнішнє	інвестиційний клімат	впливає на можливості розвитку економіки
зовнішнє	цифровізація економіки	створює нові можливості розвитку
зовнішнє	конкуренція між територіями	стимулює підвищення ефективності управління
зовнішнє	макроекономічна ситуація	визначає загальні умови розвитку

Джерело: авторська розробка

У цьому контексті доцільно узагальнити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку територіальної громади, що дає змогу систематизувати передумови формування стратегічних напрямів розвитку територіальних громад.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу сформуванню обґрунтовану основу для проведення SWOT-аналізу розвитку територіальної громади, що дає змогу систематизувати результати дослідження та визначити ключові напрями формування системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад.

Отже, наступним етапом дослідження є проведення SWOT-аналізу розвитку територіальної громади, результати якого дають змогу визначити стратегічні напрями розвитку територіальних громад з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку території.

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ: Економіка та фінанси:</p> <ul style="list-style-type: none">Громада має базовий економічний потенціал.Доходи місцевого бюджету поступово зростають.Підприємництво розвивається і має позитивну динаміку. <p>Управління:</p> <ul style="list-style-type: none">Розроблено стратегічні документи розвитку громади.Сформовано структуру управління громадою.Органи місцевого самоврядування мають кадровий потенціал. <p>Цифровізація:</p> <ul style="list-style-type: none">Впроваджуються цифрові адміністративні послуги.	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ: Економіка та фінанси:</p> <ul style="list-style-type: none">Фінансові ресурси розвитку обмежені.Інвестиційні ресурси громади обмежені. <p>Управління:</p> <ul style="list-style-type: none">Рівень інтеграції цифрових інструментів управління недостатній. <p>Інфраструктура та технології:</p> <ul style="list-style-type: none">Цифрова інфраструктура розвинена недостатньо.Інноваційна активність недостатня. <p>Соціальна сфера та демографія:</p> <ul style="list-style-type: none">Спостерігається відтік працездатного населення. <p>Інше:</p> <ul style="list-style-type: none">Громада залежить від міжбюджетних трансфертів.
<p>МОЖЛИВОСТІ: Цифровізація та управління:</p> <ul style="list-style-type: none">Можна розвивати цифрове врядування.Можна використовувати цифрові платформи управління.Можна підвищити ефективність стратегічного планування. <p>Економіка:</p> <ul style="list-style-type: none">Можна розвивати мале та середнє підприємництво. <p>Залучення ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none">Можна залучати грантове фінансування.Можна інтегруватися до міжнародних програм розвитку громад.	<p>ЗАГРОЗИ: Економіка та політика:</p> <ul style="list-style-type: none">Існує макроекономічна нестабільність.Інвестиційна активність знижується.Державна політика розвитку територій нестабільна. <p>Безпека та демографія:</p> <ul style="list-style-type: none">Існують військові ризики.Існують ризики кібербезпеки та інформаційної безпеки.Існують демографічні проблеми. <p>Конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none">Громади конкурують між собою.

Рис. 1. SWOT-аналіз розвитку Новобузької територіальної громади в умовах цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку територіальних громад дає змогу перейти до узагальнення ключових факторів впливу на формування стратегічних напрямів розвитку території. В умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів важливого значення набуває використання інструментів стратегічного аналізу, які дають змогу систематизувати результати дослідження та сформувану обґрунтовану систему стратегічних рішень. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного

аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє поєднати результати дослідження внутрішнього потенціалу територіальної громади з оцінюванням факторів зовнішнього середовища розвитку [9].

SWOT-аналіз дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони розвитку територіальної громади, а й виявити можливості її подальшого розвитку та потенційні загрози, що можуть негативно впливати на досягнення стратегічних цілей розвитку території. Важливо підкреслити, що застосування SWOT-аналізу в дослідженні розвитку територіальних громад дає змогу забезпечити логічний зв'язок між результатами аналітичного дослідження та формуванням стратегічних напрямів розвитку територіальної громади [10].

З урахуванням результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку Новобузької територіальної громади доцільно представити SWOT-аналіз, який систематизує ключові фактори впливу на її розвиток.

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що розвиток територіальної громади характеризується наявністю потенціалу економічного розвитку, який може бути реалізований за умови підвищення ефективності стратегічного управління розвитком території. Водночас виявлені слабкі сторони розвитку громади свідчать про необхідність удосконалення системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, зокрема у частині використання цифрових інструментів управління розвитком території. Результати SWOT-аналізу дозволяють визначити ключові напрями формування системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, які враховують вплив цифрової трансформації на процеси стратегічного управління розвитком територіальних громад.

У процесі дослідження встановлено, що використання SWOT-аналізу дозволяє не лише систематизувати результати дослідження, але й визначити потенційні напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади. Саме поєднання сильних сторін розвитку території з можливостями зовнішнього середовища створює передумови для формування ефективної системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що у сучасних умовах стратегічні напрями розвитку територіальних громад повинні формуватися з урахуванням взаємозв'язку між економічними, соціальними, інноваційними та управлінськими параметрами розвитку території. Відокремлений розгляд окремих напрямів розвитку територіальної громади не дає змоги сформувати комплексне уявлення про можливості досягнення стратегічних цілей розвитку території. Саме тому формування системи

стратегічних напрямів розвитку територіальних громад має базуватися на принципі інтегрованості управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у цьому контексті безпосередньо пов'язані з науковим обґрунтуванням та деталізацією структури організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком територіальних громад. Особливу увагу в майбутніх наукових розвідках варто приділити математичній формалізації та моделюванню причинно-наслідкових зв'язків між рівнем розвитку цифрової інфраструктури та темпами зростання фінансової спроможності місцевих бюджетів. Актуальним напрямом для наступних досліджень є також розробка прикладних методик оцінювання кібербезпеки та інформаційного захисту муніципальних управлінських платформ в умовах кризових явищ і воєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України. Київ, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Методичні рекомендації щодо підготовки планів відновлення та розвитку територіальних громад. Київ : Мінінфраструктури України, 2024. 64 с. URL: <https://mindev.gov.ua/>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2030 роки. Київ : Мінцифри України, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>
4. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 16.10.2012 № 5463-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2850-15#Text>
5. Oleksandr Pavlov, Iryna Pavlova, Oleksandr Pavlov Jr., Serhii Didukh, Volodymyr Lagodiienko. INCLUSIVE DEVELOPMENT OF RURAL-URBAN AGGLOMERATIONS OF UKRAINE: CAPACITY, SECTORAL AND SOCIO-ECONOMIC ORIENTATION, TRENDS. European Countryside. 2024. volume 16 No. 2. p. 337-359. DOI: 10.2478/euco-2024-0019
6. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 25.03.2026 № 4826-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація регіонів України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2025. 132 с.




URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-lyutyu-2025-roku>

8. Цурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124>

9. Писаревська Г. І., Куценко Т. М., Мартовицький А. Д. Цифрові платформи в економіці: сучасні тенденції та напрями розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>

10. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: НАН України, 2006. 420 с.

Lahodiienko Maksym

Ph.D. Student at the Department of Management and Logistics,
Odesa National University of Technology,
 Odesa, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0002-2085-5877>
lagodienkomax@ukr.net

ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING PROCESSES OF DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article substantiates the theoretical, methodological, and applied principles for formulating strategic directions for the development of territorial communities within the framework of the intensive deployment of digital transformation processes in the economy and public administration. The relevance of the study lies in the inefficiency of traditional administrative regulatory methods and linear planning models under resource constraints, macroeconomic volatility, military risks, and persistent external uncertainty. It is evident that the modern territorial development strategy should be transformed from a declarative document into a flexible, adaptive decision-making system based on comprehensive analysis of large datasets, transparency, and a balance among the interests of local governments, entrepreneurship, and the population.

The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive approach to structuring strategic priorities into interconnected blocks (economic, investment, infrastructure, digital, personnel) and in isolating the multiplicative effect of their joint implementation. The author demonstrates that the adoption of modern



digital tools (analytical platforms, e-government, and monitoring systems) shifts the logic of strategic management, transforming it from intuitive to data-centric. Based on a systemic approach, the need for communities to transition from short-term adaptation to long-term sustainability is substantiated, with the digitalization of management and investment activities, and the quality of strategic planning identified as the main determinants of regional competitiveness.

The practical significance of the work lies in conducting a SWOT analysis of the development of a specific object of research - the Novobuzka territorial community in the context of digitalization. Systematization of internal factors (growth in own budget revenues, implementation of electronic services) and weaknesses (dependence on transfers, outflow of human capital, uneven network coverage) enabled the author to develop an applied matrix of priorities for strategic decisions. The system of task distribution by level (high, medium) is substantiated, and the expected financial, economic, and social results of implementing the strategy are determined. The conclusions drawn provide a methodological basis for developing an effective organizational and economic mechanism for the strategic management of territorial development.

Keywords: *strategic planning, territorial community, digital transformation, digitalization of management, SWOT analysis, investment attractiveness, human capital, management efficiency, decentralization.*

*Надійшла до редакції: 01.05.2026
Пройшла рецензування: 15.05.2026
Прийнята до друку: 22.05.2026
Опублікована: 29.05.2026*