

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологія та економіка
(повне найменування інституту, факультету)
Бізнес та управління.
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр.
(ступінь вищої освіти)

на тему Проект стратегії бізнес-активів
та розвитку Нововолинської
міської територіальної громади.

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТНЕ-10В.а

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління проектами
Вознюк Р.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник доц.к.в.к. Халемко А.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Семенив А.Г.
(прізвище та ініціали)

2024

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 073 Менеджмент
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ 
 Завідувач кафедри Білоус Г.
Жукаченко А.В.
 « » 20 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Воронко Роман Валерійович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Проект стратегії відродження
розвитку Новоолександрівської
територіальної громади
 керівник проєкту (роботи) С.В.П. доц. Халемко А.В.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » 10 20 24 року № 395.

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10.12.2024р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Нормативно-правові акти
України, статистичні дані за період
визначеного періоду, інформація з
інтернет-ресурсів тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розмістити графічно стратегію розвитку
не дієздатної громади та провести
аналіз показників економічного розвитку
громади та аргументовано проєкт
стратегії розвитку Новоолександрівської МПГ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
1	Жаренко А.В.		
2	Хачемко А.В.		
3	Хачемко А.В.		

7. Дата видачі завдання « 09 » вересня. 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітки
1	Підбір наукових джерел	09.09.24.	
2	Виконання 1-го розділу	15.10.24.	
3	Виконання 2-го розділу	05.11.24.	
4	Виконання 3-го розділу	19.11.24.	
5	Підготувати тез перевірки істор. документації	10.12.24.	

Студент(ка)

Роман В.В. (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

Анна Хачемко (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 111 сторінок, 20 рисунків, 30 таблиць, 45 літературних джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо стратегії повоєнного розвитку Нововолинської міської територіальної громади. Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку територіальних громад. Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи до формування стратегії розвитку територіальних громад.

Завдання роботи:

- обґрунтувати теоретичні основи формування стратегії в системі управління територіальними громадами;
- проаналізувати економічний розвиток Нововолинської міської територіальної громади;
- оцінити стан управління економічним розвитком громади;
- сформулювати бачення повоєнного розвитку громади;
- обґрунтувати стратегію розвитку Нововолинської МТГ.

Методи дослідження: у роботі використано методи порівняння – для аналізу економічних показників розвитку громади, SWOT-аналіз, опитування – для обґрунтування бачення повоєнного розвитку громади, аналізу ефективності проєктів – для оцінювання ефективності стратегії.

Основні результати: обґрунтовано бачення повоєнного розвитку Нововолинської МТГ. Запропоновано проєкт стратегії розвитку Нововолинської МТГ, що передбачає виконання 17 стратегічних завдань. Проведено оцінку витрат та економічних результатів впровадження стратегії на період 2025-2027 рр.

Висновки: запропонований проєкт є економічно доцільним і сприяє підвищенню якості життя та економічних показників розвитку МТГ.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія розвитку, територіальна громада, повоєнне відновлення, бачення, оцінка стратегії.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	2
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1: СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	8
1.1. Стратегія організації: сутність, класифікація та особливості формування для територіальних громад	8
1.2. Процес стратегічного планування діяльності організації	18
1.3. Управління проєктами як інструмент реалізації стратегії організації	29
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	39
2.1. Організаційна характеристика громади	39
2.2. Аналіз показників економічного розвитку громади	50
2.3. Оцінка стану управління економічним розвитком громади	62
Висновки до другого розділу	75
РОЗДІЛ 3: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	76
3.1. Формування бачення повоєнного відновлення громади	76
3.2. Стратегія розвитку Нововолинської МТГ	88
Висновки до третього розділу	103
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Місцеві територіальні громади, як і економіка України в цілому, відчували на собі вплив військової агресії російської федерації. Одні – через тотальне зниження власної інфраструктури та втрату значної частини людського капіталу, інші – у зв'язку з необхідністю швидко адаптувати економіку до умов воєнного стану, включаючи зміну пріоритетів соціально-економічного розвитку, треті – зважаючи на велику кількість внутрішньо переміщених на їх територію осіб і релокованих підприємств, що вимагало нагального створення належних умов для їх комфортного перебування. Зміна умов функціонування територіальних громад актуалізувала потребу в розробці нових підходів, як до регіональної та місцевої економічної політики в Україні загалом, так і до реалізації цієї політики на рівні окремих громад і регіонів.

Особливо важливим завданням для місцевих територіальних громад є забезпечення розробки і реалізації ефективних стратегій функціонування економіки громад, які дадуть їм змогу успішно розвиватися й на повоєнному етапі, зокрема з урахуванням потенціалу, який відкриває набуття Україною статусу країни-претендента на членство в Європейському Союзі.

Особливостями економічного розвитку Нововолинської міської територіальної громади є трансформація економіки регіону з вугледобувного на промисловий, зростання кількості населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб, а також наявність ключових переваг для розвитку релокованого бізнесу.

Проблема стратегічного планування розвитку територіальних громад як на теоретичному, так і на практичному рівнях висвітлена у працях українських вчених О. Берданової, І. Боришкевич, В. Вакуленко, Г. Васильченко, Н. Єременко, Р. Оксентюк, М. Ольчак, І. Парасюк, В. Якубів. Питання повоєнного розвитку територіальних громад розглядалися дослідниками В. Борщевським, Є. Матвєєвим, І. Куропась, О. Микита,

І. Сторонянською Н. Гавкалова.

Незважаючи велику кількість досліджень у сфері стратегічного управління територіальними громадами, постійної уваги потребують питання формування напрямів повоєнного розвитку громад, оскільки військові дії в країні створюють нові виклики для місцевого розвитку.

Мета дипломної роботи – теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо стратегії повоєнного розвитку Нововолинської міської територіальної громади.

Для досягнення зазначеної мети поставлені та виконані наступні завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи формування стратегії в системі управління територіальними громадами;
- проаналізувати економічний розвиток Нововолинської міської територіальної громади;
- оцінити стан управління економічним розвитком громади;
- сформулювати бачення повоєнного розвитку громади;
- обґрунтувати стратегію розвитку Нововолинської МТГ.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку територіальних громад. Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи до формування стратегії розвитку територіальних громад.

Інформаційну базу дипломної роботи складають державні та регіональні нормативно-правові документи з питань державного та регіонального управління в умовах воєнного стану в Україні, економічні показники діяльності Нововолинської місцевої територіальної громади, аналітичні огляди повоєнного розвитку місцевих територіальних громад, сучасна вітчизняна та зарубіжна літератури з питань стратегічного планування, регіонального розвитку та управління проєктами.

Практична значущість дипломної роботи полягає у тому, що сформовано бачення повоєнного відновлення, запропоновано та доведено економічну ефективність стратегії розвитку Нововолинської територіальної

громади на період 2025-2027 рр.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

1.1. Стратегія організації: сутність, класифікація та особливості формування для територіальних громад

Головним завданням управління місцевими територіальними громадами на шляху децентралізації влади є забезпечення потреб мешканців громади та осіб, що тимчасово перебувають на її території, якісне надання адміністративних та соціальних послуг, формування сприятливих умов для розвитку громади в умовах ведення бойових дій на території України та у післявоєнний час, раціонального та ефективного використання бюджетних коштів. В результаті ефективного управління повинні бути сформовані фінансово спроможні та самодостатні територіальні громади з відповідним рівнем земельних, фінансових, людських, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, здатні забезпечити гідні умови для задоволення потреб мешканців. Для забезпечення життєдіяльності та розвитку громад у повоєнні часи та в умовах невизначеності та непередбачуваності внутрішнього та зовнішнього середовища у воєнний час необхідний пошук нових інструментів розвитку на основі наявного ресурсного потенціалу та ефективного подолання викликів та проблем воєнного часу і повоєнного відновлення, використання нових можливостей, що відкриваються в результаті перебудови економіки країни. В сучасній теорії управління стратегія є одним з найбільш ефективних інструментів реагування на зміни та формування плану дій для досягненні цілей в умовах мінливого та непередбачуваного середовища.

У високорозвинених країнах світу місцевий розвиток як розвиток територіальних громад визначається як місцевий економічний розвиток [5, с. 11] трактується як «об'єктивний і складний багатогранний процес, що

стосується відносно завершеної суспільно економічної одиниці, в якій проявляються всі сторони життєдіяльності суспільства». Багатогранність та складність поняття «місцевий економічний розвиток» зумовлює наявність великої кількості його визначень (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «місцевий економічний розвиток» (складено за [5, с. 11])

Як свідчать, визначення місцевого економічного розвитку, наведені на рис. 1.1, основними складовими даного поняття є об'єднання зусиль суб'єктів управління (спільна діяльність, партнерство, праця разом, спільна

робота), велика кількість учасників (влади, бізнесу, громади, інших зацікавлених осіб), головна мета розвитку (економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади, максимізація економічних ресурсів громади для підвищення добробуту, можливостей працевлаштування та якості життя людей, зростання продуктивності, створення умов для тривалого економічного зростання) та діяльність по досягненню мети (процес, діяльність, робота). Отже, при формуванні стратегії повоєнного відновлення територіальної громади засади місцевого економічного розвитку повинні стати основою для визначення мети, суб'єктів та дій по досягненню мети повоєнного відновлення громади.

У роботі вітчизняних дослідників Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. визначено, що місцевий економічний розвиток характеризується наступними ознаками:

- «це процес, діяльність, а не стан; це спільна діяльність громади;
- це партнерство влади громади та бізнесу;
- суб'єктом діяльності з місцевого розвитку є місцева громада: населення території або де кілька місцевих громад, об'єднаних єдиними цілями;
- рушійною силою розвитку є фактори місцевих конкурентних переваг, двигуном розвитку територіальної громади є економіка;
- критерієм розвитку є задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя» [5, с. 12].

Розглядаючи управління територіальними громадами, науковці зазначають, що ефективний місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності та взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнесом та громадянам (рис. 1.2). Механізм такої взаємодії пов'язаний з діями, програмами та проєктами, здійснення яких дозволяє громаді підвищити конкурентоздатність та поліпшити економіку на території громади. Децентралізація в державному управлінні сприяє активізації конкуренції між містами в створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу. Така

діяльність передбачає формування інфраструктури та надання послуг більш високої якості за нижчу вартість для підприємств, стимулювання нових підприємств та залучення інвестицій з боку як вітчизняних, так і зарубіжних партнерів.



Рисунок 1.2 – Механізм взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу і громадян територіальної громади на засадах місцевого економічного розвитку [5, с. 12]

В свою чергу, надання послуг вищої якості та наявність розвинутої інфраструктури бізнесу дозволяють підприємствам встановлювати нижчі ціни на продукцію та послуг, що сприяє збільшенню обсягів продаж, створює додаткові робочі місця та підвищує рівень податкових надходжень. Наявність додаткових податкових надходжень підвищує обсяг інвестицій в розвиток інфраструктури, що сприяє зростанню привабливості міста для бізнесу і підвищенню якості життя громадян міста.

Таким чином, формування стратегії громади на засадах місцевого економічного розвитку сприяє підвищує конкурентоспроможність громади для бізнесу та сприяє зростанню якості життя та добробуту громадян.

В сучасній науковій літературі все більше підкреслюється актуальність використання стратегії для розвитку територіальних громад, як в умовах децентралізації влади, тобто у довоєнний час [1, с. 10; 5, с. 12], так і під час

війни та повоєнного відновлення економіки нашої країни [2, с. 125].

Поняття «стратегія» є багатограним та складним і тому досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями на засадах різних підходів. Зокрема, складність і багатогранність поняття «стратегія» сформульована Г. Мінцбергом в рамках концепції «п'яти П»: «стратегія – план дій; стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників; стратегія – порядок дій, тобто план може бути важко реалізованим, але порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку; стратегія – позиція в навколишнім середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням; стратегія – це перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути» [18, с. 43].

Багатоаспектність поняття «стратегія» є передумовою різних підходів до її тлумачення, серед яких у роботі [9, с. 73] виокремлені: «погляд на неї як на мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників, власників); позицію на ринках (орієнтує на посилення конкурентної позиції, розширення участі на ринках, захоплення нових ринків); зразок (є джерелом прагнення підприємства наблизитися до еталона – фірми, що процвітає)».

Вітчизняні науковці Діденко Є. О., Крисанова Ю.В. виокремлюють тлумачення стратегії в розрізах впровадження моделі дій, прийняття рішень, впровадження управлінського плану та вибору напряму розвитку [11]. Такий підхід дозволяє розглядати стратегію з позиції складових процесу управління та забезпечити її комплексне розуміння в процесі формування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «стратегія» (сформовано за [11; 18; 17; 39; 41])

Автор	Сутність визначення
1	2
В розрізі впровадження моделі дій стратегія – це	
А. Зуб	«узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства»
А.П. Міщенко	«ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу,

	представлена у формі довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати задану концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги у досягненні цілей»
--	--

Продовження таблиці 1.1

1	2
Н. Смирнова А. Фоміна	«модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найліпшим чином виконати власну місію і домогтися стійких конкурентних переваг»
Б. Карлофф	«узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства»
В розрізі прийняття рішень стратегія – це	
І. Ансофф	«набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності»
М. Крук	«правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації»
Г. Мінцберг	«послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень»
О. Вінокуров	«система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей»
П. Дойль	«комплекс прийнятих рішень, що приймаються менеджментом, з розміщення ресурсів організації та досягнення конкурентних переваг на цільових ринках»
В розрізі впровадження управлінського плану стратегія – це	
М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури	«детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення цілей»
Г. Мінцберг	«план, ловкий прийом, принцип поведінки або стійку схему дій, позицію організації і перспективу його розвитку, а також їх окремі взаємозв'язки»
А. Томпсон А. Стрікланд	«план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей»
Р. Фатхутдінов	«програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності»
Р. Лінч	«визначення основної мети організації та комплекс планів і дій заради її досягнення»
Л. Мельник	«довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту»
Б. Райзберг Л. Лозовський Б. Стародубцева	«довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємства щодо відношення до виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту»
Б.Д. Хендерсон	«обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її»
А. Д. Чандлер	«складання основних довгострокових цілей організації, а також формування планів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей»
В. Глюк	«уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства»

В розрізі вибору напрямку розвитку стратегія – це	
Б. Мізюк	«генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен призвести до вставленої мети»

Продовження таблиці 1.1

1	2
А. Гітельман	«загальний напрям, генеральна лінія розвитку підприємства»
В. Соловійов	«ведучий напрям руху задля поетапного досягнення будь-яких цілей»
О. Віханський	«довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині суб'єкту ринку, а також позиції у навколишньому середовищі, що призводять до досягнення цілей»
З. Шершньова	«довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах власної політики»
М. Туленков	«встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції»
К. Омає	«дії, направлені безпосередньо на посилення позицій організації»
В. Пономаренко О. Пушкар О. Тридід	«ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей»

Функціонування територіальних громад в результаті децентралізації влади відбувається за допомогою механізму взаємодії місцевих органів влади, бізнесу та громадян шляхом впровадження довгострокових планів, програм та проєктів для підвищення конкурентоспроможності, покращення економічних показників та якості життя мешканців громади. Тому, при формуванні стратегії повоєнного розвитку місцевої територіальної громади у даній роботі пропонується розглядати стратегію як впровадження управлінського плану та спиратися на визначення даного поняття, запропоноване А. Д. Чандлером: «стратегія – це складання основних довгострокових цілей організації, а також формування планів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей». Такий підхід до розуміння стратегії сприятиме формуванню комплексу цілей повоєнного розвитку громади та визначенню необхідних ресурсів для їх досягнення.

Досліджуючи поняття «стратегія» варто звернути увагу на результати досліджень, які доводять трансформацію даного поняття на старе і нове його

розуміння. Зокрема, Є. Кайлюк стверджує:

– «старе розуміння – стратегічне планування, для цього підходу характерним є визначення стратегії як «плану», а процес формування стратегії – як довгострокове планування;

– нове – полягає у реалізації довгострокових ідей діяльності організації, способу досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, які надає зовнішнє середовище» [44, с. 90].

Отже, в процесі формування стратегії повоєнного розвитку територіальної громади необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі, пов'язані з наслідками військової агресії та можливостями для розвитку, які надають держава та її партнери.

Аналізуючи погляди науковців до визначення стратегії, П.В. Голік виокремлює дві основні концепції стратегії – філософську і організаційно-управлінську:

– філософська концепція наголошує на «загальному значенні стратегії для підприємства та асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства»

– організаційно-управлінська концепція – пов'язана з «конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки і забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства» [9, с. 73].

Саме тому, виходячи з цих двох взаємодоповнюючих концепцій, у сучасній науковій думці з питань стратегічного управління стратегія розглядається як засіб (план, програма), як результат (місія, мета), як процес (дії), а тлумачення стратегії пов'язане з конкретним застосуванням як терміну, поняття, категорії.

Досліджуючи особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади, вітчизняні науковці Боришкевич І. І., Якубів В. М. відзначають, що «стратегічний план є довгостроковою програмою (5-10 років) досягнення територіальною громадою самостійно сформованої місії [2, с. 127]. Отже, в процесі розробки стратегії розвитку громади доцільно враховувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Тому, з одного боку, стратегія виступає як інструмент досягнення цілей, а з іншого – як засіб зв'язку громади із ринковим середовищем.

Конкретизуючи поняття «стратегія розвитку територіальної громади» науковці пропонують визначати його як «довгостроковий план, що окреслює загальний вектор дій органів місцевої влади, її партнерів, представників бізнесу, освіти, мешканців та інших стейкхолдерів в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, основного бачення та виправдання існування сформованої місії громади» [2, с. 127]. Таким чином, у даному визначенні поєднується базовий підхід до розуміння стратегії як впровадження управлінського плану і засади місцевого економічного розвитку.

В свою чергу, вітчизняний вчений Саєнко П.О. виокремлює особливості стратегії розвитку територіальної громади:

- а) акцентує увагу на ключових напрямках розвитку територіальної громади, що забезпечать досягнення успіху у майбутньому;
- б) характеризується наявністю логічної декомпозиції, що включає стратегічні, тактичні цілі та завдання для реалізації;
- в) відображає основні конкурентні переваги громади по відношенню до ближнього та дальнього середовища;
- г) є результатом праці усіх зацікавлених осіб у громаді, починаючи від органів місцевої влади та закінчуючи мешканцями громади;
- д) стратегія розвитку пов'язана із іншими документами стратегічного характеру [38, с. 596].

Грунтуючись на засадах місцевого економічного розвитку, стратегія

повоєнного відновлення територіальної громади повинна передбачати спільну діяльність влади, громадян та бізнесу, сприяти формуванню місцевих конкурентних переваг та забезпеченню економічного розвитку, а критерієм розвитку повинно бути задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя.

Велика кількість думок вчених до визначення дефініції «стратегія» дозволила систематизувати їх за підходами: конкурентним, компетентністним, синергетичним, маркетинговим, функціональним, предметним, потенційним, інноваційним, системним (рис. 1.3).

Конкурентний	- «організація функціонування та розвитку компанії за допомогою специфічних (унікальних) методів, способів та їхнього комбінування щодо ведення бізнесу, які забезпечують йому конкурентні переваги у довготривалій перспективі; - цільова орієнтація щодо використання ресурсів оптимальним способом, що визначається конкретним ринковим профілем підприємства, який створює систему ринкових переваг по відношенню до конкурентів; - ключова компетенція бізнесу, що надає конкурентоспроможності незалежно від стану та параметрів зовнішнього оточення»
Компетентністний	«певна програма розвитку компанії, яка виражається у спеціалізованих знаннях і компетенції персоналу компанії щодо створення і реалізації конкурентних переваг»
Синергетичний	«набір специфічних напрямів діяльності підприємства, які складаються з певних правил щодо реалізації інтегрованих цілей»
Маркетинговий	«специфічні орієнтири, які визначають роль і місце компанії на споживчому ринку та допомагають знайти напрями розвитку»
Функціональний	«система зв'язків і відносин підприємства з зовнішнім середовищем, об'єднання функціональних областей, якого дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг»
Предметний	«ділова концепція організації з реалізації програмних заходів на стратегічну перспективу, які конкретизуються у довгострокових програмах, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства»
Потенційний	-« реальна можливість і ресурсна здатність підприємства досягти глобальних і локальних стратегічних цілей, розкриваючи стратегічний потенціал та приводячи до лідируючого положення компанії на певному ринковому сегменті; - граничні можливості підприємства здійснювати розвиток завдяки досягненню структурних цілей в умовах ринкової конкуренції»
Інноваційний	«спосіб досягнення компанією того чи іншого рівня конкурентної переваги, яка змінюється під впливом життєвого циклу товару (послуги) та інноваційних циклів»
Системний	«специфічна функція загального менеджменту, здійснення якої

	допомагає знайти спосіб ефективного використання ресурсів («входів»; «виходів») задля досягнення конкурентних переваг»
--	--

Рисунок 1.3 – Систематизація підходів до визначення поняття «стратегія» (складено за [39, с. 28-29])

З точки зору визначення стратегії, запропонованого А.Д. Чандлером, а також конкретизованого поняття «стратегія розвитку територіальної громади», запропонованого І. І. Боришкевич та В. М. Якубів, дане поняття в контексті розробки стратегії повоєнного розвитку територіальної громади варто розглядати з позиції предметного підходу, який передбачає реалізацію програмних заходів на стратегічну перспективу, у тому числі і для забезпечення цілей місцевого економічного розвитку громади.

Таким чином, стратегію територіальної громади доцільно формувати на засадах місцевого економічного розвитку, який базується на об'єднанні зусиль суб'єктів управління, взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадян і передбачає діяльність по досягненню головної мети – покращення якості життя для всіх членів громади, зростання продуктивності, створення умов для тривалого економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності на основі місцевих конкурентних переваг. Поняття стратегії пропонується розуміти в загальному сенсі як впровадження управлінського плану, в конкретизованому – з урахуванням засад місцевого економічного розвитку. В контексті формування стратегії повоєнного розвитку територіальної громади доцільно використовувати предметний підхід.

1.2. Процес стратегічного планування діяльності організації

Базуючись на Державній стратегії регіонального розвитку [33], кожна з територіальних громад повинна мати чітко сформульовану стратегію свого розвитку. Тому стратегічне управління є запорукою успішного розвитку територіальної громади не лише у мирний час, але й під час війни та

повоєнного відновлення України. У післявоєнний час для територіальних громад, які вже мають розроблені та узгоджені стратегії, доцільним буде їх корегування або перегляд, а для громад, які не мають чітко визначеної стратегії, актуальним завданням буде їх формування з урахуванням післявоєнних змін. При цьому характер та обсяг змін будуть залежати від завданих руйнувань та збитків, нанесених під час військової агресії з боку російської федерації: для західних та центральних областей України – порівняно незначні зміни у просторових та економічних показниках, для північних, північно-східних, східних та південних областей – радикально нові стратегії розвитку.

За даними [2, с. 129-130], серед територіальних громад Івано-Франківської області лише 45% громад мають офіційно оприлюднену стратегію розвитку. В той час, як у світовій практиці стратегічне управління є невід’ємним елементом регіонального управління, що сприяє формуванню умов для довгострокового розвитку та прийняттю поточних рішень на основі стратегічних цілей.

У роботі [1, с. 5] зазначається, 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».

Серед основних принципів розробки стратегії розвитку територіальної громади Р.А. Оксентюк виділяє наступні:

а) «партнерство – передбачає залучення до процесу розробки усіх зацікавлених сторін: представників влади, підприємців, освітніх закладів, медичних установ, мешканців тощо;

б) життєздатність, тобто розвиток порівняльних переваг, що

визначаються за результатами проведення SWOT-аналізу;

в) інтеграція – передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін в напрямку визначення завдань задля досягнення поставлених цілей;

г) інновація – забезпечує впровадження інноваційних підходів до використання наявних ресурсів;

д) інституційна пам'ять – передбачає врахування при розробці стратегії попередніх стратегічних документів;

е) субсидіарність – визначення стратегічних заходів, починаючи із найнижчого рівня та використовуючи ресурси регіонального розвитку» [24, с. 150].

Берданова О., Вакуленко В. відзначають, що головним завданням стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку територій [1, с. 5]. Основні принципи стратегічного планування на засадах сталого розвитку представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи стратегічного планування сталого територіального розвитку за О. Бердановою, В. Вакуленко [1, с. 53-54]

Принцип	Характеристика принципу
1	2
Орієнтація на потреби і інтереси людей	«ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращання становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення»
Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території	«для успіху стратегічного планування необхідна згода всіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та чітких термінів виконання поставлених завдань»
Усебічність та цілісність	«стратегії розвитку територіальних громад мають бути розроблені таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання»
Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети	«стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів»
Проведення комплексного аналізу	«пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також

стану розвитку територіальної громади	на вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами»
Обов'язковість моніторингу та оцінювання	«невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, засновані на чітких показниках, що дозволяють розпочати необхідні процеси, відслідковувати їх поступ, виносити корисні уроки та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні	«для життєздатності стратегій у край важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження»
Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань	«довготермінові зобов'язання є неодмінною умовою запровадження змін політики та інституційних реформ, виділення фінансових ресурсів та чіткого розподілу відповідальності за реалізацію стратегії»
Розбудова існуючих механізмів і стратегій	«стратегія сталого розвитку базується на тому, що вже існує в країні на національному, регіональному та місцевому рівнях, сприяючи поєднанню, взаємному доповненню та узгодженості між різними інструментами і процедурами планування та підходами до нього. Для забезпечення координації механізмів і процесів, виявлення та усунення потенційних суперечностей необхідне належне управління усім ходом розробки стратегії. На початку даного процесу важливо розподілити ролі й обов'язки, а також визначити характер відносин між його головними учасниками»
Активна й ефективна участь	«широке залучення громадськості допомагає віднайти нові ідеї та джерела інформації. Участь центральних органів влади (що забезпечують керівництво, запроваджують стимули та виділяють фінансові ресурси) є обов'язковою умовою, проте процес планування має бути багатостороннім, заснованим на співпраці децентралізованих органів управління, приватного сектору та громадянського суспільства. Він також вимагає створення ефективних механізмів спілкування та інформування»
Зв'язок між національним та місцевим рівнями	«стратегія повинна являти собою процес двосторонньої постійної взаємодії між національним та місцевим (децентралізованим) рівнями. На центральному рівні повинні визначатися основні стратегічні принципи і напрями (економічна, фінансова та торговельна політика, законодавчі зміни, закордонні справи та зовнішні відносини тощо). Проте детальне планування, впровадження і моніторинг здійснюються на децентралізованому рівні, якому передаються відповідні ресурси та повноваження»

Отже, саме стратегічне планування дає змогу перейти від парадигми функціонування до парадигми успішного розвитку. В основі стратегічного

планування лежить людський потенціал територіальної громади, який спрямовує її діяльність на задоволення запитів громадян і швидкого та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

На відміну від поточного планування, наявність стратегічного планування в управлінні територіальною громадою надає можливості для пошуку нових можливостей і реалізації економічного потенціалу громади (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика стратегічного і поточного планування в територіальній громаді (складено за [2, с. 127])

Критерій порівняння	Поточне планування	Стратегічне планування
1. Мета	спрямоване на підтримку існуючого стану громади	спрямоване на розвиток громади
2. Використання можливостей	використовуються виключно реальні можливості	окрім реальних, акцент робиться на пошуку нових можливостей
3. Фокус дій	сконцентроване на вирішенні окремих завдань	сконцентроване на досягненні поставлених цілей, інтегрує
4. Ступінь невизначеності	незначна невизначеність, конкретність поточних завдань	підвищена невизначеність

Отже, стратегічне планування реалізується через поточне планування, однак, останнє спрямоване на виконання завдань, встановлених під час розробки стратегії та використанні наявних можливостей і недостатнє для пошуку нових можливостей та забезпечення розвитку громади. Саме тому наявність системи стратегічного планування у територіальній громаді сприяє її довгостроковому розвитку та забезпеченню добробуту та підвищення рівня життя населення.

В сучасній економічній літературі процес стратегічного планування діяльності організації розглядається як складова стратегічного управління і в залежності від прийнятого підходу передбачає від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначається за компонентами комплексу стратегічного планування.

Думки вчених щодо сутності стратегічного планування також

розрізняються, незважаючи на спрямованість даного процесу на встановлення і досягнення цілей:

– І. Ансофф стверджує, що «вибір стратегії та формування політики насамперед є процесом прийняття рішення: по-перше, це встановлення цілей, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначаються альтернативи та (знову-таки за допомогою аналітичних методів) здійснюється вибір між ними»;

– Г. Мінцберг, наводить альтернативну точку зору, доводячи, що рішення можуть бути прийняті неформально або інтуїтивно, а «сам факт прийняття рішення не означає, що в ньому було застосоване планування»;

– М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, визначають стратегічне планування як сукупність принципів і методичних прийомів (інструментів прийняття управлінських рішень) «стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей» [23, с. 268], що найбільш повно характеризує сутність даного процесу.

В сучасній літературі модель стратегічного планування у більшості джерела представлена етапами: формулювання цілей та місії, аналіз зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін організації, аналіз альтернатив і вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка стратегії [23, с. 269].

Серед методів розробки стратегії розвитку територіальних громад виділяють три найбільш поширені:

– розробкою стратегії займаються виключно органи місцевої влади без залучення громадськості;

– стратегія розробляється самостійно залученими експертами на замовлення органів місцевого самоврядування;

– партнерство – залучення громадськості на усіх етапах розробки стратегії. При цьому до складу робочої групи входять представники різних сфер діяльності: бізнесу, освіти, медицини, культури, громадських організацій, комунальної сфери тощо, а проєкт стратегії виноситься на

громадське обговорення [2, с. 128].

Участь громадськості у розробці стратегії розвитку громади передбачає, що мешканці громади беруть участь в опитуваннях, можуть бути учасниками робочої групи та брати участь у її засіданнях, готувати ідеї проєктних пропозицій та брати участь у громадському обговоренні проєкту.

У роботі М. Ольчак відзначається, що розуміння участі громадськості у стратегічному планування залежить від способу реалізації і передбачає рівні участі: відсутність, інформування, громадські консультації, широка громадська участь. В свою чергу, широка участь громадськості налічує дві форми: можливість подавати пропозиції рішень, але остаточне рішення ухвалює рада; безпосередня участь місцевої спільноти в ухваленні рішень [25, с. 14].

Особливості стратегічного планування розвитку місцевих територіальних громад зумовлюють етапи процесу розробки стратегії розвитку, які базуються на моделі стратегічного планування, що пропонується у сучасній літературі з питань розробки стратегії: організаційний, аналітичний, планувальний, консультативний та програмний (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Процес розробки стратегії розвитку територіальної громади [2, с. 128]

В сучасній практиці стратегічного планування застосовується декілька моделей, кожна з яких базується на підході до встановлення цілей та прийняття рішень щодо їх досягнення:

- на основі «стратегічної прогалини» – передбачає визначення поля стратегічних рішень з метою наближення до наявних тенденцій розвитку в бажані;

- на врахуванні ринкових переваг – дана модель базується на результатах SWOT-аналізу та приділяє основну увагу врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін, що беруть участь у процесі розробки стратегії;

- орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності – передбачає визначення ключових факторів успіху та розробку відповідних заходів щодо їх реалізації;

- орієнтована на створення позитивного іміджу – заснована на інвестуванні коштів у репутаційну складову бізнесу і забезпечення

довгострокового функціонування на її засадах. Окрім позитивного іміджу в діловому середовищі та високої репутації серед партнерів, дана модель базується на концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтованій філософії існування громади;

- на основі врахування розміру підприємства – враховує особливості управління підприємствами різних форм та розмірів бізнесу, що дозволяє формувати стратегію, більш адаптовану до системи управління суб'єктом господарювання [39, 84-89; 41, с. 142-148].

На нашу думку, в процесі розробки стратегії місцевої територіальної громади кожна з наявних моделей може бути застосована як ефективний інструмент планування в залежності від цілей та пріоритетів громади та умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Пріоритетність застосування моделей для формування стратегії повоєнного розвитку певної мірою залежить від характеру та розмірів руйнувань, що завдані в результаті військової агресії з боку російської федерації і визначається також географічним розташуванням територіальної громади.

Важливою складовою в процесі стратегічного планування є визначення місії та бачення (візії) територіальної громади. На думку управлінців-практиків у сфері місцевого самоврядування, всі органи місцевого самоврядування мають спільну місію – «найкраще задоволення колективних потреб мешканців і забезпечення завдяки цьому найвищої якості життя місцевих спільнот» [25, с. 46].

В сучасній теорії стратегічного управління місія визначається як «ідеологічний стержень стратегічного планування, у якій міститься основна інформація про діяльність організації через призму її соціального призначення з метою інформування та забезпечення мотивації цільових груп та підтримки реалізації інших функцій менеджменту, формування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень» [30], а роль місії в організації конкретизується у наступному: визначення причини та сфери існування, єднає зусилля працівників, дає змогу сполучити різні цілі (груп

людей, різних видів діяльності тощо), визначає пріоритети розподілу коштів, окреслює загальний діапазон обов'язків, забезпечує прозорість намірів щодо діяльності, слугує встановленню контактів з партнером» [18, с. 210].

Незважаючи на значущість місії в системі стратегічного планування, багато суб'єктів господарювання обмежуються формуванням основних гасл своєї діяльності. Тому сучасним організаціям доречно оцінювати місію на предмет її змістовного навантаження. Вітчизняний науковець Х.С. Передало пропонує оцінювати якість місії з двох позицій: «стосовно правдивості проголошених у ній тверджень (адекватністю) та рівнем сприйняття її цільовими групами» [30]. В цілому модель оцінювання місії організації за цільовими напрямками містить три складові: оцінювання якості місії, оцінювання результативності місії, оцінювання впливовості місії на результуючі показники [30].

Методичним підґрунтям для оцінювання місії є система індикаторів якісної та кількісної оцінки, визначення рівня зміни індикаторів, побудова профілю якості та результативності місії, побудова кореляційно-регресійної моделі впливу місії, а також перевірка моделей на адекватність. Застосування комплексної моделі якісно-кількісного оцінювання місії та її впливу на результуючі показники сприяє визначенню напрямів перегляду та удосконалення місії відповідно до інтересів зацікавлених сторін та умов функціонування організації.

Вибір стратегії розвитку організації відбувається на основі аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, формування яких відбувається на основі класифікації стратегій. У роботі [10, с. 176] наведено базисні (еталонні) стратегії розвитку: центрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення. На практиці організація може застосовувати одночасно декілька базисних стратегій.

Оскільки стратегія є складною та багатоаспектною категорією, вона характеризується багатьма ознаками. Більш розгорнута класифікація стратегій надана у роботі С.Б. Довбні, І.В. Папуші (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Загальна класифікація стратегій за С.Б. Довбня, І.В. Папуша [12, с. 156-157]

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
1	2
1. За ієрархією в системі управління	корпоративна (портфельна) стратегія, конкурентна (ділова) стратегія, функціональні стратегії, операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься до функціональних стратегій)
2. За функціональними ознаками	маркетингова стратегія, операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів), виробнича стратегія (як функціональна стратегія), фінансова стратегія, соціальна стратегія, екологічна стратегія, стратегія НДКІР
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	зростання, скорочення, сполучення базових альтернатив, стратегія ліквідації (банкрутство), стратегія виживання (запобігання банкрутству), стратегія стабілізації
4. За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідерства, стратегія претендента, стратегія послідовника, стратегія новачка
5. За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія оптимальних витрат, стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	стратегія товарної диференціації, стратегія сервісної диференціації, стратегія іміджевої диференціації, стратегія кадрової диференціації

Продовження таблиці 1.4

1	2
7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його, стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку, стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші, стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
8. За конкурентністю стратегій	стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури), стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо), стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку), стратегії скорочення (згорання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану), стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства)

Як показує таблиця 1.4, класифікація стратегій має різні рівні ознак, які відрізняються за раціональністю, обов'язковістю чи необов'язковістю застосування, складністю стратегії та її ієрархічністю. Узагальнена класифікація значно спрощує вибір певної стратегії та її характеристику та

дозволяє порівнювати стратегічні альтернативи за системою ознак.

Важливим елементом обґрунтування стратегії розвитку організації є нормативна база, що регулює її діяльність у бізнес-середовищі. Розробка стратегії розвитку територіальної громади має ґрунтуватися на положеннях Національної економічної стратегії на період до 2030 року, що затверджена Постановою Кабінету Міністрів України №179 від 03.03.2021 р. [34], Указу Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. [35], що є основою для розробки прогнозних проектів та програмних документів задля забезпечення збалансованості економічного, соціального й екологічного напрямків сталого розвитку України, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр., що затверджена Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695 [33], Постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» [31].

Таким чином, наявність системи стратегічного планування є необхідною умовою успішного довгострокового розвитку територіальних громад, а одними з головних його принципів є партнерство та обов'язкова участь громадськості у розробці стратегії. Процес стратегічного планування розвитку місцевих територіальних громад базується на моделях стратегічного планування та враховує особливості функціонування громад. Запорукою формування успішної стратегії є аналіз наявної місії та використання класифікації стратегії для більш повної характеристики стратегічних альтернатив.

1.3. Управління проектами як інструмент реалізації стратегії організації

В процесі стратегічного планування реалізація стратегії є важливою складовою, яка передбачає виконання низки тактичних завдань. З точки зору

проектного підходу до управління організацією, кожне з цих завдань представляється як проект і вимірюється в категоріях проектного менеджменту.

В сучасній науковій літературі доцільність застосування проектного управління в системі стратегічного планування доводиться наступними аспектами:

- по-перше, інтегрований підхід до управління проектами гармонічно вбудовується в систему стратегічного управління суб'єкта господарювання, що забезпечує найменшу кількість проблем при переході від етапу розробки стратегії до її реалізації;

- по-друге, найбільш дієвим засобом зменшення розриву між стратегічним і проектним результатом є створення чіткої ієрархії цілей та їх реалізація через відповідні проекти;

- по-третє, втілення проектів в процесі реалізації стратегії пов'язане з формуванням портфеля проектів та створення проектного офісу, що позитивно впливає на ефективність управління портфелем стратегічних зон господарювання, інвестування та інших суміжних видів діяльності;

- по-четверте, взаємодія між топ-менеджерами, що відповідають за розробку стратегії, та проектними менеджерами, які відповідають за її реалізацію, розширює сферу відповідальності кожного рівня управління, що забезпечує зв'язок стратегічних цілей та тактичних проектів;

- по-п'яте, в контексті забезпечення проекту стратегічним цілям компанії обґрунтування проекту відбувається з урахуванням впливу складових середовища реалізації проекту, що, в кінцевому рахунку, підвищує рівень обґрунтованості самого проекту, доцільності його впровадження в систему реалізації стратегії [19, с. 60].

Серед переваг використання саме проектного підходу в стратегічному плануванні дослідники [22, с. 9] окреслюють наступні: «цільова координація діяльності з чіткою орієнтацією на виконання встановлених обмежень; комплексна логічна впорядкованість робіт з реалізації стратегічних ініціатив;

стандартизована за визнаними регламентами і методиками покрокова технологія організації командної діяльності; концентрація зусиль, ресурсів, відповідальності на команді і керівнику проекту; чіткий розподіл ролей і обов'язків членів команди; логічний зв'язок з програмно-цільовим бюджетом».

Отже, проблема взаємного впливу проектного та стратегічного управління завжди виникає при реалізації стратегічних суб'єкта господарювання.

У роботі [19, с. 61] визначаються дві групи чинників, що зумовлюють розрив між стратегічним плануванням та проектним управлінням:

а) недостатній рівень визнання ролі проектного управління в системі стратегічного розвитку суб'єкта господарювання, а також низький рівень володіння знаннями щодо сутності, змісту та інструментів проектного управління;

б) нечітка ідентифікація чинників впливу проектного управління на стратегічне планування, а також відсутність ефективних механізмів реалізації заходів щодо управління як окремими проектами, так і портфелями проектів.

Між проектом і стратегією виникає двосторонній зв'язок: з одного боку, кожен проект розглядається як інструмент реалізації стратегії, а з іншого – стратегія реалізується на засадах проектного підходу з урахуванням пріоритетності проектів [22, с. 8].

В системі управління організацією управління проектами займає індивідуальне місце, відрізняючись не лише від стратегічного планування, але й від поточної діяльності. В роботі [16, с. 83] окреслені основні відмінності проектів від поточної діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Відмінності проектів від поточної діяльності

Критерій порівняння	Проект	Поточна діяльність
Перебіг у часі	тимчасовий і унікальний	постійна
Наявність мети	чітко визначена	часто відсутня або нечітко зрозуміла
Момент завершення	конкретний, завчасно	постійно виконувані обов'язки

	встановлений	та функції
Рівень спеціалізації	низький, проєкт комбінує та поєднує зусилля різноманітних фахівців	високий, організаційна робота поділяється за принципом функціональної спеціалізації
Ступінь унікальності	високий, проєкт завжди має елементи унікальності	низький, організаційна робота монотонна та рутинна
Наявність обмежень	обмеження за витратами, часом і особливими вимогами до виконання робіт	функції працівників визначені посадовими інструкціями

Незважаючи на важливу роль в стратегічному плануванні, управління проєктами є самостійним процесом, до розуміння якого в сучасній науковій думці існує велика кількість підходів:

- Patrick L. Healy: «термін «управління проєктом» використовуватиметься для управління одноразовою діяльністю, тоді як опис процесу управління повторюваною діяльністю здійснюється терміном «управління процесом» [14, с. 10];

- Project Management, Planning and Control: управління проєктами – планування, моніторинг і контроль усіх аспектів проєкту та мотивація всіх, хто в ньому бере участь, для досягнення цілей проєкту в рамках узгоджених критеріїв часу, вартості та ефективності [45];

- Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є.: «управління проєктами – це галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов’язаних заходів» [15, с. 128];

- Лашенко О. В., Серьогіна Н. К.: «тимчасова управлінська професійна діяльність щодо планування, організації, мотивування та контролю раціонального використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом використання сукупності специфічних методів та інструментів для досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проєкті строки» [20, с. 116];

- Шокуров С.: «управління проєктами – це свого роду процес управління командою і ресурсами проєкту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт

завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети» [43];

- Блага Н.В.: «процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проекту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проекту; виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту» [4, с. 11];

- Войтенко О.С.: «застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, що висувають до проекту» [7, с. 10].

Отже, управління проектом передбачає функції процесу управління, наявність чітко визначеної мети, ресурсів, терміну часу, специфічний набір методів та інструментів, а також наявність команди людей зі специфічними знаннями, вміннями та навичками для його реалізації.

В системі управління проектами налічується велика кількість видів проектів, характеризованих за різними ознаками. Систематизація підходів до класифікації проектів, що існують в сучасній науковій літературі, представлена на рис. 1.5. Варто зауважити, що окремий проект характеризується за декількома ознаками, що доводить його складність.



Рисунок 1.5 – Класифікація проектів за Спіфановою І.Ю., Джеджулою В.С. [14, с. 11]

У роботі [14, с. 10] наголошено, що умовах війни в нашій країні існує велика кількість некомерційних проєктів щодо підтримку ЗСУ, територіальної оборони, волонтерства. Метою цих проєктів є досягнення соціального ефекту, а не отримання прибутку.

Під час війни в Україні соціальні проєкти отримали новий імпульс для розвитку. Багато організацій впровадили знижки або безкоштовні послуги для військових, спрямовують частину доходів на підтримку ЗСУ чи закупають необхідні товари для армії. Окремим напрямом соціальної діяльності стали ініціативи, спрямовані на психологічну підтримку, надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам, а також проведення майстер-класів для дітей із особливо небезпечних регіонів. На відміну від соціальних, комерційні проєкти мають певні складнощі щодо реалізації внаслідок дефіциту коштів на фінансування в результаті спадних тенденцій в економіці, зумовлених війною.

Отже, управління проєктами є ефективним інструментом впровадження стратегічних завдань щодо розвитку суб'єктів господарювання.

Методичним підґрунтям для формування системи стратегічних завдань (проєктів) є інструменти стратегічного аналізу, застосування яких дозволяє здійснити аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища організації та сформулювати стратегічні альтернативи розвитку.

Базовим інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз. Він передбачає аналіз сильних і слабких сторін організації та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі (Strength – сильні сторони, Weakness – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) [42, с. 276].

В стратегічному плануванні розвитку територіальних громад SWOT-аналіз використовується для: «систематизації результатів аналізу, викладеного у профілі громади; упорядкування результатів аналізу опитування у вигляді сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; експрес-аналізу стану територіальної громади; узагальнення результатів всіх виконаних раніше видів аналізу з метою напрацювання напрямків змін та

цілей; порівняльної характеристики та позиціонування територіальної громади серед інших громад; виявлення критичних проблем та факторів конкурентних переваг; пошуку шляхів розвитку громади та розробки стратегії ; розробки планів та програм; ініціювання та подальшого моніторингу процесів змін у діяльності громад» [5, с. 69].

В практиці стратегічного планування розрізняють типи SWOT-аналізу: простий – представляє собою перерахування факторів в послідовності їх визначення або в ієрархічному порядку, розвинений – здійснюється поділ на окремі аспекти функціонування суб'єкта господарювання, а фактори або перераховуються або формуються в ієрархічному порядку на підставі бачення аналітика; ієрархічний – будується ієрархія факторів на основі оцінки важливості кожного з них; суміщений SWOT / TOWS – перехресний аналіз взаємного, потенційного впливу окремих факторів, які мають позитивний або негативний вплив (досліджується зв'язки, які виникають між сильною і слабкими сторонами, і можливості за принципом загрози «зсередини назовні» і «зовні всередину»)[13, с. 34-41].

Результатом SWOT-аналізу є визначення переліку стратегічних завдань (для простого та розвиненого типів) або визначення однієї з чотирьох стратегій діяльності (для ієрархічного та суміщеного типів).

В сучасній літературі з питань стратегічного менеджменту пропонується для систематизації чинників зовнішнього середовища пропонується використовувати PEST-аналіз чи аналізу PESTLE, який систематизує чинники за групами Political – політичний вплив, Economic – економічний вплив, Social – соціально-культурний вплив, Technological – технологічний вплив, Legal правовий вплив, Environmental – вплив на навколишнє середовище [5, с. 69]. Для більш обґрунтованого формування стратегії PESTLE-аналіз використовується як складова SWOT-аналізу.

Досвід польських експертів з планування розвитку громад при розробці стратегії доводить ефективності застосування аналізу А-В-С замість SWOT-аналізу. Він дозволяє з усієї множини даних, що характеризують

територіальну громаду, виокремити ті чинники, які зумовлюють вплив на громаду і є передумовами розвитку: Advantage – перевага, Barrier – бар'єр, Controversal – спірний [5, с. 71]. Практична цінність аналізу А-В-С підкреслюється тим, що він сприяє виявленню стратегічних передумов, які в подальшому використовуються для формування цілей суб'єкта господарювання, що підвищує точність стратегічного планування. Незважаючи на те, що SWOT-аналіз є більш ширшим та має більше напрямів для застосування, його заміна або доповнення аналізом А-В-С дає змогу систематизації чинників для вибору цілей планування.

Отже, використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє обґрунтувати стратегії територіальної громади та визначити цілі, для досягнення яких буде сформований портфель проєктів суб'єкта господарювання.

Одним з ключових етапів стратегічного планування є оцінювання ефективності обраної стратегії, яке здійснюється в декілька кроків: на етапі її затвердження, на етапі її реалізації та після досягнення цілей.

В загальному вигляді оцінювання стратегії передбачає аналіз користі та тривалості заходів, а також використання двох критеріїв: результативності – наскільки досягнуті цілі, записані у стратегії; ефективності – співвідношення витрат до отриманих результатів [42, с. 444-448].

У роботі М. Ольчак зазначається, що оцінювання стратегії громади відбувається за індикаторами (показують довготермінові результати реалізації стратегії) та показники розвитку (формується для визначення індикаторів, мають бути вимірювальними або дозволяти провести якісне оцінювання та є індикаторами впливу) [25, с. 76]. З формальної точки зору індикатори впливу через їх зальний характер називаються індикаторами розвитку.

В умовах стратегічного планування територіального розвитку, найбільш прийнятими індикаторами розвитку, що використовуються на практиці, є наступні: «зростання чисельності мешканців громади; зростання

заможності мешканців, яке виявлятиметься, зокрема, у наявності власного помешкання, потребі в послугах вищого рівня; зростання освіченості мешканців; зростання задоволення мешканців проживанням на території громади; збільшення обсягу інвестицій на території громади; підвищення якості й доступності комунальних послуг; зростання кількості суб'єктів господарювання, збільшення активних суб'єктів; тривале зниження безробіття (у тому числі довготермінове); зменшення кількості осіб, які отримують соціальну допомогу; зростання кількості активно діючих неурядових і господарських організацій; реалізація нових функцій органом місцевого самоврядування і його установами, зокрема зміцнення позиції місцевого центру в різних сферах життя; скорочення бідності й різних обмежень; покращення житлових умов спільноти; розвиток підприємництва серед мешканців; покращення стану природного довкілля; зменшення масштабів злочинності; динаміка змін раніше зазначених індикаторів вища, ніж у сусідніх громадах та ніж у середньому в регіоні» [25, с. 76].

Крім того, вимірювальними ефектами впровадження стратегії є її вплив на активізацію економіки на території громади: збільшення інвестицій, фінансовий результат для бюджету громади, зменшення навантаження в соціальній сфері, заощадження і раціоналізація витрат.

Застосування проектного підходу в стратегічному плануванні створює передумови забезпечення тісного логічного зв'язку стратегії і системи фінансового забезпечення її реалізації (бюджету), тобто сприяє переходу на програмно-цільове бюджетування (рис. 1.6). У роботі [22, с. 8] визначено, що «у публічному управлінні програмно-цільове бюджетування орієнтоване на соціально-визначений результат і прозорість витрачення бюджетних коштів». При цьому важливо ідентифікувати конкретні заходи щодо задоволення потреб громади і їх вартість для платників податків.



Рисунок 1.6 – Стратегічне планування та програмно-цільове бюджетування як єдина управлінська система [22, с. 9]

В результаті проектного управління фінансуванню підлягають конкретні проекти реалізації стратегічних пріоритетів, а не бюджетні установи, які традиційно одержують бюджетні кошти «на утримання».

Таким чином, управління проектами інтегрується в процес стратегічного планування, точно відповідає системі цілей та стратегічних завдань і сприяє ефективному розподілу ресурсів для їх виконання.

Висновки до 1 розділу

Встановлено, що формування стратегії територіальної громади доцільно здійснювати на засадах місцевого економічного розвитку, що передбачає об'єднання зусиль суб'єктів управління, велику кількість учасників, головну мету розвитку (економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади, максимізація економічних ресурсів громади для підвищення добробуту, можливостей працевлаштування та якості життя людей, зростання продуктивності, створення умов для тривалого економічного зростання) та діяльність по досягненню мети.

Запропоновано при формуванні стратегії повоєнного розвитку місцевої територіальної громади розглядати стратегію як впровадження управлінського плану та спиратися на визначення даного поняття, запропоноване А. Д. Чандлером: «стратегія – це складання основних довгострокових цілей організації, а також формування планів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей».

Доведено, що стратегічне планування є необхідною складовою управління територіальними громадами, наявність якої сприяє довгостроковому розвитку та забезпеченню добробуту та підвищення рівня життя населення, а найбільш ефективним методом розробки стратегії розвитку територіальних громад є партнерство – залучення громадськості на всіх етапах стратегічного планування.

Обґрунтовано, що управління проєктами є ефективним інструментом реалізації стратегії, який інтегрується в процес стратегічного планування, забезпечує зв'язок між цілями і розподілом ресурсів та часу щодо їх досягнення, а система проєктів щодо реалізації стратегії формується за допомогою методів стратегічного аналізу. Оцінювання стратегії відбувається на основі індикаторів розвитку за критеріями результативності та ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційна характеристика громади

Нововолинська міська територіальна громада (НМТГ) – територіальна громада в Україні, розташована на Південному Заході у Володимирському районі Волинської області. Адміністративний центр – місто Нововолинськ (рис. 2.1). Площа громади складає 75,3 км², населення – станом на 01 січня 2023 року 57,9 тис. населення.



Рисунок 2.1 – Географічне розташування Нововолинської міської територіальної громади

Утворена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 708-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Волинської області» [8] шляхом об'єднання територіальних громад, підпорядкованих Нововолинській міській раді та двом сільським радам Іваничівського району Волинської області – Грибовицької та Грядівської.

З прийняттям 17 липня 2020 р. Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [31] територію Нововолинської міської громади віднесено до укрупненого Володимир-Волинського району Волинської області.

Станом на кінець 2023 р. до складу Громади входять 8 населених пунктів: місто Нововолинськ, селище Благодатне та 6 сіл – Грибовиця, Гряди, Кропивщина, Низкиничі, Тишковичі та Хренів.

Нововолинськ – місто у Володимирському районі Волинської області. Розташоване за 18 км від залізничної станції Іваничі на лінії Червоноград – Володимир. Статус міста з 1957 року. До обласного центру можна дістатися автошляхом Н22, який згодом переходить в Р15. Станом на 2021 рік – найбільше місто району за населенням та є центром Нововолинської міської громади.

Громада знаходиться в межах Володимир-Волинського району Волинської області, біля джерела правої притоки Західного Бугу на автостраді Ковель-Жовква, знаходиться всього у 5-ти кілометрах від державного кордону з Республікою Польща.

Саме ж місто Нововолинськ розташоване на південному заході Волинської області, яка знаходиться на північному заході України. Площа міста становить близько 17 км². Воно розташоване на відстані близько 15 км від кордону з Польщею та на відстані близько 730 км від кордону з РФ.

Місто Нововолинськ має досить вигідне місцезоположення: до національної автомагістралі Н22 Устилуг-Луцьк-Рівне всього 18 км, а до міжнародної автомагістралі Е373 (збігається із М07) Варшава-Люблін-Ковель-Сарни-Коростень-Київ – 76 км (рис. 2.2).

Місце розташування Нововолинської громади є суттєвою перевагою при формуванні стратегії її розвитку та сприяє посиленню транспортного та логістичного потенціалу, створенню та зміцненню міжнародних зв'язків з країнами Європи (Республікою Польща, Чеською Республікою, Республікою Молдова, Угорщиною), розвитку господарських зв'язків з містами Західного

регіону України під час воєнного стану та повоєнного відновлення країни.



Рисунок 2.2 – Відстань від Нововолинської громади до інших населених пунктів

Отже, стратегія повоєнного розвитку Нововолинської територіальної громади повинна базуватися на перевагах її географічного розташування в системі міжнародних господарських зв'язків України та як регіону, віддаленого від бойових дій, що тривають на даний час в країні.

Населення громади станом на 01.01.2023 р. – 57,9 тис. мешканців (в т.ч. 6,26 тис. осіб - ВПО), міське населення складає 54347 осіб (94,6%); сільське – 3047 осіб (5,4%).

Станом на 01.10.2023 р. зареєстрованих 57,201 тис. осіб (в т.ч. 4,38 тис. ВПО). Кількісна та якісна характеристика населення Нововолинської міської територіальної громади у 2021 – 2023 роки наведена у таблиці 2.1.

Як свідчать результати табл. 2.1, рівень населення НМТГ підтримується на постійному рівні. Однак, за аналізований період значні зміни відбулися в динаміці окремих груп населення. Характерною ознакою громади є зростання кількості внутрішньо переміщених осіб у 2022 р. до 6260 осіб та зниження чисельності даної категорії населення у 2023 р. на майже на 30% до 4380 осіб. Частка ВПО у загальній кількості населення у 2022-2023 рр. складала відповідно 10,81% та 7,66%.

Таблиця 2.1 – Демографічна структура Нововолинської міської територіальної громади

Назва показника	Значення			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чисельність наявного населення, тис. осіб:	57,394	57,9	57,201	100,88	98,79
у т.ч. ВПО, осіб	227	6260	4380	27,6 разів	69,97
частка ВПО у чисельності наявного населення, %	0,4	10,81	7,66	+10,41 п.п.	-3,15 п.п.
Чисельність наявного населення (в розрізі за статтю), тис. осіб:					
чоловіки	21,809	22,002	17,106	100,88	77,75
жінки	28,908	29,134	21,890	100,78	75,14
Чисельність наявного населення (в розрізі за віком), тис. осіб:					
від 0-18 років	6,676	6,764	5,785	101,32	85,53
від 18-30 років	9,636	9,715	7,409	100,82	76,26
від 31-45 років	16,229	16,36	12,48	100,81	76,28
від 46-60	12,675	12,78	9,749	100,83	76,28
понад 60 років	14,662	14,455	14,404	98,59	99,65

Отже, вагомою складовою трудового потенціалу, яка може бути використана при формуванні стратегії повоєнного розвитку Нововолинської МТГ є внутрішньо переміщені особи, перебування яких стимулює бізнес та інфраструктуру, а також збільшує надходження до бюджету громади. Проте, у 2023 р. чисельність ВПО зменшилася, що пов'язане з поверненням населення до місць їх постійного проживання на території, де відсутні бойові дії, або подальший виїзд громадян України за кордон та використання можливостей, які надають інші країни для громадян України під час повномасштабної війни на території нашої країни. Тому стратегія повоєнного розвитку Нововолинської МТГ повинна передбачати створення умов для збереження трудового потенціалу населення, у тому числі ВПО.

Динаміка чисельності вразливих категорій населення за 2021-2023 рр., представлена у табл. 2.2., свідчить, що у 2022 р. в результаті від'їзду населення з території України за кордон відбулося різке зниження чисельності малозабезпечених сімей (на 68,75%), отримувачів допомоги на

дітей, над якими встановлено опіку чи піклування (на 63,16%), отримувачів допомоги на дітей одиноким матерям (84,13%), отримувачів тимчасової допомоги дітям, батьки яких ухиляються від сплати елементів (на 33,33%), отримувачів допомоги на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях (на 7,03%), отримувачів виплат особам, що доглядають за особою з інвалідністю І групи або за особою, що досягла 80-річного віку (на 26,09%), кількості зареєстрованих безробітних осіб (на 53,45%).

Таблиця 2.2 – Кількість вразливих категорій населення Нововолинської міської територіальної громади за 2021-2023 рр.

Категорія населення	Чисельність, осіб			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
малозабезпечені сім'ї	208	65	193	31,25	296,92
особи з інвалідністю з дитинства та діти з інвалідністю	749	761	804	101,60	105,65
особи, які не мають права на пенсію, та особи з інвалідністю	178	178	203	100,00	114,04
отримувачі допомоги на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування	57	21	61	36,84	290,48
отримувачі допомоги на дітей одиноким матерям	63	10	47	15,87	470,00
отримувачі допомоги на дітей, які знаходяться в прийомних сім'ях, дитбудинках сімейного типу та патронат над дитиною	31	37	38	119,35	102,70
отримувачі тимчасової допомоги дітям, батьки яких ухиляються від сплати аліментів	9	6	14	66,67	233,33
отримувачі допомоги на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях	370	344	341	92,97	99,13
отримувачі виплат особам, що доглядають за особою з інвалідністю І групи або за особою, що досягла 80 річного віку	115	85	71	73,91	83,53
кількість зареєстрованих безробітних, осіб	580	270	196	46,55	72,59
кількість ВПО, зареєстрованих як безробітні, осіб	0	20	11	-	55,00
Всього	2360	1797	1979	76,14	110,13

В цілому в результаті від'їзду за кордон, чисельність вразливих категорій населення Нововолинської МТГ у 2022 р. знизилася на 23,86%. У 2023 р. в результаті повернення частини населення чисельність вразливих

категорія зросла на 10,13%. Позитивною тенденцією в управлінні трудовими ресурсами громади є поступове зниження кількості зареєстрованих безробітних: у 2022 р. на 53,45%, у 2023 р. на 27,41%, у тому числі кількість зареєстрованих безробітних серед ВПО у 2023 р. знизилася майже наполовину.

Отже, при стабільному рівні чисельності населення у Нововолинській МТГ зростає кількість вразливих категорій, при цьому стабільно знижується кількість зареєстрованих безробітних, у тому числі і ВПО, що свідчить про наявність сприятливих умов для забезпечення зайнятості населення.

За наявною статистичною інформацією кількість зайнятого населення становить 37,1 тис. осіб (рис. 2.3). Розподіл зайнятості в Нововолинську виглядає наступним чином: торгівля (13,6 тис. осіб), сільське господарство (10,9 тис. осіб), переробна промисловість та виробництво (7,7 тис. осіб), інші галузі (транспортна сфера, медицина, освіта) (4,9 тис. осіб).

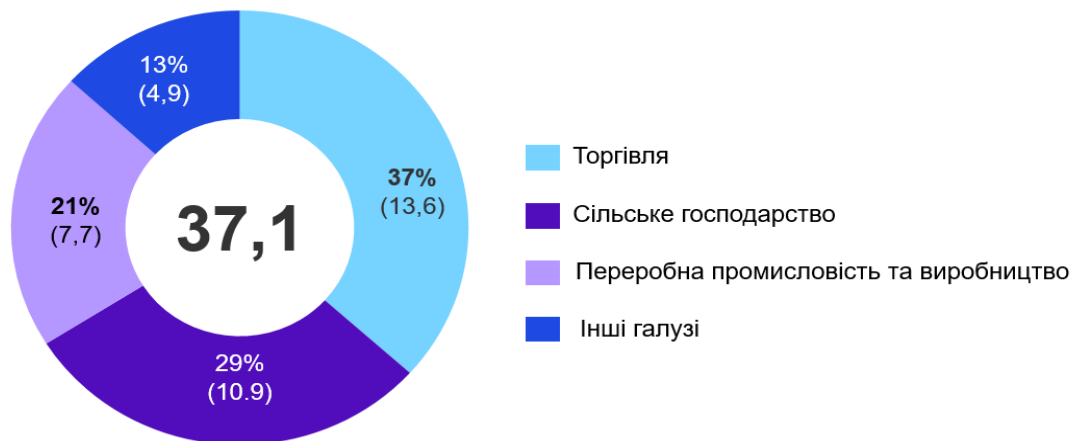


Рисунок 2.3 – Галузева структура економіки Громади за кількістю зайнятого населення станом на 01.10. 2023 року (одиниць зайнятого населення в галузі, % від загальної кількості)

Як свідчить рис. 2.3, найбільша частка населення (87%) зайнята у торгівлі (37%), сільському господарстві (29%) та переробній промисловості та виробництві (21%). Тому при формуванні стратегії повоєнного розвитку

громади необхідно спиратися на розвиток даних галузей, як основних джерел надходжень до місцевого бюджету та фінансування стратегії.

Частка ВПО в загальній кількості працюючого населення на території громади складає 10% (частка ВПО в загальній кількості населення складає 7,7%).

За період з 24.02.2022 і до 01.10.2023 року до Нововолинського міського Центру зайнятості, міської філії Волинського обласного центру зайнятості, звернулись 440 осіб, що перемістились з інших областей, з них 286 мали довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи, 211 внутрішньо переміщених осіб набули статус зареєстрованого безробітного, з яких 81 особа працевлаштована. За вказаний період сума нарахованої та виплаченої допомоги по безробіттю становить 1,16 млн. грн.

За освітнім рівнем у громаді домінують люди з середньою спеціальною освітою (46%) та вищою освітою (29%). Розподіл населення Нововолинської громади за освітнім рівнем наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Освіта населення Нововолинської громади

Освітній рівень	Відсоток населення громади
Неповна середня освіта	1%
Повна середня освіта	16%
Середня спеціальна освіта	46%
Неповна вища освіта	7%
Вища освіта	29%
Вчений ступінь	<1%

Отже, 75% населення громади мають середню спеціальну та вищу освіту, що є вагомим підґрунтям для забезпечення стратегії повоєнного розвитку громади.

Аналіз середньої заробітної плати в Нововолинській міській територіальній громаді наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз середньої заробітної плати в Нововолинській міській територіальній громаді

Галузь діяльності	Значення, грн.			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022 р.
рівень середньої заробітної плати, грн.	11445	11735	11074	102,53	94,37
мінімальний рівень заробітної плати	6500	6700	6700	103,08	100,00
сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	12534	11085	10461	88,44	94,37
промисловість	12953	13540	13811	104,53	102,00
будівництво	11098	9769	11380	88,02	116,49
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	8846	9444	9336	106,76	98,86
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	9416	10791	11180	114,60	103,60
тимчасове розміщування й організація харчування	7702	9156	9703	118,88	105,97
інформація та телекомунікації	10183	11059	10700	108,60	96,75
фінансова та страхова діяльність	16893	17302	17740	102,42	102,53
операції з нерухомим майном	7850	12107	12414	154,23	102,54
професійна, наукова та технічна діяльність	9590	9753	9537	101,70	97,79
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	8019	9787	9235	122,05	94,36
державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	15609	14740	14920	94,43	101,22
освіта	11079	10820	10610	97,66	98,06
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	10929	13045	13482	119,36	103,35
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8879	8337	8067	93,90	96,76
надання інших видів послуг	9047	8791	8690	97,17	98,85

Отже, середній рівень заробітної плати в Нововолинській територіальній громаді за період 2021–2023 року суттєво не змінився.

Найбільший ріст оплати праці спостерігається в сфері операцій з нерухомістю – на 54,23%. Варто відзначити також ріст на 15-20% заробітних плат в сфері промисловості, транспорту, сфері адміністративного та допоміжного обслуговування. Дані зміни спричинені впливом війни, особливо збільшенням кількості ВПО та попиту на нерухомість, що також мало вплив на суміжні галузі економіки.

У 2022-2023 рр. відбулося зниження заробітної плати в сферах сільського господарства, лісового та рибного господарства (на 5,63%), оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (на 1,14%), інформації та комунікацій (на 3,25%), професійної, наукової та технічної діяльності (на 2,21%), освіти (на 1,94%), мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (на 3,24%).

Як показують дані рис. 2.4, рівень середньої заробітної плати у 2021 р. перевищував рівень мінімальної заробітної плати на 76%, а у 2023 р. – на 65%.

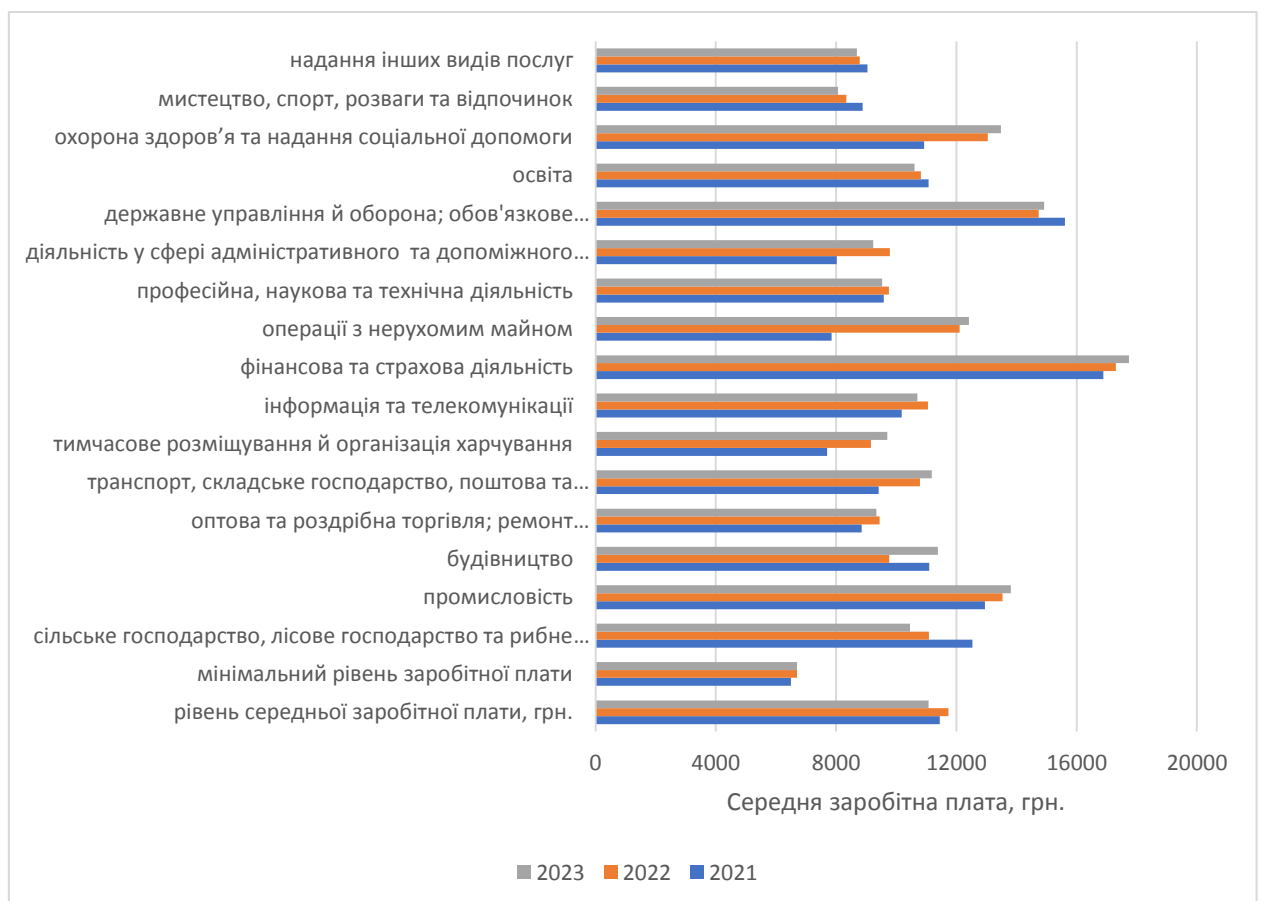


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої заробітної плати за галузями діяльності Нововолинської МТГ за 2021-2023 рр.

Найвищий рівень оплати праці спостерігається у сфері фінансової та страхової діяльності – середня заробітна плата на 47,6-60,2% вища, ніж в середньому по громаді, що пов'язане з активізацією страхових послуг та фінансового обслуговування населення та ВПО. У галузі державного управління та оборони, обов'язкового соціального страхування під час військового стану рівень заробітної плати на 34,73-36,38% перевищив рівень середньої заробітної плати, а у галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги – на 11,16-21,74%.

Популярні галузі за кількістю вакансій в Нововолинську наведені на рисунку 2.5.

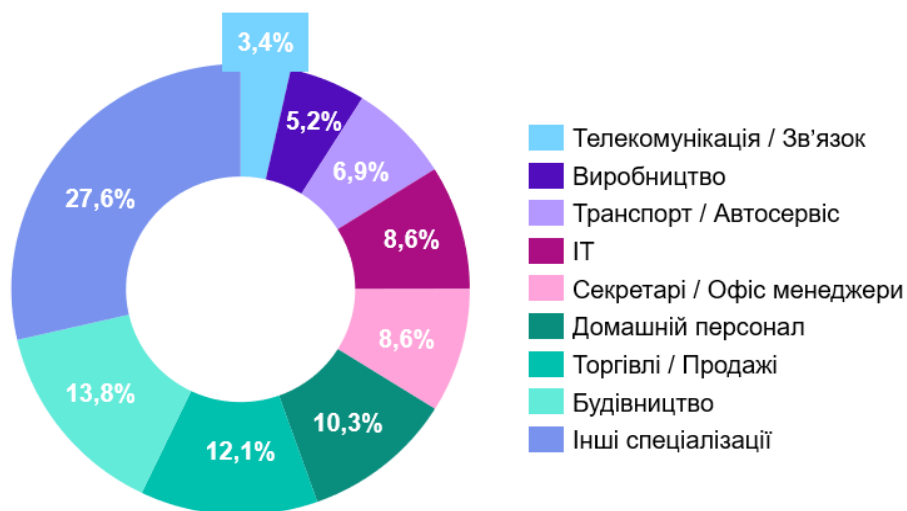


Рисунок 2.5 – Популярні галузі за кількістю вакансій в Нововолинську (за даними Центру зайнятості станом на 01.10.2023 року)

Отже, найбільшу кількість вакансій на ринку праці Нововолинської МТГ мають будівництво (13,8%), торгівля та продажі (12,1%), домашній персонал (10,3%), секретарі та офіс менеджери (8,6%), ІТ-сфера (8,6%), що вказує на доцільність розвитку даних галузей у повоєнний час.

Основу економіки міста формують більше 40 промислових

підприємств, виробнича сфера яких – це приладобудування, деревообробна, хімічна, металообробна та харчова галузі промисловості, також меблеве, будівельне виробництва.

Спеціалізація підприємств – різноманітна – від виготовлення збірних дерев'яних конструкцій, переробки деревини, виробництва меблів, косметики до важкої металургії.

Протягом 2022 та 2023 років з 11 шахт працювали шахти № 9 та Бужанська.

Шахтами міста за 2021 рік видобуто 14,4 тис. тонн вугілля, що на 19,7 тис. тонн менше в порівнянні з відповідним періодом попереднього року. Планове завдання вугільні підприємства ДП «Волиньвугілля» виконали на 13,4%.

Відповідно до Концепції Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року, схваленої постановою Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 1024, Нововолинська територіальна громада входить до переліку громад, які визначаються як колишні вугільні регіони, які підлягають справедливій трансформації вугледобувних підприємств. Станом на дату підготовки ПВР продовжено на невизначений період роботу двох шахт у зв'язку з атаками на енергетичну інфраструктуру країни. Також варто зауважити, що шахта 1 «Нововолинська» перебуває в процесі закриття.

ТОВ «Механічно-ливарний завод» виготовляє литво, деталі та модельне оснащення, а також запчастини для кар'єрної, кранової та сільськогосподарської техніки. Дане підприємство має можливість виготовляти відливки вагою до 3000 кг зі сталі, і до 1500 кг з чавуну та бронзи.

ТОВ «Завод Промлит» – спеціалізується на виготовленні дрібносерійних і середньосерійних партій відливок з сірих, низьколегованих та високолегованих чавунів. Продукція виготовляється для машинобудівних, металургійних, добувних, транспортних та переробних підприємств.

Виробнича потужність – 3000 тонн відливок на рік.

Таким чином, в умовах ведення бойових дій на території України та загальної тенденції до евакуації та внутрішньому переміщенню населення в регіонах чисельність населення Нововолинської територіальної громади підтримується на стабільному рівні за рахунок внутрішньо переміщених осіб, найвищий рівень зайнятості спостерігається у торгівлі (13,6%) та сільському господарстві (29%). У громаді домінують люди з середньою спеціальною освітою (46%), при цьому рівень заробітної плати вище середнього у 2023 р. мали працівники органів державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, операцій з нерухомим майном, фінансової та страхової діяльності, промисловості, будівництва, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, а найбільшу кількість вакансій (10-14%) налічують будівництво, торгівля та домашній персонал.

2.2. Аналіз показників економічного розвитку громади

Економічний розвиток Нововолинської міської територіальної громади забезпечується через підтримку рівня життя населення, суб'єктів господарювання та залучення додаткових ресурсів в громаду. Незважаючи на те, що місто Нововолинськ є дотаційним та потребує підтримки держави в підтриманні належного рівня функціонування, місто активно проводить заходи, спрямовані на його розвиток.

Витрати на оренду житла для населення за аналізований період суттєвих змін не зазнали. Так, загальні середні витрати на оренду житла по громаді в залежності від типу нерухомості становлять 100-200 доларів США (3800 – 7700 грн.). Слід відзначити, що для ВПО надаються спеціалізовані приміщення для проживання (корпуси гуртожитків, соціальні структури), за

які такі особи не сплачують орендну плату. Відзначимо, що загальні витрати в залежності від об'єктів оренди можуть бути вищими на 5–10%. Частку витрат на оренду в загальній заробітній платі відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Частка витрат на оренду в загальній заробітній платі

Параметр	2021	2022	2023
Витрати на оренду житла (розрахунки здійснено від мінімального рівня)	100 дол. США (3800 грн.)	100 дол. США (3800 грн.)	100 дол. США (3800 грн.)
Частка витрат на оренду від середньої заробітної плати	33%	32%	34%
Частка витрат на оренду від мінімального рівня заробітної плати	58%	57%	57%

Аналізуючи отримані дані, відзначаємо незмінну ситуацію щодо вартості оренди нерухомості. Зростання кількості ВПО в громаді не вплинуло на вартість оренди нерухомості. Витрати на оренду житла складають 32-34% від середньої заробітної плати та демонструють тенденцію до зростання у 2022-2023 рр., а також складають 57-58% від мінімального рівня заробітної плати, що є високим показником та свідчить про низький рівень якості життя.

Загальні витрати на комунальні послуги зазнали несуттєвих змін, однак мали загальну тенденцію до зростання через підвищення тарифів на електроенергію з 1,44 до 2,2 грн/кВт-год (табл. 2.6). Крім цього, з 01.01.2024 було підвищено тариф на використання води з 39,95 до 62 грн. Для покриття частини витрат на комунальні послуги особи з низьким рівнем доходу можуть оформити субсидію на покриття частини витрат. Зазначимо, що витрати на комунальні послуги можуть бути вищими на 10-15% в залежності від рівня використання енергоресурсів в домогосподарстві. В цілому частка витрат на комунальні послуги влітку з 11% до 14% від рівня середньої заробітної плати, а взимку – з 21% до 23%.

З витратами на харчування спостерігається постійна тенденція до

зростання. Витрати на харчування забирають в населення фінансових ресурсів в частці 40-60% від заробітної плати. Зазначимо, що витрати на харчування, які зазначені в таблиці 2.6, можуть бути вищими в залежності від раціону мешканців громади.

Таблиця 2.6 – Витрати на комунальні послуги та харчування

Параметр	2021	2022	2023
Тарифи енергоресурсів:			
теплова енергія, за 1 Гкал	2191,81	2191,81	2191,81
тариф на водопостачання та водовідведення	39,95	39,95	39,95
тариф на електроенергію, грн/кВт-год	1,44	1,44	2,2
Середні витрати домогосподарств на комунальні послуги, грн з одного домогосподарства (розрахунки здійснено від мінімального рівня)	Літній період: 1300 Зимовий період: 2400	Літній період: 1300 Зимовий період: 2400	Літній період: 1500 Зимовий період: 2600
Частка витрат на комунальні послуги від середньої ЗП	Літо: 11% Зима: 21%	Літо: 11% Зима: 20%	Літо: 14% Зима: 23%
Частка витрат на комунальні послуги від мінімального рівня ЗП	Літо: 20% Зима: 37%	Літо: 19% Зима: 36%	Літо: 22% Зима: 39%
Частка витрат на харчування в загальних доходах мешканців громади	40%	50%	55%

Таким чином, рівень життя населення громади погіршується, що підтверджується зростанням частки витрат на оренду житла у середній заробітній платі, підвищенням тарифів на електроенергію та середніх витрат домогосподарств на комунальні послуги та зростанням частки витрат на харчування у загальних доходах мешканців громади.

Обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за 2021 рік становив 744,8 млн. грн, а саме: продовольчі товари – 308,3 млн грн, непродовольчі товари – 436,4 млн грн. Отже, у структурі товарообороту продовольчі товари займають 41,39%, а непродовольчі 58,61%. Тому стратегія розвитку громади повинна враховувати стан та структуру споживання для формування напрямів розвитку бізнесу та інфраструктури

під час повоєнного відновлення.

Шахтами міста у 2021 році видобуто 14,4 тис. т. вугілля (табл. 2.7). Протягом 2021-2023 рр. динаміка видобутку була нестабільною: у 2022 р. – обсяги видобутку знизилася на 11,11%, у 2023 р. – зросли на 47,66%. За даними Волинської міської ради [28], планове завдання вугільні підприємства ДП «Волиньвугілля» у 2021-2023 рр. виконували на 13,4-52,4%, що підтверджує необхідність переорієнтації регіону з вугільного на промисловий.

Таблиця 2.7 – Економічні показники розвитку Нововолинської МТГ за 2021-2023 рр.

Показник	Значення			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Видобуток вугілля, тис. т.	14,4	12,8	18,9	88,89	147,66
Заборгованість з заробітної плати, тис. грн.	5694,3	8389,6	10140,4	147,33	120,87
Обсяг експорту товарів, млн. дол. США	64,5	83,8	109	129,92	130,07
Обсяг імпорту товарів, млн. дол. США	128,4	141,2	155,4	109,97	110,06
Сальдо зовнішньої торгівлі, млн. дол. США	-63,9	-57,4	-46,4	89,83	80,84

У 2021 році обсяги товарного експорту у порівнянні з відповідним періодом попереднього року збільшились на 51,1% і склали 64 456,1 тис. дол. США, імпорту збільшились на 13,5% і становлять 128 414,8 тис. дол. США. Від’ємне сальдо зовнішньої торгівлі склало 63 958,7 тис. дол. США.

Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності за 2021-2023 рр. є позитивною, про що свідчить зростання обсягів експорту на 29,92% та 30,07% відповідно. В умовах воєнного стану в країні, даний показник позитивно характеризує економіку міста як здатну виробляти товари та послуги, що користуються попитом та є конкурентоспроможними на зовнішньому ринку. Основу товарної структури експорту складають

деревина і вироби з неї, машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання, продукти рослинного походження.

Обсяги імпорту за 2021-2023 рр. зростали темпами 9,97% та 10,06%. Збільшення обсягів імпорту, з одного боку, позитивно характеризує економіку регіону, оскільки свідчить про збільшення обсягів споживання, а з іншого боку, вказує на зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції та заміщення її імпортною. У загальному обсязі імпорту домінують полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них; вироби з деревини, пластмаси, полімерні матеріали, недорогоцінні метали та вироби з них.

В умовах активного зростання експорту та імпорту сальдо зовнішньої торгівлі було від'ємним, але мало тенденцію до зниження, що позитивно характеризує ефективність зовнішньоекономічної діяльності громади. Так, у 2021-2022 р. даний показник знизився на 10,17%, а у 2022-2023 рр. – на 19,16%. Зменшуючи обсяг від'ємного сальдо громада знижує потребу в іноземній валюті та є менш залежною від курсу національної валюти.

В управлінні громадою протягом аналізованого періоду перебуває на контролі проблема заборгованості з заробітної плати. Окрім високого рівня заборгованості, даний показник зростає високими темпами. Так, у 2021 р. рівень заборгованості з заробітної плати склав 5694,3 тис. грн., у 2022 р. в результаті початку бойових дій на території країни цей показник зріс на 47,33%, у 2023 р. збільшився на 30,07%. Високий рівень заборгованості з заробітної плати з боку підприємств є наслідком низької ділової активності в регіоні і країні під час воєнних дій, низької платоспроможності покупців продукції підприємств регіону, зростання витрат на виробництво продукції.

Вирішення проблеми забезпечення своєчасної виплати заробітної плати та погашення заборгованості перебуває на постійному контролі місцевих органів влади. Засідання міської комісії з питань забезпечення своєчасної виплати заробітної плати, пенсій, стипендій та інших соціальних виплат проводяться регулярно, на яких звітують керівники відповідних служб, підприємств, установ і організацій, які не забезпечують своєчасну, у повному

обсязі виплату заробітної плати працівникам. Розв'язання проблеми своєчасної виплати заробітної плати та погашення заборгованості з неї сприятиме підвищенню платоспроможності населення, збільшенню попиту на товари та послуги підприємств регіону, а отже, поповненню місцевого бюджету у вигляді податків та зборів, що створить джерела для розвитку громади та фінансування стратегії повоєнного відновлення.

Для визначення наявних передумов та перспектив розвитку громади проведено загальний аналіз функціонуючих в громаді секторів.

Структура суб'єктів господарської діяльності, що мають основними КВЕД, які належать до секцій промислового спрямування, складається таким чином (табл. 2.8). Кількість суб'єктів господарювання у промисловості залишається стабільною.

Таблиця 2.8 – Структура суб'єктів господарської діяльності

№ з/п	Секція	Назва секції	Кількість СГД на 01.01.2022	Кількість СГД на 01.01.2023	Кількість СГД на 01.10.2023
1	В	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	5	5	5
2	С	Переробна промисловість	183	183	183
3	Д	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	9	9	9
4	Е	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	11	11	11
5	Ф	Будівництво	67	67	67
		Всього	275	275	275

Найбільша кількість суб'єктів господарювання працює у переробній промисловості та будівництві. Переробна промисловість регіону представлена литтям сталі та чавуну, паперу та картону, лакофарбової продукції, електронних компонентів, м'ясної продукції. Тому заходи зі стратегії повоєнного відновлення мають спиратися на розвиток даних промислових секторів. Добувна промисловість представлена п'ятьма суб'єктами господарювання – шахтами міста – Державним підприємством «Волиньвугілля». Враховуючи трансформаційні зміни вугледобувних

підприємств, варто звернути увагу на підтримку працюючих вугільних шахт та орієнтацію економіки міста на розвиток промисловості та інфраструктури.

За результатами січня-вересня 2023 року найбільших платників податків до бюджету Нововолинської міської територіальної громади відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Найбільші платники податків до бюджету Нововолинської громади

Назва підприємства	КВЕД	Основний вид діяльності
"ТОВ Кроноспан УА"	16.21	Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону
ТОВ "ВМК-Україна"	31.09	Виробництво інших меблів
ПрАТ «Нововолинський ливарний завод»	24.52	Лиття сталі
ТОВ "Сільва транс УА"	49.41	Вантажний автомобільний транспорт
ТОВ ХАН-ЕЛЕКТРОБАУ Україна	26.11	Виробництво електронних компонентів
ПрАТ "Західна Промислова Група"	20.30	Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик
ТЗОВ "Механічно-Ливарний завод"	25.62	Механічне оброблення металевих виробів
ТОВ Ю.КЕНБЕС	13.96	Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення
ТОВ "Птахокомплекс "Губин"	01.47	Розведення свійської птиці
ТОВ "Завод "Промлит"	24.51	Лиття чавуну

Отже, найбільшими платниками податків у громаді є підприємства переробної промисловості та транспорту.

До основних суб'єктів господарювання Нововолинської міської територіальної громади за секціями та КВЕД належать наступні підприємства, що наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні суб'єкти господарювання Нововолинської громади за секціями та КВЕД

Назва секції (Найбільші підприємства громади в межах секції)	Вид економічної діяльності за КВЕД	Задекларований обсяг обороту (за даними звітності з ПДВ), тис. грн.		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5

А. Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство				
ТЗОВ "ВІРА-1"	01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	114 165,0	62 824,1	32 313,1
В. Добувна промисловість і розроблення кар'єрів				
ДП "ВОЛИНЬВУГІЛЛЯ"	05.10. Добування кам'яного вугілля	58 502,5	35 967,2	25 613,2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
С. Переробна промисловість				
ТОВ "Волинська Меблева Компанія - УКРАЇНА"	31.09. Виробництво інших меблів	485 203,8	431 293,2	340 581,5
ПРАТ "Нововолинський Ливарний Завод"	24.52. Лиття сталі	215 075,7	158 471,9	314 370,1
ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ"	17.12. Виробництво паперу та картону	284 696,2	348 724,0	273 977,8
ТЗОВ "НОВОВОЛИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"	10. 13. Виробництво м'ясних продуктів	251 363,7	234 792,1	190 917,9
ТОВ "ВЕРБЕНА"	10. 13. Виробництво м'ясних продуктів	92 436,3	195 296,0	166 088,8
ТОВ "ЗАВОД ПРОМЛИТ"	24.51. Лиття чавуну	165 760,1	248 981,4	161 990,3
ПАТ "ЗАХІДНА ПРОМИСЛОВА ГРУПА"	20.30. Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик	118 279,7	110 412,6	138 822,8
ТЗОВ "ХАН-ЕЛЕКТРОБАУ УКРАЇНА"	26.11. Виробництво електронних компонентів	80 488,5	94 411,1	98 814,3
D. Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря				
КП "НОВОВОЛИНСЬКЕ ЕНЕРГЕТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО"	35.30. Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	151 327,6	149 525,4	118 305,1

О"				
Е. Водопостачання; каналізація, поводження з відходами				
КП "НОВОВОЛИНСЬКВ ОДОКАНАЛ" НМР	36.00. Забір, очищення та постачання води	64 062,2	71 213,3	56 572,6
F. Будівництво				

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
ТОВ "ЛІНФОРД ІНВЕСТ"	41.20. Будівництво житлових і нежитлових будівель	53 488,2	75 936,2	66 603,3
G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів				
ТОВ "СІЛЬВА ПОСТАЧ УА"	46.73. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно- технічним обладнанням	249 159,7	196 365,5	395 615,5
БАДЗЮНЬ ВІТАЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ	47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	38 940,8	67 506,9	59 461,6
ЯРЕМА МИРОСЛАВА МИКОЛАЇВНА	46.90. Неспеціалізована оптова торгівля	38 418,9	37 117,8	52 074,6
ТОВ "СІМБА БЕЙБІ"	46.90. Неспеціалізована оптова торгівля	41 876,5	52 959,0	48 048,8
ТЗОВ "ФАБА СЕРВІС"	46.90. Неспеціалізована оптова торгівля	40 849,1	30 552,9	28 109,9
ТОВ "ПОРТ УКРСЕРВІС"	45.11. Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	6 190,4	14 285,1	26 472,1
ТОВ "ЕНЗО+"	47.91. Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або	10 301,1	21 246,1	25 508,5

	через мережу Інтернет			
СИРОТЮК ЮРІЙ ІВАНОВИЧ	47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	9 232,9	22 232,5	23 641,7
ТЗОВ "АМАРАНТ-ФАРМ"	47.73. Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	26 026,7	27 512,9	14 385,0

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Н. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність				
ТОВ "СІЛЬВА ТРАНС УА"	49.41. Вантажний автомобільний транспорт	284 825,8	387 717,4	433 271,3
ТОВ "КОРД АВТО"	49.41. Вантажний автомобільний транспорт	0,0	348 669,1	423 759,4
ТОВ "НКЮ"	49.41. Вантажний автомобільний транспорт	974,6	18 578,9	42 076,6
ТОВ "ВОЛИНЬ ЕКСПРЕС"	49.39. Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.	10 612,0	21 035,8	30 270,0
ПП "ВЛАДАТРАНС"	49.41. Вантажний автомобільний транспорт	23 423,3	21 651,3	18 484,4
ТДВ "НОВОВОЛИНСЬКЕ АТП-10708"	49.31. Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	11 645,5	17 840,7	14 288,5
І. Тимчасове розміщування й організація харчування				
КП НКШХ	56.29. Постачання інших готових страв	10 458,6	6 818,2	9 237,1
ТОВ "Б.А.З.А."	56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	-	2 014,1	1 785,6
ЯРЕМА ВІТАЛІЙ ВІКТОРОВИЧ	56.29. Постачання інших готових страв	1 177,9	367,5	609,6
КАРПУСЬ	56.10. Діяльність	500,9	306,7	311,4

ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ	ресторанів, надання послуг мобільного харчування			
J. Інформація та телекомунікації				
ТЗОВ "НОВОВОЛИНСЬКЕ ТТІ"	61.10. Діяльність у сфері проводового електрозв'язку	7 635,3	9 602,2	6 579,6
ЗІНЧУК СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ	62.09. Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	542,3	557,0	488,0

Протягом 2022-2023рр. відбулося зниження товарообороту більшості суб'єктів господарювання громади. Зокрема, найбільші темпи зниження демонструють підприємства сільського господарства (вирощування зернових культур) -48,57%. Темпи зниження товарообороту за видами економічної діяльності склали: добування кам'яного вугілля -28,79%, виробництво меблів -21,03%, паперу та картону -21,43%, виробництво м'ясних продуктів -14,96-18,69%, лиття чавуну -34,96%, постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, забір, очищення та постачання води -21%, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах -11,92%, роздрібна торгівля фармацевтичними препаратами в спеціалізованих магазинах -47,72%, пасажирський наземний транспорт -20%, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування -11,34%, діяльність у сфері проводного електрозв'язку -31,48%, інформаційних технологій -12,39%.

За аналізований період підприємства з лиття сталі 98,38%, виробництва лакофарбової продукції 25,73%, виробництво електронних компонентів 4,66%, оптової торгівлі 101,47%, неспеціалізованої оптової торгівлі 40,3%, торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами 85,31%, роздрібною торгівлі, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 20,06%, роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування 6,34%, вантажного автомобільного транспорту 21,54-126,48%, іншого пасажирського транспорту

43,9%, постачання готових страв 1,53-35,48%.

Отже, зниження товарообороту спостерігається переважно у виробничій сфері та водопостачання, а зростання – у сферах, що пов’язані з будівництвом, оптовою торгівлею, торгівлею через поштові замовлення та Інтернет, постачанням готових страв та транспортом (вантажним та пасажирським). Тому стратегія повоєнного відновлення повинна сприяти підтримці промислового сектора економіки громади та використанню можливостей галузей, що демонструють швидкий розвиток.

Динаміка зміни галузевої структури товарообороту представлена на рисунку 2.6.

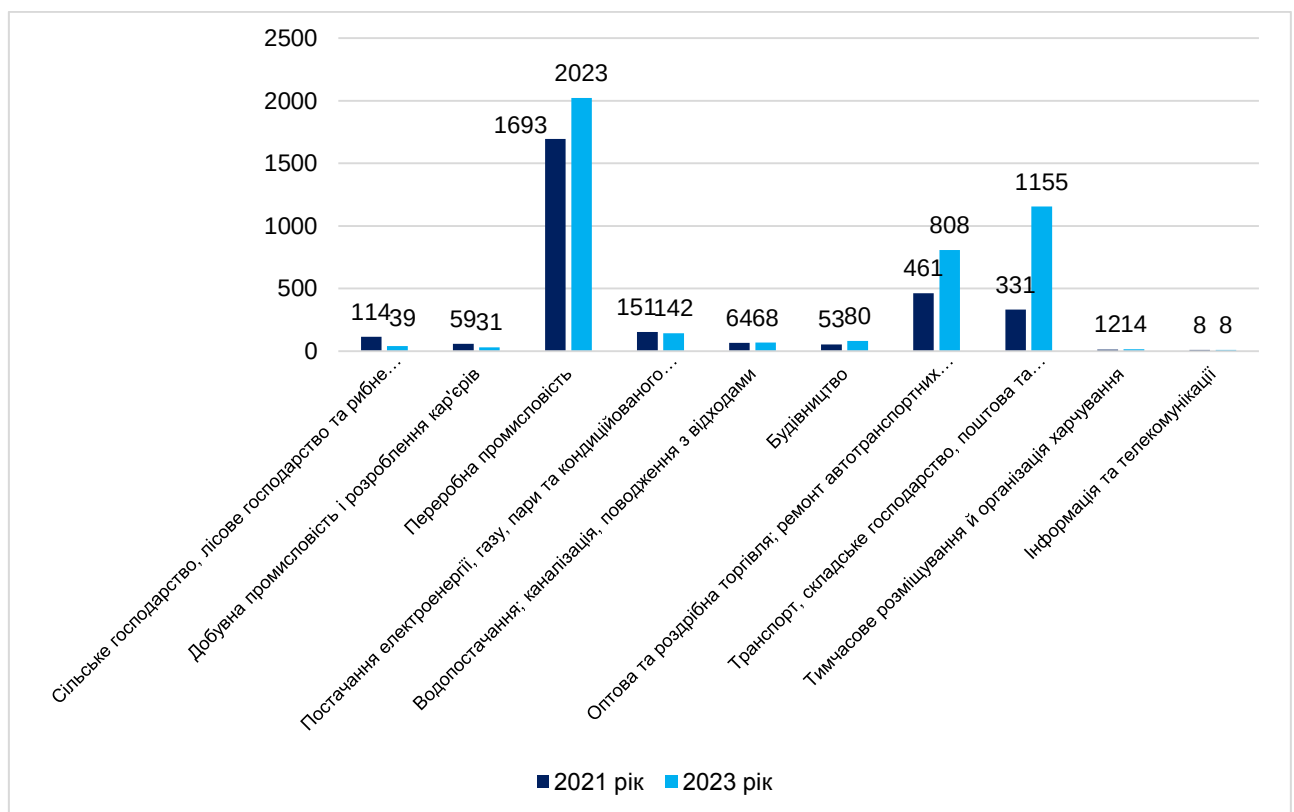


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни галузевої структури обсягу товарообороту найбільших підприємств громади у 2021-2023 рр.

Як видно з аналізу дохідності суб'єктів господарювання, ключовими секторами економіки громади є промислова переробка, торгівля та логістика (вантажні перевезення).

Таким чином, висока частка витрат на оренду житла та комунальні послуги в середній заробітній платі свідчить про зниження рівня якості життя мешканців громади. Видобуток вугілля має нестабільний характер, а заборгованість з заробітної плати має високі темпи зростання, незважаючи на їх уповільнення. Позитивною тенденцією в економіці громади є зростання обсягів експорту та скорочення рівня негативного сальдо зовнішньої торгівлі. Найбільша частина суб'єктів господарювання працює в переробній промисловості і та будівництві, а найбільшими платниками податків є підприємства переробної промисловості та транспорту.

2.3. Оцінка стану управління економічним розвитком громади

Розвиток бізнесу та підприємницької діяльності є важливим аспектом загального розвитку Нововолинської міської територіальної громади, однак підтримання належного рівня функціонування громади (комунальних закладів, благоустрою, інфраструктури) можливе лише за умови достатнього наповнення бюджету. До основних підприємств/установ, які є бюджето-наповнювачами громади, належать (в контексті даного питання відображаємо інформацію від надходження ПДФО та Єдиного податку) наступні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Основні підприємства/установи, які є бюджето-наповнювачами громади, тис. грн.

	Значення показника/установа	Вид економічної діяльності суб'єкта господарювання	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Загальний розмір отриманого ПДФО в Громаді від діяльності суб'єктів господарювання			147 446,193	190 955,398	199 550,893
Загальний розмір отриманого Єдиного податку від діяльності суб'єктів господарювання			38 912,294	42 906,251	38 443,946

<i>Основні підприємства платники податків (ПДФО)</i>					
1	ТОВ "Кроноспан УА"	Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	12 830,560	12 778,781	12 034,637
2	ТОВ "БРВ-Україна"	Виробництво інших меблів	6 680,939	7 063,193	6 118,071
3	ПрАТ «Нововолинський ливарний завод»	Лиття сталі	5 642,984	4 834,520	4 920,404
4	ТОВ "Сільва транс УА"	Вантажний автомобільний транспорт	4 148,492	5 589,177	6 495,520

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
5	ТОВ ХАН- ЕЛЕКТРО-БАУ Україна	Виробництво електронних компонентів	5 830,560	7 617,007	6 288,888
6	ПрАТ "Західна Промислова Група"	Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик	2 931,565	2 940,886	2 884,491
7	ДП "Волиньвугілля"	Добування кам'яного вугілля	1 483,127	2 172,108	1 725,046
8	ТзОВ "Механічно- Ливарний завод"	Механічне оброблення металевих виробів	1 875,005	1 866,669	1 796,207
9	ТОВ Ю.КЕНВЕС	Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення	2 313,913	1 817,975	1 588,759
10	ТОВ "Завод "Промлит"	Лиття чавуну	1 341,790	2 156,894	1 762,166
<i>Основні платники податків (Єдиний податок)</i>					
1	ФОП Трофимович Ігор Миколайович	Неспеціалізована оптова торгівля	39,585	915,604	1 181,849
2	ФОП Самкова	Вантажний	0	633,244	855,794

	Ольга Степановна	автомобільний транспорт			
3	Агрофірма ЛУГАНОВА	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	507,200	573,142	619,253
4	ТОВ КАНТОЛ БУСТРЕВЕЛ	Надання пасажирських послуг	0	287,421	377,141
5	ТОВ "НОВОВОЛИНСЬКИЙ ГОСПРОЗРАХУНКОВИЙ РИНОК"	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	305,288	253,868	90,648

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
6	ФОП Тераз Андрій Анатолійович	Консультування з питань інформатизації	93,905	241,562	189,852
7	ФОП Яворський Леонід Юрійович	Комп'ютерне програмування	77,580	241,387	155,027
8	ФОП ДРАГАН Є.М	Неспеціалізована оптова торгівля	197,665	239,525	89,982
9	ФОП Шпот Микола Степанович	Механічне оброблення металевих виробів	172,762	235,652	241,322
10	ФОП Громада Олександр Леонідович	Вантажний автомобільний транспорт	247,460	226,994	167,413

Як свідчить аналіз динаміки сплачених податків, у 2021-2023 рр. відбулося зростання податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) на 29,51% та 4,50% відповідно. Позитивна динаміка надходжень до місцевого бюджету пов'язана з зростанням доходів фізичних осіб та є джерелом для розвитку громади і фінансування як поточних потреб, так і довгострокових програм повоєнного відновлення громади. Загальний розмір отриманого податку від діяльності суб'єктів господарювання у 2021-2022 рр. збільшився на 10%, а у

2022-2023 рр. знизився на 10,4%, що пов'язане зі зниженням товарообороту суб'єктів господарювання. Тому стратегія відновлення економіки громади повинна бути спрямована на створення умов для розвитку бізнесу, що сприятиме поповненню місцевого бюджету та створенню джерел для економічного розвитку громади у повоєнні часи.

Аналіз найбільших платників ПДФО показує, що позитивні темпи зростання податкових надходжень спостерігаються у литті сталі (1,78%), вантажному автомобільному транспорті (16,22%). Позитивна динаміка у сплаті Єдиного податку спостерігається серед фізичних осіб-підприємців, що працюють у неспеціалізованій оптовій торгівлі (29,08%), вантажному автомобільному транспорті (35,14%), наданні пасажирських послуг (31,22%). Підтримка даних видів діяльності сприятиме збільшенню доходу, а, отже, і податкових надходжень до місцевого бюджету.

Динаміка сплаченого ПДФО та Єдиного податку за 2021-2023 рр. свідчить, що за останній рік відбулося збільшення розміру податку від усіх суб'єктів оподаткування громади, що пов'язане з зростанням розміру доходу (рис. 2.7).

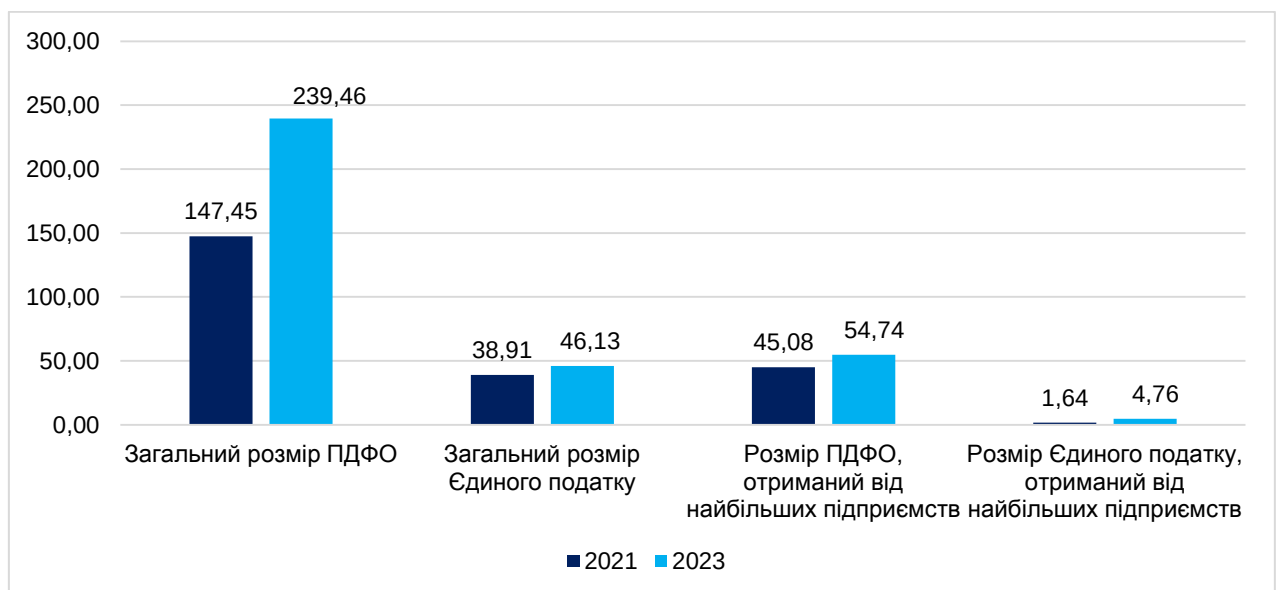


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни розміру сплаченого ПДФО та Єдиного податку загальною по громаді та від найбільших підприємств громади за 2021-2023 рр.

Як свідчать результати рис. 2.7, серед платників податків позитивну динаміку демонструють найбільші підприємства громади: у сплаті ПДФО 21,43%, Єдиного податку 2,9 рази. Отже, підтримка таких підприємств в межах стратегії повоєнного відновлення сприятиме збільшенню робочих місць, податкових надходжень в місцевий бюджет за рахунок податків різних видів, розвитку інфраструктури бізнесу.

Одним з пріоритетів, в якому Нововолинська громада активно проводить заходи, є підтримка/розвиток бізнесу та підприємницької діяльності. Даному питанню громада приділяє особливу увагу та проводить регулярні заходи для бізнес спільноти.

Кількісну характеристику суб'єктів господарювання у Нововолинській громаді (за даними Головного управління ДПС у Волинській області) наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Кількісна характеристика суб'єктів господарювання

Хронологічний період	Юридичні особи	Фізичні особи	Всього (од.)
01.01.2022 року	1069	2730	3799
01.01.2023 року	1105	2804	3909
Динаміка: • зростання (+) • падіння (-)	+36	+74	+110
01.10.2023 року	1128	2998	4126
Динаміка (січень 2023 - грудень 2023): • зростання (+) • падіння (-)	+23 (+ 2,1%)	+194 (+6,91%)	+217 (+5,6%)

Як показує статистика, з початку 2023 року кількість зареєстрованих ФОП зросла на 194 одиниць, кількість юридичних осіб зросла на 23 одиниці; всього загальна кількість зареєстрованих МСП зросла на 217 одиниць, або на 5,6 %.

Динаміка до збільшення кількості суб'єктів господарювання

спостерігається протягом усього аналізованого періоду 2021-2023 рр. Позитивні зміни пояснюються наступними факторами:

- в громаді продовжуються процеси ліквідації вугільних підприємств та шахт. Це, в свою чергу, призводить до зміни загального курсу громади з вугільного регіону на промисловий. Колишні шахтарі та особи, що були дотичні до вугільного сектору, втратили джерело доходу та змушені шукати нові шляхи отримання фінансової вигоди. Наявна ситуація генерує попит на реєстрацію та здійснення підприємницької діяльності та створює передумови відкриття нових бізнес структур;

- з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну до громади прибуло більше 10 000 ВПО. Внутрішньо переміщені особи, які залишилися в Громаді, генерують попит на відкриття бізнесу та створення суб'єктів господарювання. Наявних бізнес структур громади в повній мірі недостатньо для залучення усіх переміщених осіб, в результаті чого частина з них активно займається започаткуванням власної справи;

- за рахунок державних програм «Робота», «Переробне підприємство», «Ветерани», «EU4Business», «Жіноче підприємництво» та ін. з'явилася можливість швидко отримати фінансові ресурси для започаткування власної справи. Нововолинська міська територіальна громада адаптувалася до нових реалій розвитку та залучення підприємництва та розпочала надавати консультаційні послуги для осіб, які бажають скористатися можливостями програми (до відповідних фахівців протягом 2022-2023 рр. звернулося близько 1600 осіб).

Отже, збільшення кількості суб'єктів господарювання свідчить про сприятливу економічну ситуацію в громаді для розвитку бізнесу в напрямках переорієнтації з вугільного регіону на промисловий, збільшення кількості населення за рахунок ВПО та започаткування ними власної справи, державних програм підтримки відкриття власної справи.

З початку повномасштабного вторгнення в громаду було релоковано 10 бізнесів (6 юридичних осіб та 4 фізичні-особи підприємці).

Додаткові ключові переваги, які громада використовує для залучення

релокованих підприємств на свою територію, викладено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Додаткові ключові переваги, які громада використовує для залучення релокованих підприємств

ПЕРЕВАГИ НОВОВОЛИНСЬКА ДЛЯ ПЕРЕМІЩЕНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПІДПРИЄМЦІВ				
30 км. до кордону з Європейським Союзом	діє закон 1914 (законопроект 5600), у тому числі податкові пільги до 2037 року	надається соціальне житло для переміщених осіб та членів їх сімей	забезпечення освітніх потреб для дітей	суттєва відстань до зони бойових дій

Види діяльності релокованого бізнесу: відновлення відсортованих відходів, оптова торгівля фармацевтичними товарами, комп'ютерне програмування; надання інших інформаційно-консультативних послуг, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, виробництво іншого одягу та аксесуарів; виробництво іншого верхнього одягу, ткацьке виробництво, виробництво олії та тваринних жирів.

Таким чином, релокований бізнес має сприятливі умови для розвитку на території Нововолинської МТГ та є вагомим джерелом розвитку регіону, а, отже, повинен бути врахований в стратегії повоєнного розвитку громади.

Організаційна структура управління Нововолинської міської ради як органу виконавчої влади в громаді містить два типи посад та підрозділів: без статусу юридичної особи та із статусом юридичної особи (рис. 2.7-2.8). Структура побудована за лінійно-функціональним принципом та передбачає виконання функцій для забезпечення життєдіяльності Нововолинської МТГ. Згідно з Статутом територіальної громади м. Нововолинськ, міська рада діє на засадах верховенства прав та свобод людини і громадянина, збереження і розвитку духовних та культурних традицій міста, відстоювання демократичних засад розвитку суспільства та піклування про зміцнення міського самоврядування, з метою створення умов для плідної діяльності членів територіальної громади та забезпечення законності дій міської влади,

керуючись Конституцією України, положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування, законами України [28].

Структурні підрозділи, що не мають статусу юридичної особи, призначені для виконання організаційно-виконавчої ролі в системі місцевого самоврядування, яка виражається в аналітичних, координаційних та регулюючих функціях управління.

Основні види завдань, що виконують структурні підрозділи, передбачають: підготовку та аналіз документів (розробку проектів рішень міської ради, виконавчого комітету, розпоряджень міського голови), організаційно-методичну роботу (організаційна підтримка засідань, комісій та



Рисунок 2.7 – Організаційна структура виконавчих органів без статусу юридичної особи Нововолинської міської ради восьмого скликання (побудовано за даними [28])

робочих груп, координація роботи підрозділів), моніторингу і контролю (виконання програм місцевого розвитку, рішень міської ради чи розпоряджень міського голови); забезпечення комунікації (налагодження взаємодії між

структурними підрозділами ради, взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації), інформаційно-довідкова (забезпечення функціонування інформаційних систем ради, надання необхідної інформації мешканцям громади, депутатам, посадовцям), адміністративна підтримка (ведення діловодства та архівної документації, забезпечення організаційно-технічних потреб роботи ради).



Рисунок 2.8 – Організаційна структура виконавчих органів зі статусом юридичної особи Нововолинської міської ради восьмого скликання (побудовано за даними [28])

Ключову роль у формуванні та реалізації стратегії економічного розвитку міста відіграє управління економічної політики міської ради. В управлінні громадою даний структурний підрозділ виконує стратегічну,

аналітичну, регуляторну та координаційну функції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Функції управління економічної політики Нововолинської МТГ

Функція	Зміст функції
1. Розробка та реалізація економічної стратегії міста	- підготовка програм економічного і соціального розвитку; - обґрунтування пріоритетів економічного зростання на коротко- та довгостроковий періоди; - розробка стратегічних документів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та переваг для розміщення ВПО та релокованого бізнесу
2. Аналіз та прогнозування економічного розвитку міста	- моніторинг стратегічних економічних показників міста (рівень зайнятості, надходження до бюджету, інвестиційна активність); - прогнозування економічних тенденцій та підготовка пропозицій та рекомендацій для міської ради та виконавчих органів
3. Залучення інвестицій та співпраця з бізнесом, створення умов для релокованого бізнесу	- організація заходів для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій; - розробка інвестиційних проєктів та пропозицій; - налагодження співпраці з підприємцями, бізнес-асоціаціями та іноземними інвесторами
4. Бюджетне планування та оптимізація фінансових ресурсів	- планування місцевого бюджету на основі пріоритетів економічного розвитку міста; - контроль за ефективністю використання бюджетних коштів; - пошук альтернативних джерел фінансування економічного розвитку міста
5. Регуляторна політика та підтримка підприємництва	- розробка регуляторних актів, спрямованих на покращення умов для ведення бізнесу в громаді, трансформації з вугільного регіону на промисловий, започаткування власної справи, підтримки і розвитку релокованого бізнесу; - організація консультацій та навчальних заходів для підприємців; - сприянні у вирішенні адміністративних проблем та бар'єрів для функціонуючого бізнесу, відкриття нових підприємств та релокованого бізнесу
6. Розвиток інфраструктури та інновацій	- формування політики підтримки інноваційних технологій в управлінні розвитком громади; - планування і контроль за розвитком економічної інфраструктури; - стимулювання проєктів зі сталого розвитку, енергоефективності та «зеленої» економіки
7. Міжнародне співробітництво	- участь у грантових програмах, міжнародних проєктах і партнерствах; - презентація економічного потенціалу міста на міжнародних форумах
8. Контроль і моніторинг виконання економічних програм	- оцінка результатів виконання затверджених програм; - підготовка звітів для міської ради, громади, інвесторів, депутатів, громадськості та інших зацікавлених сторін

Таким чином, функція управління економічної політики спрямована на забезпечення збалансованого розвитку економіки міста в умовах трансформації з вугільного регіону на промисловий, залучення інвестицій, підтримку підприємництва та підвищенню рівня життя мешканців міста та внутрішньо переміщених осіб.

Проектною діяльністю в організаційній структурі займається відділ проектної діяльності та інвестицій. Він є головним підрозділом, який займається розробкою, реалізацією та управлінням інвестиційними та проектними ініціативами, спрямованими на розвиток міста.

Основні функції відділу представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні функції відділу проектної діяльності та інвестицій Нововолинської міської ради

Функція	Зміст функції
Розробка і впровадження проектів економічного і соціального розвитку громади	підготовка та реалізація місцевих проектів соціального, економічного, культурного чи інфраструктурного характеру, розробка проектної документації для подання на внутрішні та міжнародні грантові програми, організація конкурсів на виконання проектів серед виконавців, наприклад, «Кращий бізнес-план», «Громадський бюджет»
Залучення інвестицій	формування інвестиційної політики міста, розробка і презентація інвестиційних пропозицій, бізнес-планів та маркетингових проектів, проведення переговорів з потенційними інвесторами та залучення їх до співпраці, організація інвестиційних форумів, виставок та інших заходів
Моніторинг і контроль реалізації проектів	супровід реалізації інвестиційних і грантових проектів, оцінка ефективності виконання проектів за ключовими показниками, ведення звітності та підготовка аналітичних матеріалів щодо реалізації проектів
Співпраця з міжнародними організаціями і донорами	участь у міжнародних програмах фінансової допомоги та співпраці, підготовка заявок для участі у грантових конкурсах проєктах, взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, Світовий банк, Європейські фонди
Формування сприятливого інвестиційного клімату	створення умов для спрощення процедур інвестування в місто, координація між інвесторами та іншими структурними підрозділами ради, просування міста як інвестиційно привабливого регіону
Консультаційна підтримка інвесторів і зацікавлених сторін	надання консультацій щодо правових, економічних та адміністративних аспектів реалізації проектів, сприяння в отриманні дозволів, погоджень і вирішенні процедурних питань
Інформаційно-	аналіз інвестиційного потенціалу міста, ведення бази даних

аналітична діяльність	проектів та інвестиційних можливостей міста, підготовка звітів
-----------------------	--

Отже, функції відділу проектної діяльності та інвестицій спрямовані на залучення ресурсів для розвитку міста, створення сприятливих умов для інвесторів, ефективну реалізацію проектів і формування позитивного іміджу громади серед територіальних громад Західного регіону України.

Незважаючи на активну участь відділу у забезпеченні життєдіяльності громади, недоліки при формуванні стратегії розвитку громади пояснюються організаційними, методологічними та ресурсними чинниками (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Недоліки у функціонуванні відділу проектної діяльності та інвестицій при формуванні стратегії розвитку Нововолинської МТГ

Чинник	Склад чинника
Обмеженість кадрового потенціалу	- недостатня кількість кваліфікованих фахівців для аналізу, розробки та реалізації комплексної стратегії; - низький рівень знань у сфері стратегічного планування, міжнародних стандартів та інноваційних інструментів розвитку
Відсутність системного підходу	- фрагментарність у формуванні стратегії, відсутність узгодженого бачення розвитку громади між підрозділами ради; - концентрація лише на інвестиційних або грантових проектах без інтеграції їх у загальну стратегію громади
Слабка комунікація з громадою	- недостатнє залучення громадян до розробки стратегічних документів, що призводить до низької довіри та опору змінам; - відсутність ефективної платформи для громадських консультацій та обміну ідеями
Обмежені фінансові ресурси	- відсутність достатнього фінансування для комплексних досліджень, підготовки стратегії та її реалізації; - надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування (грантів чи інвестицій), що може сповільнювати процес
Брак аналітичних даних	- відсутність або недостатня якість актуальних статистичних даних про соціально-економічний стан громади. - неефективне використання інструментів для збору та аналізу інформації, що ускладнює прогнозування розвитку
Недостатня координація з іншими підрозділами	- низький рівень співпраці з іншими відділами ради, що відповідають за життєво важливі сектори (освіта, транспорт, інфраструктура); - конфлікти інтересів або дублювання функцій, що уповільнює процес ухвалення рішень
Відсутність довгострокового бачення	- зосередженість на короткострокових цілях і проектах, які приносять швидкий результат, замість створення довгострокових стратегій; - відсутність оцінки ризиків та сценарного планування для адаптації до майбутніх викликів
Слабкий імідж громади	- невідповідна комунікаційна стратегія, яка не дозволяє ефективно презентувати громаду як інвестиційно привабливу; - недостатня співпраця з потенційними партнерами та інвесторами на міжнародному рівні

Неефективний моніторинг і контроль	- відсутність чітких критеріїв для оцінки результатів впровадженої стратегії; - проблеми із забезпеченням звітності та аналізом ефективності заходів
------------------------------------	---

Отже, недоліки у функціонуванні відділу знижують ефективність формування та реалізації стратегії розвитку громади, а також гальмують впровадження нових проектів у воєнний час та досягнення сталого економічного, соціального та екологічного зростання у період післявоєнного відновлення. Для їх усунення потрібні комплексні заходи, зокрема посилення кадрового потенціалу, вдосконалення координації з іншими підрозділами на основі формування проектних команд та залучення громади до процесу стратегічного планування.

Структурні підрозділи управління міської ради, які мають статус юридичної особи, виконують функції, спрямовані на реалізацію державної політики та місцевих програм у різних сферах життєдіяльності громади. Перебуваючи в статусі юридичної особи, дані підрозділи мають окремий баланс, можуть відкривати рахунки в банках, укладати договори, виступати стороною в судових справах і нести майнову відповідальність.

Основні функції даних структурних підрозділів: адміністративно-управлінська (забезпечення реалізації нормативних документів у межах компетенції, діловодство та облік документації), фінансово-господарська діяльність (розпорядження бюджетними коштами на реалізацію програм і заходів, управління майном, що перебуває в користуванні чи володінні, забезпечення контролю за ефективним використанням ресурсів), надання послуг населенню та іншим організаціям (впровадження та контроль за наданням адміністративних, соціальних, освітніх, медичних чи культурних послуг, забезпечення доступу до інформації та сервісів), реалізація програм місцевого самоврядування (виконання програм та організація заходів, пов'язаних з економічним і соціальним розвитком територіальної громади), забезпечення спеціалізованих функцій (освіта, охорона здоров'я, культура, комунальні служби), взаємодія з громадськістю та іншими органами.

Таким чином, управління Нововолинською МТГ спрямоване на

забезпечення її поточної життєдіяльності в умовах воєнного часу, однак, не в повній мірі використовує інструменти стратегічного управління і планування.

Висновки до 2 розділу

Нововолинська міська територіальна громада під час воєнних дій на території країни має переваги географічного розташування в системі міжнародних господарських зв'язків України та як регіону, віддаленого від бойових дій. Чисельність населення є стабільною та майже на 10% складається з ВПО, що є додатковим стимулом для розвитку бізнесу та інфраструктури міста. Зростає кількість вразливих категорій населення, але знижується кількість зареєстрованих безробітних. 87% працюючого населення зайняті у торгівлі, сільському господарстві та переробній промисловості.

Середній рівень заробітної плати в громаді протягом 2021-2023 рр. суттєво не змінився. Найбільше зростання спостерігається в сфері операцій з нерухомістю, промисловості, адміністративного та допоміжного обслуговування. Найвищий рівень оплати праці має місце у сфері фінансової та страхової діяльності, державного управління та оборони, охорони здоров'я та соціальної допомоги.

Рівень життя населення громади за 2021-2023 рр. погіршився, що підтверджується зростанням частки витрат на оренду житла у середній заробітній платі, підвищенням тарифів на електроенергію та середніх витрат домогосподарств на комунальні послуги та зростанням частки витрат на харчування у загальних доходах мешканців громади.

Видобуток вугілля має нестабільний характер, а заборгованість з заробітної плати має високі темпи зростання. Позитивним є зростання обсягів експорту та скорочення рівня негативного сальдо зовнішньої торгівлі. За 2021-2023 рр. відбулося зростання податку на доходи фізичних осіб та

Єдиного податку, що є джерелом для фінансування економічного розвитку громади.

Незважаючи на наявність в структурі управління міської ради відділу, що займається проектною діяльністю, інструменти стратегічного управління не використовуються в повній мірі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Формування бачення повоєнного відновлення громади

В умовах третього року війни та активних бойових дій на території України, органи місцевого самоврядування поступово адаптуються до викликів воєнного часу. Проте цей процес часто супроводжується зміщенням акцентів місцевої економічної політики на вирішення нагальних проблем, що відсуває на другий план стратегічне планування розвитку громад, зокрема, їх повоєнного відновлення.

Наразі головні зусилля місцевої влади спрямовані на вирішення соціальних питань, а саме: підтримка вразливих груп населення, допомога сім'ям із дітьми, реабілітація ветеранів і адаптація внутрішньо переміщених осіб. Значна увага також приділяється забезпеченню стабільної роботи комунальних і соціальних служб, утриманню місцевої інфраструктури, включаючи дороги та об'єкти комунального господарства, а також організації їх функціонування в умовах перебоїв із електропостачанням.

У роботі [32] наголошено, що під час війни, коли головні зусилля сфокусовані на вирішенні першочергових задач, поза увагою органів місцевої влади залишаються серйозні виклики розвитку територіальних громад як: «вичерпування кадрового потенціалу громад, деформація їх інституційного та підприємницького середовищ, погіршення інвестиційного клімату, зниження якості соціального капіталу, а також втрата частини традиційних видів економічної діяльності».

Нині особливо актуальною стає необхідність детального аналізу для створення ефективних інструментів, спрямованих на нейтралізацію та подолання причин, що сприяють виникненню викликів. Сучасний розвиток територіальних громад України вимагає нового підходу до перспективи їх

адаптації в умовах повоєнного періоду та інтеграції нашої держави до європейського простору.

Особливої уваги заслуговує усунення перешкод у трансфері інноваційних технологій, стимулювання розвитку підприємницької діяльності, а також забезпечення повернення вимушених мігрантів на батьківщину. Без вирішення цих завдань економічний потенціал громад продовжуватиме занепадати, а їхні ресурси для подальшого розвитку дедалі більше виснажуватимуться.

В систематизованому вигляді коло основних проблем у розвитку територіальних громад України та пріоритетних напрямів їх нівелювання представлені на рисунку 3.1.

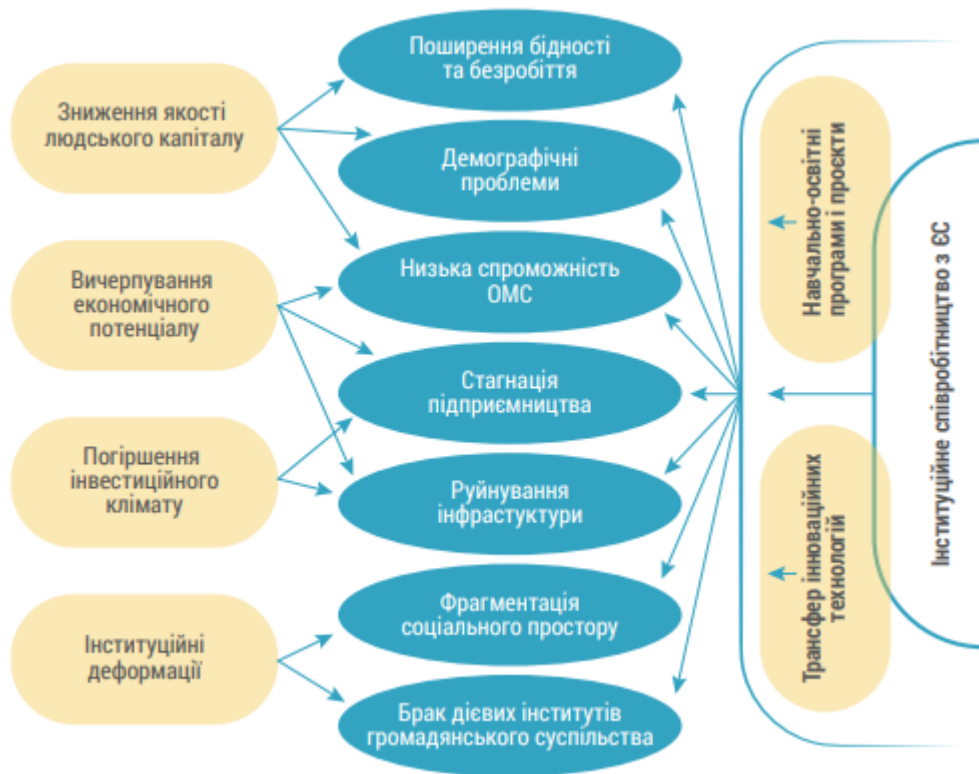


Рисунок 3.1 – Основні виклики для економічного розвитку територіальних громад України та перспективи їх повоєнного відновлення [26]

Водночас важливо враховувати значення суспільно-психологічних змін

у територіальних громадах України, особливо з огляду на євроінтеграційні пріоритети держави. У багатьох громадах війна загострила типові прояви опортуністичної поведінки серед мешканців, які нерідко виражаються у звинуваченнях влади в неефективності. Водночас значна частина громадян демонструє небажання змінювати усталений спосіб життя чи відмовлятися від шкідливих поведінкових стереотипів у вирішенні особистих проблем.

В стратегії повоєнного відновлення важливо враховувати відмінності в соціально-економічному розвитку окремих громад та особливості їхнього просторового розташування (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Пріоритети повоєнного соціально-економічного розвитку диференційовано за видами громад (складено за [3])

Вид громади	Пріоритет повоєнного розвитку
Сільська	вже сьогодні шукати способи залучати інвестиції в розвиток органічного землеробства і тваринництва
Гірська	знаходити можливості реалізовувати спільні з європейськими партнерами проекти у сфері туризму та рекреації, у виробництві крафтової продукції, а також у лісовій та деревообробній промисловості
Міська	розбудовувати сучасну транспортно-логістичну та маркетингову інфраструктуру, диверсифікувати бізнес за допомогою кластерів та індустріальних парків, бізнес-центрів і бізнес-інкубаторів, торгово-промислових палат
Прикордонна	створювати надійний інституційний ґрунт для розвитку транскордонної співпраці з сусідніми громадами країн – членів ЄС та модернізації прикордонної інфраструктури

Це повинно забезпечити раціоналізацію управлінських систем кожної громади шляхом врахування її унікальних внутрішніх особливостей.

Дифузія нових знань і навичок, перекваліфікація фахівців, популяризація сучасних бізнес-технологій, а також залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування та інститутах громадянського суспільства є ключовими пріоритетами для стимулювання позитивних змін у процесі євроінтеграції України на повоєнному етапі.

Особливу увагу варто приділяти впровадженню спільних освітніх проєктів із країнами-членами ЄС, реалізованих за підтримки програм

міжнародної технічної допомоги. Такі ініціативи мають орієнтуватися на довгостроковий результат, спрямований на покращення людського і соціального капіталу українських громад. Водночас вони повинні сприяти підвищенню якості управління, зниженню соціальної напруги між різними групами населення та розвитку підприємницького потенціалу молоді.

Стратегічне планування відіграє важливу роль не лише в управлінні державою чи регіонами, але й у функціонуванні територіальних громад, особливо в аспекті їхнього повоєнного економічного відновлення. Проте його потенціал часто залишається недооціненим через існуючі інституційні проблеми, які знижують ефективність реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні.

Серед основних проблем виділяються інституційні мутації, дисфункції, пастки та надмірне ідеалізування стратегічного планування, яке в окремих випадках перетворюється на інституційний фетиш. Така ситуація значною мірою обумовлена зростанням централізації прийняття рішень у публічному управлінні, що особливо посилюється в умовах воєнного стану [6].

Після ухвалення Верховною Радою України Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», у якому закріплюється обов'язковість розробки стратегій розвитку кожної територіальної громади в Україні, більшість територіальних громад були поставлені перед фактом необхідності розробки власних стратегій розвитку.

Стратегії, що формуються зовнішніми експертами для територіальних громад в сучасних умовах не завжди відповідають можливостям громади щодо їх практичної реалізації. При цьому не враховуються можливості та інтереси територіальних громад, що знаходяться поруч. Такий підхід, коли стратегії не узгоджені між собою, значно зменшує можливості щодо використання спільних ефектів від взаємного партнерства у розвитку громад, а в довгостроковій перспективі знижує ефективність міжмуніципального співробітництва між ними.

У роботі [3] також зазначається, що оптимізація процесів просторового розташування релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб тісно пов'язана з модернізацією стратегій соціально-економічного розвитку тих регіонів і територіальних громад, які їх приймають».

Таким чином, в умовах воєнних дій в Україні змінилися пріоритети місцевої економічної політики в бік першочергових задач та вирішення соціальних проблем, що знизило увагу органів місцевого самоврядування до довгострокового планування повоєнного відновлення громад. Стратегії, які розробляються, базуються на думках зовнішніх експертів та не завжди забезпечують формування надійного інституціонального підґрунтя для довгострокового розвитку громад. Тому в управлінні сучасними територіальними громадами необхідна розробка стратегій, які б враховували регіональну специфіку громади та сприяли довгостроковому розвитку громад на локальному рівні.

Одним з нових інструментів в технологіях використання потенціалу інтелекту людей для визначення пріоритетів та стратегій розвитку суб'єктів господарювання є форсайт. У роботі [5, с. 40-41] в контексті стратегічного планування розвитку територій форсайт визначається як «процес систематичного визначення нових стратегічних напрямів, які в довгостроковій перспективі зможуть серйозно вплинути на економічний і соціальний розвиток. Він включає: обговорення можливих шляхів розвитку і формування на основі цього довгострокових пріоритетів в різних галузях і сферах; сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього та активний прогноз, який включає елементи дії на майбутнє».

Технологія форсайту надає можливість вибору варіанту дій в залежності від бачення майбутнього, а його функція передбачає узгодження та консолідацію думок різних учасників соціально-економічного життя для вироблення спільного уявлення про майбутнє, налагодження партнерства бізнесу, влади та громади.

Форсайт об'єднує три складові:

- по-перше, бачення майбутнього (прогнозування, перспективи, передбачення);
- по-друге, планування (стратегічний аналіз, визначення пріоритетів);
- по-третє, мережі (спілкування, експертна оцінка).

Застосування технології форсайту при підготовці питань та обробці результатів опитування мешканців громади дозволяє оцінити можливості та виявити пріоритетні напрями її розвитку.

Аудиторія опитування – населення Нововолинської МТГ віком від 18 років і старші, вибірка репрезентативна за віком та статтю, вибіркова сукупність – 600 респондентів. Метод опитування особисте формалізоване інтерв'ю (face-to-face), статистична похибка вибірки (з довірчою імовірністю 0,95): не більше 4,0%, термін проведення – 1 тиждень (рис. 3.2-3.5).

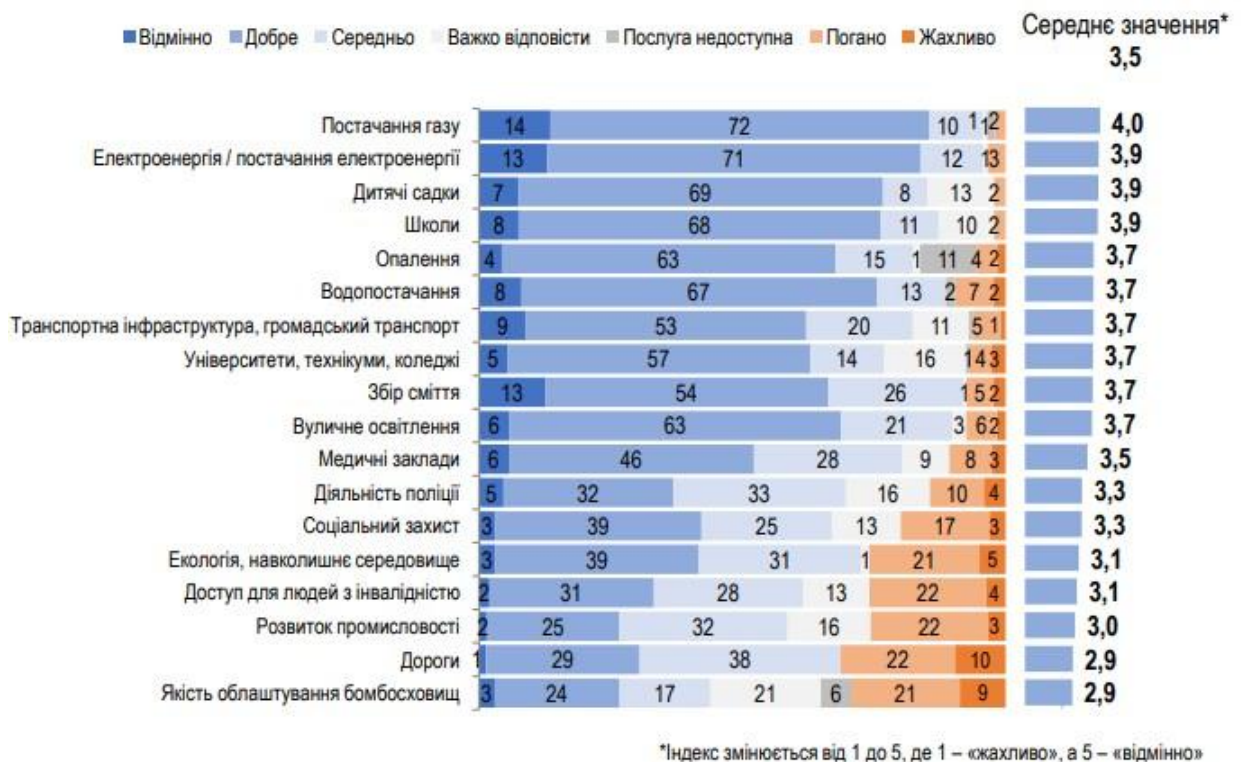


Рисунок 3.2 – Оцінка рівня якості послуг в громаді на основі опитування мешканців

Середня оцінка рівня якості послуг складає 3,5 за 5-ти бальною

шкалою, тобто мешканці громади на 70% задоволені якістю послуг. Найбільше мешканці задоволені постачанням газу, електроенергії, збором сміття, водопостачанням, вуличним освітленням, роботою дитячих садків та шкіл. Стан бомбосховищ, дороги, розвиток промисловості викликають найбільше невдоволення.



Рисунок 3.3 – Оцінка рівня можливостей у Нововолинській МТГ за результатами опитування мешканців

Середня оцінка складає 3,3 бали за 5-ти бальною шкалою – можливості розвитку та самореалізації в громаді мешканці оцінюють на рівні 66%. Найбільше мешканці задоволені можливістю відчувати себе безпечно, а можливість отримувати достатньо грошей за роботу оцінюється найгірше.

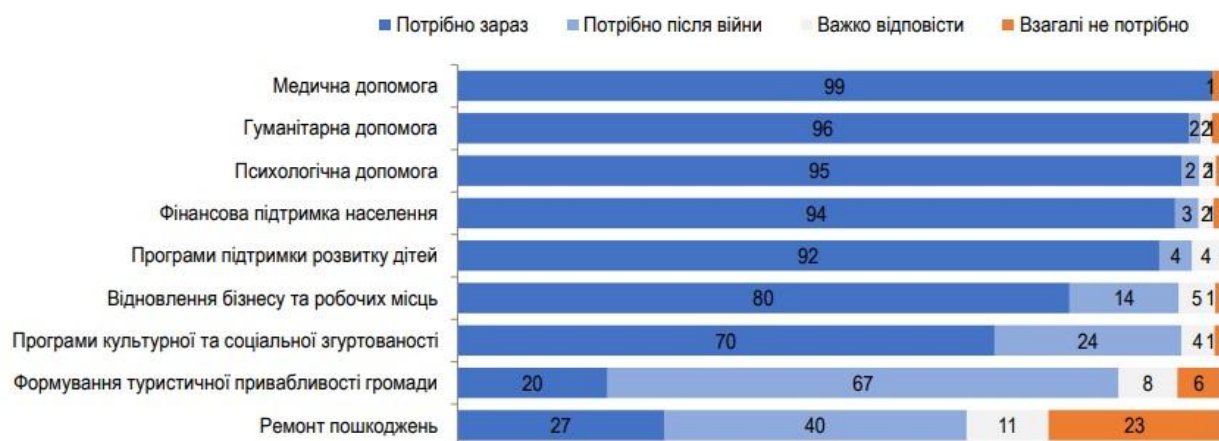


Рисунок 3.4 – Оцінка необхідності впровадження програми розвитку та відновлення громади за результатами опитування мешканців

Практично усі запропоновані програми, на думку мешканців, мають впроваджуватися на цей момент. Винятком є ремонт пошкоджень (чверть мешканців вважає, що цього взагалі робити не потрібно), формування туристичної привабливості громади, втілення яких, на думку частини мешканців, може відбутися після війни.

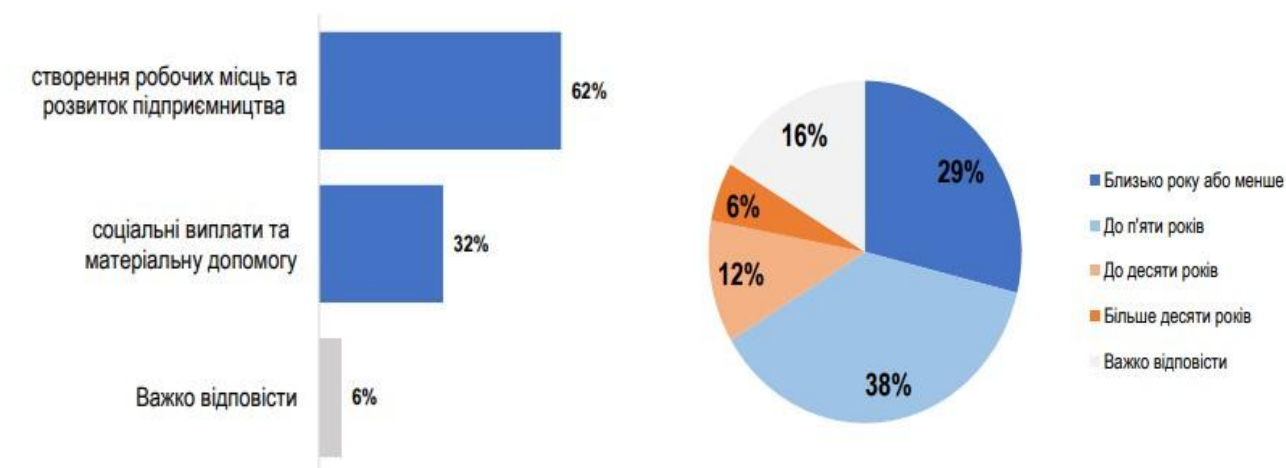


Рисунок 3.5 – Оцінка напрямів спрямування коштів та часу повоєнного відновлення за результатами опитування мешканців Нововолинської МТГ

Дві третини опитаних вважають, що кошти мають бути виділені створення робочих місць та розвиток підприємництва. Частіше до такої думки схиляються менш забезпечені. Дві третини мешканців вважають, що відновлення може бути тривалим і включати впровадження зелених, енергозберігаючих технологій та модернізацію. Частіше з цією думкою погоджуються мешканці Благодатного і сел. Близько 70% мешканців вважають, що відновлення інфраструктури може зайняти до п'яти років. Найбільш оптимістичними є мешканці сіл та більш заможні, найменш оптимістичними – мешканці Нововолинська.

На думку громади, пріоритети відбудови мають визначати місцева влада та самі громадяни шляхом опитування. Роль місцевої влади частіше зазначають мешканці Благодатного і сіл, старші та більш забезпечені. Близько 30% вважають, що контроль за використання коштів має здійснювати місцева влада та міжнародні фінансові організації. Мешканці міста частіше вказують громадські організації, міжнародні фінансові організації і громадян, мешканці сел – місцеву владу, мешканці Благодатного – центральну владу. Середня і старша вікові групи частіше відзначають міжнародні фінансові організації та міжнародних експертів.

Відновлення регіонів і територіальних громад здійснюється з метою ліквідації негативних наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України, прискореного відновлення зруйнованих та/або пошкоджених об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового і громадського призначення до стану, що дає змогу забезпечити повернення в територіальну громаду та регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності суб'єктів господарювання незалежно від форми власності.

Під час розроблення стратегії відновлення та розвитку громади, враховується наявний потенціал, перспективна спеціалізація територій.

Для того, щоб сформулювати бачення відновлення та розвитку громади, проведено оцінку її слабких сторін, сильних сторін, можливостей та загроз.

SWOT-аналіз допомагає зрозуміти ключові вхідні дані, на основі яких громада може визначати напрямки для планування свого відновлення та розвитку. Сильні та слабкі сторони громади визначають її потенціал і можливості для зростання. Можливості показують потенційні переваги, які можуть бути використані для досягнення цілей. Загрози вказують на можливі перешкоди та виклики, які можуть ускладнити процес відновлення та розвитку

Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз діяльності Нововолинської МТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування (близькість до кордону з Європейським Союзом, компактність міста) Значні земельні ресурси Наявність достатньої сировинної бази для переробних підприємств Наявність значної кількості промислових та логістичних підприємств Вільна економічна зона Розгалужена міжнародна співпраця (муніципалітет, бізнес, громадський сектор) Високий рівень медичних послуг (в сфері травматології, реабілітації, хірургії, урології) Наявність сучасної спортивної інфраструктури (мотокрос, баскетбол, гандбол)	Незадовільна демографічна ситуація – стійке скорочення чисельності населення та його старіння, збільшення частки населення працездатного віку, відтік місцевого населення працездатного віку за кордон Значна частка тіньового бізнесу, низький рівень доходу працівників Недостатня кількість працівників промислових спеціальностей, в той же час в громаді відсутні вищі навчальні заклади промислових спеціальностей Низький рівень використання відновлювальних джерел енергії в господарському комплексі громади Зношеність каналізаційних очисних споруд та застаріла система водопостачання і водовідведення Не достатня кількість захисних споруд цивільного захисту, а в старостинських округах – повна їх відсутність Відсутність житлового фонду для залучення молодих спеціалістів Незадовільний стан дорожнього покриття
Можливості	Загрози
Сталий соціально-економічний розвиток громади на основі промислової спадщини Перехід на зелену економіку Логістичний бізнес-вузол (залізниця, кордон, автомагістраль) Розширення території Громади та спроможності для розвитку Розбудова екосистеми медичного та спортивного туризму Співпраця з міжнародної технічної та	Військова агресія з боку РФ (мобілізація, погіршення інвестиційного клімату) Відтік населення працездатного віку Збільшення чисельності ВПО Постійне зростання цін на енергоресурси Погіршення психологічного стану суспільства

При формуванні бачення відновлення та розвитку громади важливою була оцінка її стану до повномасштабного вторгнення російської федерації та аналіз його впливу на різні аспекти життя громади, а також на об'єкти, що забезпечують надання послуг в громаді. В рамках аналізу об'єктів були визначені потреби, які необхідно задовольнити для поліпшення загального стану в громаді та якості надання послуг її мешканцям.

Маючи розвинений сектор переробної промисловості та логістики, громада прагне не лише зберегти, але й посилити ці галузі. Основна увага приділяється переходу на альтернативну енергетику, модернізації житлового фонду, медичних і освітніх закладів. Окремим пріоритетом є вдосконалення систем водопостачання та водовідведення, щоб підвищити комфорт і якість життя мешканців. Одночасно, стикаючись із викликами, такими як військовий конфлікт, демографічні зміни та економічні труднощі, громада активно шукає партнерів серед міжнародних організацій, працює над залученням молоді та кваліфікованих фахівців, а також реалізує проекти, спрямовані на розвиток економіки, посилення соціальної стабільності та захист екології.

Дане бачення відновлення та розвитку громади може складатись з таких ключових напрямків та аспектів.

1. Вигідне географічне розташування та транспортна мережа: Завдяки близькості до кордонів з Європейським Союзом і розвиненій транспортній інфраструктурі громада стає ключовим логістичним і промисловим центром, що стимулює економічний розвиток і створює нові робочі місця.

2. Програми утримання та залучення населення: реалізуються ініціативи із залучення та утримання населення, особливо молодих спеціалістів, через створення конкурентоспроможних робочих місць і надання соціальних гарантій.

3. Реновація житлового фонду: покращення житлових умов, включаючи забезпечення переселенців (ВПО), сприяє комфорту та стабільності мешканців.

4. Безпека в надзвичайних ситуаціях: громада будує та оновлює укриття, забезпечуючи захист населення від можливих загроз.

5. Модернізація охорони здоров'я: оновлення медичних установ підвищує якість і доступність послуг для всіх соціальних груп.

6. Розвиток освітньої інфраструктури: нові та відремонтовані заклади освіти створюють сучасне середовище для навчання дітей і молоді.

7. Поліпшення системи водопостачання та водовідведення: сучасна інфраструктура забезпечує доступ до якісної води та покращує санітарні умови, сприяючи екологічній безпеці.

8. Енергоефективність та екологічна стійкість: громада впроваджує альтернативні види палива, оновлює системи опалення та вдосконалює управління відходами, акцентуючи на сталому розвитку.

9. Підтримка малого бізнесу та туризму: запускаються ініціативи для розвитку підприємництва, інновацій, перекваліфікації кадрів і розбудови туристичного потенціалу, включаючи медичний та спортивний туризм.

10. Інклюзивність та безбар'єрність: громада створює умови для участі всіх мешканців у соціальному житті, незалежно від фізичних можливостей чи обставин.

11. Розвиток транспортної інфраструктури: покращення доріг та доступу до громадських послуг сприяє підвищенню мобільності мешканців.

12. Просторовий розвиток: розробляються гармонійні плани для збалансованого розвитку промислових зон, зелених територій, житлових і рекреаційних просторів.

Цей перелік відображає комплексний підхід громади до вирішення актуальних проблем і планування сталого майбутнього.

Таким чином, запропоновані напрями бачення повоєнного відновлення повинні стати основою для стратегічних завдань Нововолинської МТГ.

3.2. Стратегія розвитку Нововолинської МТГ

Відповідно до Концепції Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року, схваленої постановою Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 1024, Нововолинська територіальна громада входить до переліку громад, які визначаються як регіони, на території яких розташовані вугледобувні та вуглепереробні підприємства, в тому числі ті, які перебувають у стадії ліквідації, консервації або переорієнтації на інші види економічної діяльності.

Після закриття шахт, громада зіткнулась з низкою викликів, таких як створення нових робочих місць для зайнятості населення, негативні екологічні наслідки видобутку вугілля, професійні хвороби шахтарів, розвиток соціальної сфери та інфраструктури, перекваліфікація й навчання мешканців.

Враховуючи виявленні тенденції в розвитку громади за 2021-2023 рр. у даній роботі для досягнення цілей повоєнного відновлення громади пропонується проєкт стратегії підтримки бізнесу в Нововолинській МТГ.

Стратегія підтримки бізнесу у Нововолинській міській територіальній громаді на період 2025-2027 роки визначає комплекс пріоритетних взаємопов'язаних та узгоджених заходів, що мають адресне спрямування з визначенням відповідних виконавців, термінів виконання, джерел фінансування. Реалізація її заходів сприятиме розвитку підприємництва Нововолинської міської територіальної громади, виконання завдань щодо підтримки мікро,- малого та середнього бізнесу, їх інноваційного розвитку, збереження стратегічно важливих виробництв, допомоги для створення

нових робочих місць, підвищення релокації підприємств із регіонів України, де ведуться активні бойові дії, підвищенню надходжень до місцевого бюджету, розвитку інфраструктури бізнесу та підвищенню рівня якості життя мешканців громади.

На території Нововолинської міської територіальної громади станом на 01.01.2023 року було зареєстровано 3799 суб'єкта підприємницької діяльності з яких юридичні особи – 1069, фізичні особи-підприємці – 2730; станом на 01.01.2024 року зареєстровано 3909 суб'єкта підприємницької діяльності, з яких юридичні особи -1105, фізичні особи-підприємці – 2804. Виходячи з цього приріст склав 110 суб'єктів підприємницької діяльності, тобто 3%. Зазначений показник є нижньою межею цільового орієнтиру для розробки стратегії.

Структура суб'єктів підприємницької діяльності, на які спрямована стратегія, представлена на рис. 3.6 і відповідає поточному стану зареєстрованих суб'єктів підприємництва.

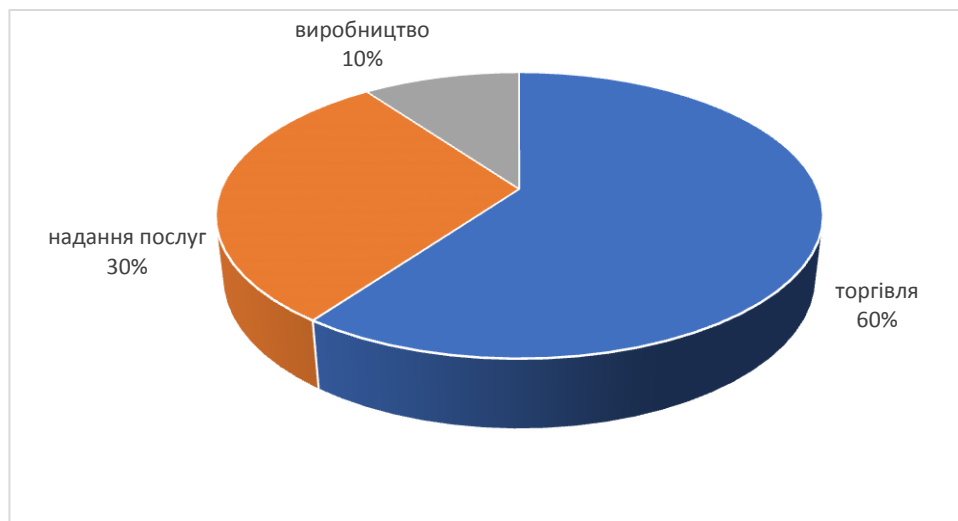


Рисунок 3.6 – Структура суб'єктів підприємницької діяльності, на які спрямована стратегія

Метою цієї стратегії є створення умов для підтримки та розвитку підприємництва в межах Нововолинської територіальної громади. Особливий акцент робиться на сприянні експортно-орієнтованим компаніям,

виробникам соціально важливих товарів та продукції військового призначення.

Основними завданнями є покращення економічних показників громади, впровадження сучасних форм взаємодії між місцевою владою та підприємцями, а також стимулювання сталого розвитку бізнесу.

Стратегія також спрямована на залучення широких верств населення до підприємницької діяльності, забезпечення зайнятості та створення нових робочих місць через заохочення підприємців до розширення їх діяльності.

Стратегія базується на координації зусиль усіх зацікавлених сторін для досягнення соціально-економічного зростання громади та підвищення якості життя її мешканців. Крім того, вона включає розробку сприятливих умов для розміщення й функціонування релокованого бізнесу, який переїхав до Нововолинської громади з інших регіонів України.

Термін реалізації стратегії – 2025-2027 рр.

Основні завдання стратегії повоєнного відновлення громади:

- надання безповоротної фінансової допомоги підприємствам, що здійснили переміщення та реєстрацію на територію Нововолинської МТГ;
- ваучерна підтримка бізнесу на маркетингові цілі та сертифікацію продукції;
- надання безповоротної фінансової допомоги на закупівлю обладнання підприємствам харчової, легкої, машинобудівельної промисловості;
- ваучерна підтримка бізнесу Нововолинської МТГ для енергозабезпечення на період воєнного стану.

Відповідно до визначеної мети стратегія реалізується через механізм реалізації завдань та низку заходів. Напрями використання бюджету на впровадження стратегії затверджуються рішенням Нововолинської міської ради. Головним розпорядником коштів на фінансування стратегії є управління економічної політики виконавчого комітету Нововолинської міської ради.

Стратегія підтримки бізнесу ґрунтується на використанні

європейського досвіду управління територіальними громадами та результатах міжнародного співробітництва Нововолинської міської ради з представниками європейських органів місцевого самоврядування: підписання Меморандуму про взаємодію з питань трансформації вугільних громад з Нововолинською міською радою, Поромівською сільською радою та Литовезькою сільською радою в партнерстві з GIZ Україна (Німецьке товариство міжнародного співробітництва, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) у рамках проєкту «Підтримка структурних змін у вугільних регіонах України», що фінансується урядом Німеччини щодо розробки плану справедливої трансформації вугільних громад.

З метою використання усіх переваг партнерства з європейськими містами, стратегія базується на системі партнерських відносин з європейськими містами та організаціями-партнерами для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади (табл. 3.3). Більшість з наведених міст-партнерів мають багаторічну історію співпраці з муніципалітетом.

Таблиця 3.3 – Система партнерських відносин Нововолинської МТГ

Параметр	Стан параметру
Кількість міст-партнерів	15
Перелік міст-партнерів	Польща: Повіт Отвоцький; Грубешівський повіт Люблінського воєводства; м. Грубешів; Гміна Ярачево; м. Білгорай; Гміна Риманув; м. Свідник. Франція: м. Грасс Чехія: м. Біліна Литва: м. Кельме Словаччина: м. Стропков Німеччина: м. Лойна, м. Ноймюнстер, м. Крайльсхайм
Кількість меморандумів про співпрацю	19+(угоди з містами-партнерами)
Перелік найбільших суб'єктів, з якими укладено меморандуми	- Благодійна організація «Благодійний Фонд «Озеленення України»»; - «Волинська економічна ліга»; - Волинський національний університет імені Лесі Українки; - Торгово-промислова палата Італії в Україні; - Благодійна організація «Фонд Східної Європи»; - Мери за економічне зростання; - Благодійний фонд «Рідний Нововолинськ»; - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH;

	- Волинська торгово-промислова палата; - CodEUrope Україна; - Угода Мерів; - Асоціація Енергоефективні Міста України; - Фонд Енергоефективності; - Молодіжна громадська організація «Екоклуб-Лубни»; - ГО «Українська асоціація енергосервісних компаній»; - Меморандум щодо трансформації вугільних регіонів Прибужжя; - Програма Розвитку Організації Об'єднаних Націй; - DAI Global LLC; - Компанія Moonlight Energy Ltd.
--	--

Базуючись на сталих партнерських відносинах муніципалітету громади, сформуємо напрями співпраці при реалізації стратегії повоєнного відновлення Нововолинської МТГ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Напрями співпраці з партнерами Нововолинської МТГ при реалізації стратегії повоєнного відновлення

Партнер	Сектор співпраці
1	2
Міста-партнери	
м. Грасс (Франція)	Промисловість, транспорт, торгівля, культура, освіта, спорт
м. Біліна (Чехія)	Промисловість, транспорт, торгівля, культура, освіта, спорт
Повіт Отвоцький (Польща)	Міське самоврядування, економіка, культура, спорт, суспільні проблеми
Грубешівський повіт Люблінського воєводства (Польща)	Господарська, торгова та науково-технічна співпраця
м. Грубешів (Польща)	Прикордонне співробітництво
Гміна Ярачево (Польща)	Господарська, суспільна та культурна співпраця
м. Білгорай (Польща)	Господарська, суспільна та культурна співпраця
Гміна Риманув (Польща)	Господарська, суспільна та культурна співпраця
м. Кельме (Литва)	Промисловість, транспорт, торгівля, культура, освіта, спорт
м. Свідник (Польща)	Муніципальне управління, освіта, культура, промоція
м. Лойна (Німеччина)	Економічне співробітництво, освітні та культурні обміни
м. Стропков (Словаччина)	Міське самоврядування, культура, науково-технічна
м. Ноймюнстер (Німеччина)	Захист клімату, діджиталізація, мобільність, управління та сприяння розвитку економіки
м. Крайльсхайм (Німеччина)	Економічне співробітництво, освітні та культурні обміни, захист клімату, транспорт
Організації, з якими підписані меморандуми	

Асоціація Енергоефективні Міста України	Енергетика, Екологія
Молодіжна громадська організація «Екоклуб-Лубни»	Енергетика, економічний розвиток, житлово-комунальний сектор, міжнародна співпраця
Фонд Енергоефективності	Енергетика
Благодійний фонд «Рідний Нововолинськ»	Проектна діяльність, медицина
Угода Мерів Схід	Енергетика, Екологія
Благодійна організація «Благодійний Фонд «Озеленення України»»	Захист клімату та довкілля
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Соціально-економічний розвиток, трансформація вугільних регіонів, енергетика

Продовження таблиці 3.4

1	2
Волинська торгово-промислова палата	Економічний розвиток, міжнародна співпраця
«Волинська економічна ліга»	Інвестиції, економічне співробітництво
Волинський національний університет імені Лесі Українки	Освіта
Благодійна організація «Фонд Східної Європи»	Соціально-економічне партнерство
Мери за економічне зростання	Соціально-економічне партнерство
Меморандум щодо трансформації вугільних регіонів Прибужжя	Енергетика, екологія, соціально-економічний розвиток
Торгово-промислова палата Італії в Україні	Культурна, економічна, соціальна співпраця
CodEUrope Україна	Енергетика, екологія
Громадська організація «Українська асоціація енергосервісних компаній»	Енергетика, житлово-комунальний сектор
DAI Global LLC (Данська рада)	Соціально-економічний розвиток, підтримка бізнесу
Програма Розвитку Організації Об'єднаних Націй	Енергетика, екологія
Компанія Moonlight Energy Ltd	Енергетика, екологія

Розповсюдження бізнес-філософії завжди залишалося та залишається пріоритетним завданням для громади. З метою постійного підтримання фокусу уваги бізнесу на необхідності проводити господарську діяльність громада активно проводить низку постійно діючих заходів для бізнесу, в яких окреслюються виклики та проблемні питання бізнесу на сьогоднішній день та презентуються прогнози повоєнного розвитку регіону:

- по-перше, Бізнес форум «Розвиток бізнесу = Розвиток Громад» у співпраці з в межах програми міжнародної співпраці EU4Business за

сприяння GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) та Агенції регіонального розвитку «Прибужжя»;

- по-друге, за підтримки Програми USAID «РАДА: наступне покоління» проводяться зустрічі щодо обговорення питань трансформації вугільних регіонів та проблем розвитку місцевого локального бізнесу;

- по-третє, Бізнес-форум: Спільна трансформація для сталого розвитку.

Отже, стратегія підтримки бізнесу Нововолинської міської територіальної громади спрямована на перехід від вугільного до промислового орієнтування регіону та передбачає консолідацію зусиль зацікавлених сторін для розвитку підприємницької діяльності в місті.

Виходячи з результатів результати SWOT-аналізу та визначеного бачення відновлення та розвитку громади, сформовано завдання, які необхідно виконати для задоволення потреб громади та реалізації відповідного бачення. Для виконання кожного завдання сформовано заходи відновлення та розвитку громади (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Завдання і заходи з реалізації стратегії повоєнного відновлення Нововолинської МТГ

Завдання відновлення та розвитку	Заходи відновлення та розвитку громади
1	2
1. Забезпечити населення громади наданням якісних адміністративних та соціальних послуг	Хаб для ветеранів та їх сімей (консультаційний супровід, соціалізація, перекваліфікація та працевлаштування). Підтримка ветеранів та членів їх сімей, підтримка членів сімей загиблих, військово полонених та безвісті зниклих. Збільшити фінансування програм допомоги особам з інвалідністю та іншим вразливим групам населення. Підтримка ВПО – інтеграція, адаптація, соціалізація. Створення інфраструктури для віддаленого надання соціальних послуг (соціальне таксі, мобільні бригади)
2. Забезпечити сприятливе бізнес-середовище в громаді	Будівництво транспортного пункту пропуску Млинище (Україна) – Сліпче (Польща). Модернізація існуючої залізничної колії ДП «Волиньвугілля» та будівництво додаткового покриття по маршруту Нововолинськ – Лудин – держкордон (Польща). Розбудова інфраструктури перевезення вантажів – логістичні хаби. Створення центру енергоефективності. Розбудова бізнес-інфраструктури (офісів, складів,

	конференційної інфраструктури, промислових майданчиків). Відкриття бізнес-центру / бізнес простору. Створення індустріального парку площею до 50 га на території населеного пункту селище Благодатне, що спеціалізуватиметься на інноваціях, технологіях та переробній промисловості. Залучення інвесторів для індустріального парку та інших проєктів. Розбудова екосистеми соціального підприємництва. Розбудова профтехосвіти в громаді
3. Створити належні умови поводження з побутовими відходами	Розвивати систему роздільного збору сміття. Встановлення сортувальної лінії

Продовження таблиці 3.5

1	2
4. Провести реновацію житлового сектору та забезпечити житлом окремі категорії населення	Забезпечення житлом ВПО. Впровадження заходів безбар'єрного та безпечного доступу до житлових об'єктів. Забезпечення капітальних ремонтів та інших поточних робіт в житловому секторі
5. Забезпечити зниження навантаження на бюджет громади шляхом впровадження енергоефективних рішень комунальних установ, закладів державної форми власності	Заміна віконних та дверних конструкцій. Реконструкція/повна заміна систем водопостачання та водовідведення (24 установи). Повна заміна/оновлення систем електропостачання. Оновлення та утеплення дахового перекриття, ремонт даху (21 установа). Підключення до сервісу автоматизованої системи енергомоніторингу. Встановлення відновлювальних джерел енергії на 46 установах (закладах) у вигляді СЕС, теплових насосів. Реконструкція системи опалення будівель комунальної форми власності. Утеплення фасадів та горищного перекриття, комплексна термомодернізація об'єктів. Внутрішні ремонтні роботи та проведення перепланування внутрішнього простору будівель з позиції енергоефективності
6. Забезпечити населення громади заходами безпеки, захисними спорудами та укриттями	Будівництво захисних споруд. Організація добровільних пожежних команд. Забезпечення аварійно-рятувальних робіт. Створення та будівництво місцевої автоматизованої системи централізованого оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій. Придбання спеціалізованої техніки комунальним підприємствам для запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій. Створення притулку для бездомних тварин у Нововолинській МТГ. Комплексна модернізація системи зовнішнього освітлення міста Нововолинськ.

	Відновлення огорожі території закладів освіти Нововолинської міської територіальної громади, з встановленням систем відеоспостереження, придбанням та встановленням арочних металошукачів з вимірюванням температури, систем контролю допуску
7. Створити умови для функціонування закладів охорони здоров'я та забезпечити надання якісних медичних послуг	Придбання обладнання для проходження реабілітаційного лікування – центри реабілітації. Придбання мобільного пересувного пункту. Створення центрів для ментального відновлення. Капітальні та поточні ремонти, благоустрій території. Створення реабілітаційного центру в селищі Благодатне. Розбудова спроможності медичних установ та медичного персоналу

Продовження таблиці 3.5

1	2
8. Створити умови для функціонування закладів освіти та забезпечити надання якісних освітніх послуг	Відкриття вищого навчального закладу з структурними підрозділами (центри професійно-технічної освіти) за новими спеціальностями, що є затребувані на місцевому ринку праці (військова справа, інженерія, інформаційні технології та мережі, енергоменеджери, будівельники доріг та мостів та інші). Встановлення пожежної сигналізації і відновлення системи вентиляції в усіх закладах освіти. Оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів (діджиталізація освітніх процесів). Створення центру національно-патріотичного виховання на базі міжшкільного ресурсного центру (МРЦ). Створення профорієнтаційного хабу на базі МРЦ.
9. Забезпечити доступ до якісної культурної інфраструктури	Створення культурно-мистецьких просторів під відкритим небом. Оцифрування музейних фондів. Капітальний ремонт закладів культури. Будівництво і реконструкція літніх сцен. Реекспозиція виставкової інфраструктури. Мапування в культурі (об'єкти спадщини, ознакування). Розробка/ідентифікація культурних магнітів. Промоція міста
10. Забезпечити доступ до якісної спортивної інфраструктури	Модернізація спортивно-технічного комплексу «Волинь» (спортивна база з мотокросу). Будівництво полів для бадмінтону
11. Забезпечити доступ до якісної молодіжної інфраструктури	Розбудова мережі молодіжних центрів по статорстинським округам громади- мультифункціональних просторів дозвілля та розвитку молоді Посилення інституційної спроможності молодіжних рад, об'єднань, формувань в громаді - навчання, обмінні візити, осередки Впровадження заходів безбар'єрності та доступності молоді щодо участі в житті громади.

	СТЕМ-освіта - впровадження принципів в формальні та неформальні заклади. Розбудова партнерського середовища тісної співпраці молоді громади з бізнесом та ОГС. НОВОВОЛИНСЬК - молодіжна столиця 2030 ("НОВІК 2030"). Стажування молоді в міській раді - молодіжне самоврядування. Міжнародне партнерство – молодіжні мережі
12. Забезпечити функціонування якісної системи водопостачання та водовідведення	Розбудова нових мереж водовідведення. Реконструкція діючих мереж водопостачання та водовідведення. Розробка ПКД на модернізацію діючих та будівництво нових очисних споруд. Коригування ПКД та будівництво двох станцій доочищення питної води в місцях розташування водозабору. Забезпечення безперервного функціонування системи водопостачання та водовідведення. Оптимізація витрат на електроенергію – встановлення сонячних електростанцій

Продовження таблиці 3.5

1	2
13. Провести модернізацію систем опалення в житлових будинках та комунальних закладах громади, розширити мережу газопостачання	Заміна пріоритетних мереж протяжністю до 10 км на попередньо ізольовані. Модернізація котельного та насосного обладнання. Встановлення лічильників обліку теплової енергії в багатоквартирних будинках. Нове будівництво 4 транспортабельних модульних котелень. Реконструкція електричного обладнання 2 котелень зі встановленням когенераційних установок
14. Забезпечити належну якість транспортної інфраструктури громади	Капітальний і поточний ремонт доріг. Придбання автобусів для сполучення всередині громади та між селами. Створення та оновлення зупинок громадського транспорту. Розбудова інфраструктури для електромобілів
15. Покращити якість громадського простору та забезпечити його інклюзію та безбар'єрність	Розробка та впровадження проєктів безбар'єрності. Забезпечення закладів адміністративних та соціальних послуг спеціалізованим обладнанням для людей з інвалідністю. Відновлення та переосмислення публічних просторів, зелених зон, парків відпочинку
16. Створити умови для збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів	Реконструкція та очищення міського озера в м. Нововолинськ
17. Створити умови для якісного просторового розвитку громади	Розробка комплексного плану просторового розвитку та детальних планів населених пунктів

Потенційними джерелами фінансування реалізації стратегії

відновлення та розвитку Нововолинської МТГ є наступні:

- власні надходження до бюджету громади;
- кошти державного бюджету України;
- субвенції, інші трансфери з Державного бюджету України місцевим бюджетам;
- кошти (гранти) міжнародних донорських організацій;
- кошти інвесторів, підприємств;
- кошти, отримані з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

Стратегія відновлення та розвитку громади охоплює 144 проєкти на загальну суму фінансування 12 594 300 тис. грн, що прямо чи опосередковано матиме вплив на рівень якості життя 57,4 тис. мешканців.

Розглянемо три основних джерела фінансування: кошти державного бюджету, власні кошти – місцевий бюджет Громади, та основна частина – інші джерела (грантові, інвестиційні тощо). Реалізація проєктів передбачає співфінансування з бюджету громади на рівні не менше 1% від загального необхідного обсягу фінансування, що складає 128 882 тис. грн. Передбачено залучення коштів з зовнішніх джерел, таких як міжнародні донорські організації й інші джерела, не заборонені чинним законодавством України, у розмірі 10 481 518 тис. грн відповідно.

Розподіл обсягів фінансування стратегії повоєнного відновлення громади представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розподіл обсягів фінансування завдань з реалізації стратегії повоєнного відновлення Нововолинської МТГ

Завдання відновлення та розвитку	Обсяг та джерела фінансування, тис. грн.				Пріоритетність
	Всього	державний бюджет	місцевий бюджет	інші джерела	
1	2	3	4	5	6
1. Забезпечити населення громади	49850	0	850	49000	12

наданням якісних адміністративних та соціальних послуг					
2. Забезпечити сприятливе бізнес-середовище в громаді	7711310	1240000	40150	6431160	1
3. Створити належні умови поводження з побутовими відходами	24000	0	2320	21680	14
4. Провести реновацію житлового сектору та забезпечити житлом окремі категорії населення	106700	0	200	106500	10
5. Забезпечити зниження навантаження на бюджет громади шляхом впровадження енергоефективних рішень комунальних установ, закладів державної форми власності	1032678	135500	26008	871170	3

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
6. Забезпечити населення громади заходами безпеки, захисними спорудами та укриттями	312655	0	4000	308655	7
7. Створити умови для функціонування закладів охорони здоров'я та забезпечити надання якісних медичних послуг	144430	33000	9114	102316	9
8. Створити умови для функціонування закладів освіти та забезпечити надання якісних освітніх послуг	391622	102600	19840	269182	5
9. Забезпечити доступ до якісної культурної інфраструктури	315665	0	5280	310385	6
10. Забезпечити доступ до якісної спортивної інфраструктури	21900	0	900	21000	15
11. Забезпечити доступ до якісної молодіжної інфраструктури	7290	0	1470	5820	17
12. Забезпечити функціонування якісної системи водопостачання та водовідведення	625600	0	4050	621550	4
13. Провести модернізацію систем опалення в житлових будинках та комунальних закладах громади, розширити мережу газопостачання	230100	0	4450	225650	8
14. Забезпечити належну якість транспортної інфраструктури громади	1482000	472800	8000	1001200	2
15. Покращити якість громадського простору та забезпечити його інклюзію та безбар'єрність	97100	0	250	96850	11
16. Створити умови для збереження навколишнього природного середовища та сталого	29400	0	0	29400	13

використання природних ресурсів					
17. Створити умови для якісного просторового розвитку громади	12000	0	2000	10000	16
Всього бюджет стратегії	12594300	1983900	128882	10481518	-
у т.ч. частка у бюджеті стратегії, %	100	15,75	1,02	83,23	-

Отже, найбільш пріоритетними за обсягами фінансування є завдання щодо забезпечення сприятливого бізнес-середовища в громаді, забезпечення належної якості транспортної інфраструктури, забезпечення зниження навантаження на бюджет громади шляхом впровадження енергоефективних рішень.

Для вимірювання результатів впровадження стратегії сформовано кількісні та якісні індикатори по кожному з стратегічних завдань. Зокрема, за першим за пріоритетністю завданням індикатори представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Індикатори реалізації пріоритетних завдань стратегії повоєнного відновлення Нововолинської МТГ: Завдання 2: Забезпечити сприятливе бізнес-середовище в громаді

Індикатор реалізації завдання		
найменування	один. вимір.	прогнозоване (цільове) значення
пункти пропуску для пасажирського транспорту Україна-Польща (легкові авто, автобуси)	кількість пунктів пропуску	1
пункти пропуску для вантажного транспорту Україна-Польща	кількість пунктів пропуску	1
пропускна здатність пунктів пропуску осіб	кількість осіб/добу	2000
пропускна здатність пасажирський транспорт	кількість авто/добу	500
пропускна здатність вантажний транспорт	кількість авто/добу	20
реконструкція залізничного полотна в Україні	км	12,83
будування залізничного полотна в Україні	км	14,85
реконструкція залізничного полотна в Польщі	км	2,5
будування залізничного полотна в Польщі	км	0,58
відновлення та будування автодорожнього покриття Україна/Польща	км	12,3
очікуваний рівень зростання економічного потенціалу	%	30
будівництво транспортного логістичного хабу	га	2
збудовано летовища	га	400
зниження сумарних витрат енергоресурсів	МВт	279,12
зменшення викидів CO ₂	т/рік	104,32
створення платформ підтримки бізнесу	кількість	1

економія бюджету громади за рахунок впровадження рішень енергоефективності	тис. грн./рік	784
очікувана кількість нових робочих місць	одиниць	4000
проведення форумів в рамках формування бізнес-світогляду	одиниць	12
створення нових галузевих партнерств між бізнесом і освітніми закладами	функціонуючі партнерства	5

Отже, за допомогою сформованої системи індикаторів оцінюється результативність та ефективність виконання кожного завдання та стратегії в цілому. Результатами впровадження стратегії, що вимірюються у вартісних показниках, є збільшення надходжень до місцевого та державного бюджетів, економія витрат бюджету громади (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Економічні результати впровадження стратегії повоєнного відновлення Нововолинської МТГ

Показник	Значення, тис. грн.	Розподіл за роками			Частка у загальному обсязі, %
		2025	2026	2027	
Надходження до бюджету:	29481081,9	7254764,2	10354712,2	11871605,5	72,34
у т.ч. податки	14100711	3456343,1	5019476,1	5624891,8	34,6
митні збори	9088030,5	2124573,2	3258724,3	3704733,0	22,3
інші	6292340,4	924254,1	2560897,2	2807189,1	15,44
Економія коштів місцевого бюджету:	11272418,1	4524785,3	3525789,1	3221843,7	27,66
у т.ч. енергетичні витрати	3113567,4	1235931,2	1105425,3	772210,9	7,64
витрати на утримання будівель та споруд	1748325,15	724537,4	635424,1	388363,7	4,29
витрати на утримання доріг	1850208,9	522567,3	624756,2	702885,4	4,54
витрати на експлуатацію об'єктів інфраструктури	2811991,5	869341,2	953452,1	989198,2	6,9
соціальні виплати	1748325,15	423412,4	523421,4	801491,4	4,29
Всього економічні результати стратегії	40753500	11779549,5	13880501,3	15093449	100

Розподіл результатів та витрат на впровадження стратегії представлений на рис. 3.7.

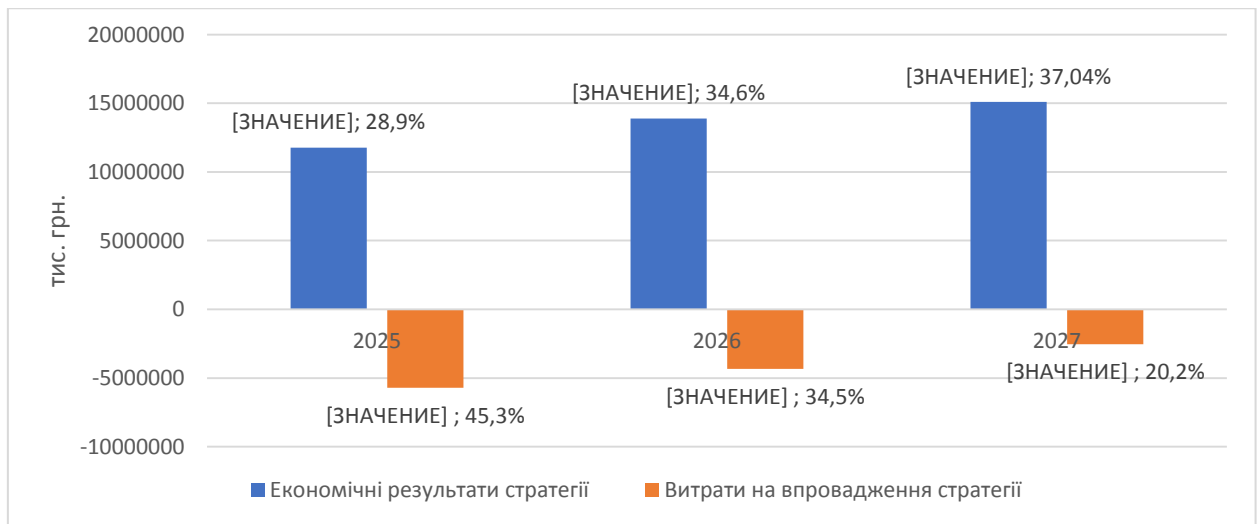


Рисунок 3.7 – Показники впровадження стратегії у часі

Як свідчать результати табл. 3.8, 72,34% економічних результатів впровадження стратегії припадає на надходження до бюджету і 27,66% - на економію бюджетних коштів. Рис. 3.7 показує, що результати зростають у часі, а у перший рік впровадження стратегії очікується 28,9% загальної суми економічних результатів. При цьому витрати на впровадження стратегії з часом знижуються, а 45,3% припадає на перший рік впровадження стратегії.

Визначимо показники ефективності впровадження стратегії (табл. 3.9). Спираючись на динаміку облікової ставки Національного банку України [27], приймаємо ставку дисконтування на рівні 15%.

Таблиця 3.9 – Показники ефективності впровадження стратегії

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Економічний результат стратегії, тис. грн.	11779549,5	13880501,3	15093449
Витрати на впровадження стратегії, тис. грн.	5705217,9	4345033,5	2544048,6
Ставку дисконтування, %	15		
Коефіцієнт дисконтування, одиниць	$\frac{1}{(1 + 0,15)^1} = 0,869$	$\frac{1}{(1 + 0,15)^2} = 0,756$	$\frac{1}{(1 + 0,15)^3} = 0,658$
Дисконтований економічний результат, тис. грн.	$11779549,5 * 0,869 = 10236428,52$	$13880501,3 * 0,756 = 10493659,0$	$15093449 * 0,658 = 9931489,44$
Дисконтовані витрати на впровадження, тис. грн.	$5705217,9 * 0,869 = 4957834,355$	$4345033,5 * 0,756 = 3284845,326$	$2544048,6 * 0,658 = 1673983,98$
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн.	$(10236428,52 + 10493659,0 + 9931489,44) - (4957834,355 + 3284845,326 + 1673983,98) = 30836836,14 > 0$		

		стратегію рекомендовано до впровадження
Коефіцієнт ефективності одиниць	економічної стратегії,	$\frac{10236428,52+10493659,0+9931489,44}{4957834,355+3284845,326+1673983,98} = 3,24 > 1$
		стратегію рекомендовано до впровадження

Як свідчать результати розрахунків табл. 3.9, розрахована на три роки, стратегія повоєнного відновлення Нововолинської МТГ має позитивний рівень чистої поточної вартості та рівень економічної ефективності більше одиниці, що дозволяє рекомендувати її до впровадження протягом 2024-2025 рр. Враховуючи різноспрямованість завдань у часі, витрати на впровадження стратегії, почнуть повертатися у перший рік реалізації.

Висновки до 3 розділу

Функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану змістило акценти місцевої економічної політики в бік вирішення нагальних проблем, що негативно впливає на стратегічний план розвитку громад. Водночас, виклики воєнного часу активізували інноваційні процеси та сприяли впровадженню нових підходів до стратегічного планування, у тому числі і вирішення завдань повоєнного відновлення.

Одним з сучасних інструментів стратегічного планування розвитку територіальних громад, який доцільно використовувати при визначенні пріоритетів розвитку, є форсайт. Застосування даного підходу для опитування мешканців громади дозволило визначити, що вони на 70% задоволені якістю послуг, можливості для розвитку і самореалізації оцінюють на рівні 66%, а пріоритетними для впровадження вважають напрями медичної, гуманітарної, психологічної допомоги, фінансової підтримки населення та відновлення бізнесу та робочих місць, розвиток підприємництва.

На основі здійсненого SWOT-аналізу діяльності Нововолинської МТГ визначено бачення повоєнного відновлення та розвитку громади, яке передбачає подальше формування ключових напрямів.

Сформовано 17 завдань стратегії розвитку Нововолинської МТГ, розрахованих на термін 2025-2027 рр., кожне з завдань передбачає низку проєктів та комплекс якісних та кількісних індикаторів оцінювання стратегії.

Визначено, що економічні результати впровадження стратегії на 72,34% складаються з надходжень до бюджету і на 27,66% з економії бюджетних коштів, а на перший рік реалізації стратегії припадає майже 45% витрат та очікується біля 30% економічних результатів.

Встановлено, що за весь термін впровадження стратегії її чиста теперішня вартість складає 30836836,14 тис. грн., а коефіцієнт економічної ефективності 3,24, що дозволяє її рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ

Дипломну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та формуванню практичних рекомендацій щодо стратегії повоєнного розвитку Нововолинської міської територіальної громади.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти формування стратегії територіальних громад. Висвітлено сутність, класифікацію стратегії та особливості її формування для територіальних громад, розкрито основні етапи процесу стратегічного планування та їх зміст для умов функціонування територіальних громад, доведено доцільність використання інструментів управління проектами в реалізації стратегії організації.

Запропоновано при формуванні стратегії повоєнного розвитку місцевої територіальної громади спиратися на визначення даного поняття за А. Д. Чандлером: «стратегія – це складання основних довгострокових цілей організації, а також формування планів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей».

Доведено, що стратегічне планування є необхідною складовою управління територіальними громадами, а найбільш ефективним методом розробки стратегії розвитку територіальних громад є партнерство – залучення громадськості на всіх етапах стратегічного планування.

Другий розділ присвячено аналізу економічного розвитку Нововолинської міської територіальної громади за 2021-2023 рр. Наведено організаційну характеристику громади, проаналізовано показники економічного розвитку громади, надано якісну оцінку стану управління економічним розвитком громади.

Визначено, що Нововолинська міська територіальна громада під час воєнних дій на території країни має переваги географічного розташування в системі міжнародних господарських зв'язків України та як регіону, віддаленого від бойових дій, а чисельність населення на 10% складається з внутрішньо переміщених осіб, що є додатковим стимулом для розвитку

бізнесу та інфраструктури. Виявлено, що середній рівень заробітної плати значно диференціюється за галузями, а рівень життя населення за аналізований період погіршився, що демонструється зростанням частки витрат на оренду житла у середній заробітній платі, підвищенням тарифів на електроенергію та середніх витрат домогосподарств на комунальні послуги та зростанням частки витрат на харчування у загальних доходах мешканців громади. На основі аналізу організаційної структури управління міської ради показано, що незважаючи на наявність в структурі управління відділу, що займається проєктною діяльністю, інструменти стратегічного управління не використовуються в повній мірі.

У третьому розділі запропоновано стратегічні напрями повоєнного розвитку Нововолинської міської територіальної громади. На основі здійсненого SWOT-аналізу сформовано бачення повоєнного відновлення громади, запропоновано стратегію розвитку громади, яка передбачає виконання 17 завдань, та доведено економічну ефективність запропонованої стратегії.

Акцентовано, що виклики воєнного часу, з одного боку, негативно вплинули на стратегічні плани розвитку громад, а з іншого – активізували інноваційні процеси для вирішення завдань повоєнного відновлення. Запропоновано технологію форсайту для проведення опитування мешканців громади з метою оцінювання рівня задоволення якістю життя та визначення перспектив повоєнного розвитку. За допомогою SWOT-аналізу діяльності Нововолинської МТГ визначено бачення повоєнного відновлення та розвитку громади, яке передбачає подальше формування ключових напрямів.

Сформовано 17 завдань стратегії розвитку Нововолинської МТГ, розрахованих на термін 2025-2027 рр. та за допомогою показників NPV та коефіцієнта економічної ефективності витрат доведено доцільність її впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с. http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
2. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. 2022. № 2, Т. 33 (72). С. 125-131. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/21.pdf. (дата звернення: 10.09.2024).
3. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський простір. 29.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2024).
4. Блага Н.В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).
6. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2022. 79 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220034.pdf> (дата

звернення: 10.09.2024).

7. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

8. Гавкалова Н. Л. Територіальні громади в умовах воєнного стану: напрями вирішення проблемних питань / Н. Л. Гакалова, А. С. Зілінська // Розвиток партнерства ЄС – Україна в публічному управлінні (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація влади як європейський досвід державного управління» програми Erasmus+: Жан Моне) (онлайн): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 листопада 2022 р. – Харків : ТОВ «Константа», 2022. С. 322-327. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28504> (дата звернення: 10.09.2022).

9. Голік П.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8, Ч.1. С. 72-76. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/17.pdf (дата звернення: 24.09.2024).

10. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.

11. Діденко Є. О., Крисанова Ю.В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306> (дата звернення: 24.09.2024).

12. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 24.09.2024).

13. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: метод. посіб. / Р. Шарлея та ін. К., 2018. 76 с. URL: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf> (дата звернення: 18.10.2024).

14. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.С. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>
15. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 126-130.
16. Іванова Т. В. Методологія проєктного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82 – 85.
17. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Станіславик О.В. Проняття «стратегія» у контексті стратегічного управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 6. С. 19-21.
18. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
19. Кубарева І.В., Сікорська К.Є. Впровадження підходів проєктного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток підприємства. С. 56-77. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 56-77. DOI 10.33111/sedu.2020.47.056.077 (дата звернення: 10.09.2024).
20. Лашенко О. В., Серьогіна Н. К. Впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1(48). С. 113-121.
21. Лозовська К.С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 3 (22). С. 203-211. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-203-210> (дата звернення: 20.09.2024).
22. Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. *Управління проєктами : навч. посіб.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
23. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи

стратегічного планування. Scientific, Journal Virtus. 2019. № 35. С. 267-270. URL: <http://surl.li/uocwne> (дата звернення: 24.09.2024).

24. Оксентюк Р. А. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Скала-Подільської селищної ради / Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 144–165.

25. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування : посіб. ред. Войда М.; пер. Процак О. Варшава: Фонд розвитку місцевої демократії, 2017. 113 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf (дата звернення: 25.09.2024).

26. Основні пріоритети розвитку територіальних громад в контексті перспектив повоєнної модернізації української економіки. Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини. 2024. URL: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/MAIN-PRIORITIES_ua.pdf (дата звернення: 20.10.2024).

27. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/interest-rates> (дата звернення: 25.10.2024).

28. Офіційний сайт Нововолинської міської ради. URL: <https://nov-rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2024).

29. Партисипація у стратегуванні розвитку громад: досвід територіальних громад Донеччини та Луганщини / Гончар Ю. та ін. ; упоряд. О. Нижник. Київ: [б.в.], 2021. 92 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UA-UNDP-participation-in-strategic-planning-web.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

30. Передало Х.С. Основні напрями оцінювання місії організації. Ефективна економіка. 2012. URL: <http://surl.li/orcgce> (дата звернення: 20.10.2024).

31. Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

32. Презентовано дослідження про пріоритети розвитку територіальних громад в контексті повоєнної модернізації економіки. Громадський простір. 19.10.2024. URL: <https://www.prostir.ua/?news=osnovni-priorytety-rozvytku-terytorialnyh-hromad-v-konteksti-perspektyv-povojennoji-modernizatsiji-ukrajinskoji-ekonomiky> (дата звернення: 20.10.2024).

33. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.09.2024).

34. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennyanacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 10.09.2024).

35. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

36. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 708-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Волинської області» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/708-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

37. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування: практ. посіб. Київ: ГО «Інтерньюз-Україна», 2024. 48 с. URL: <http://surl.li/ectvao> (дата звернення: 20.09.2024).

38. Сасенко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 594-598.

39. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. ; за заг. ред. Бутка М.П.

[М.П. Бутко, М. Ю. Дідковська, С. М. Задорожна та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

40. Стратегічний план розвитку громади: практ. посіб. 2-ге вид. Київ, 2016. 101 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харків: ЗНУВС, 2021. 208 с.

42. Тертичка В. Стратегічне управління: підруч. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

43. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: [http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/ Шокуров%20Станіслав.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf) (дата звернення: 05.10.2024).

44. Яковенко О. І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 91-96.

45. Project Management, Planning and Control. (Seventh Edition). Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards, Butterworth-Heinemann, 2017.