

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Бізнесу та управління

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ

(назва теми)

СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ»

Виконав(ла): студент(ка) II курсу, гр. БТЕз-1013м

Спеціальності 073

(код і найменування спеціальності)

«Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Управління проектами»

Цицюк І.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Лоза С.П.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Економіка підприємства»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнесу та управління

Ткаченко А.М.

« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Цицюк Іванні Вікторівні

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Діагностика основних показників роботи суб'єкта господарювання»

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент Лоза С.П.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » 10 2024 року №395

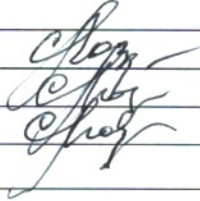
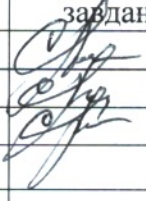
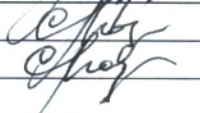
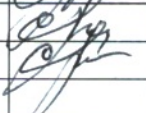
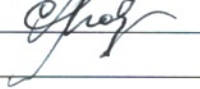
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 16.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) план відновлення та розвитку Нововолинської МТГ, статистичні дані з дослідження фокус-груп

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Визначити теоретичні аспекти діагностики діяльності суб'єктів господарювання; 2. Проаналізувати показники діяльності Нововолинської міської ради; 3. Оцінити якість життя у Нововолинській міській територіальній громаді; 4. Сформувати напрями забезпечення економічної привабливості громади; 5. Обґрунтувати проєкт створення Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконання завдання
1 розділ	Доцент Лоза С.П.		
2 розділ	Доцент Лоза С.П.		
3 розділ	Доцент Лоза С.П.		

7. Дата видачі завдання « 02 » 09 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Опрацювання наукових джерел	02.09.2024	
2	Виконання 1-го розділу	16.10.2024	
3	Виконання 2-го розділу	11.11..2024	
4	Виконання 3-го розділу	29.11.2024	
5	Подання на кафедру і норм контроль	11.12.2024	
6	Рецензування	16.12.2024	

Студент(ка)



Іванна ЦИЦЮК

(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)



Світлана ЛОЗА

(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 113 сторінок, 37 рисунків, 35 таблиць, 43 літературних джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання на основі діагностики його показників. Об'єкт дослідження – процес діагностики діяльності суб'єкта господарювання. Предмет дослідження – система показників діагностики діяльності суб'єкта господарювання.

Завдання роботи:

- визначити теоретичні аспекти діагностики діяльності суб'єктів господарювання;
- проаналізувати показники діяльності Нововолинської міської ради;
- оцінити якість життя у Нововолинській міській територіальній громаді;
- сформулювати напрями забезпечення економічної привабливості громади;
- обґрунтувати проєкт створення Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ.

Методи дослідження: у роботі використано методи порівняння – для аналізу економічних показників діяльності Нововолинської міської ради, фокус-групове опитування та бальних оцінок – для визначення та оцінювання напрямів підвищення економічної привабливості громади, аналізу ефективності проєктів – для оцінювання ефективності проєкту відкриття Центру підтримки бізнесу.

Основні результати: визначено напрями підвищення економічної привабливості Нововолинської МТГ. Запропоновано проєкт відкриття Центру підтримки бізнесу та доведено його економічний та соціальний ефекти.

Висновки: запропонований проєкт є економічно доцільним і сприяє розвитку малого та середнього бізнесу МТГ.

Ключові слова: діагностика, показники діагностики, територіальна громада, фокус-групове дослідження, економічна привабливість.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	2
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Сутність, головні завдання та сучасні принципи діагностики діяльності суб'єктів господарювання	8
1.2. Система показників та методів діагностики діяльності суб'єкта господарювання	19
1.3. Прийняття управлінських рішень в процесі діагностики діяльності суб'єкта господарювання	29
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НОВО-ВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика Нововолинської МТГ	39
2.2. Аналіз економічних показників діяльності громади за 2021-2023 рр.	53
2.3. Оцінка якості життя в Нововолинській МТГ	64
Висновки до другого розділу	74
РОЗДІЛ 3: НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	75
3.1. Забезпечення економічної привабливості громади	75
3.2. Проєкт створення Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ	88
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

В умовах сучасної економіки суб'єкти господарювання функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та нестабільністю ринків. Для забезпечення ефективної діяльності та стійкого розвитку господарюючих суб'єктів важливою є систематична діагностика показників їхньої роботи, яка дозволяє виявляти слабкі місця, оцінювати рівень конкурентоспроможності та адаптуватися до змін.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до діагностики показників діяльності суб'єктів господарювання з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження сучасних методик аналізу забезпечує можливість оперативного реагування на зовнішні виклики, підвищення фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Крім того, актуальність роботи підсилюється впливом військової агресії з боку російської федерації, в результаті якої відбулася зміна умов функціонування економіки та змінилися акценти у формуванні напрямів подальшого розвитку.

В системі управління місцевими територіальними громадами діагностика показників роботи органів місцевого самоврядування є своєчасною та актуальною, оскільки сприяє розвитку науково-практичних підходів до вдосконалення систем управління громадами, підвищення їх економічної привабливості та забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Специфіка досліджень у сфері діагностики діяльності суб'єктів господарювання полягає у індивідуальному підході до формування показників діагностики залежно від галузі та мети, а також у безперервному відстеженні їх стану в статичній та динамічній. Тому постійної уваги потребують питання діагностики показників діяльності окремих суб'єктів господарювання, оскільки військові дії в країні створюють нові умови для їх функціонування та

розвитку.

Мета дипломної роботи – теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання на основі діагностики його показників.

Для досягнення зазначеної мети поставлені та виконані наступні завдання:

- визначити теоретичні аспекти діагностики діяльності суб'єктів господарювання;
- проаналізувати показники діяльності Нововолинської міської ради;
- оцінити якість життя у Нововолинській міській територіальній громаді;
- сформулювати напрями забезпечення економічної привабливості громади;
- обґрунтувати проєкт створення Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ.

Об'єкт дослідження – процес діагностики діяльності суб'єкта господарювання. Предмет дослідження – система показників діагностики діяльності суб'єкта господарювання.

Інформаційну базу дипломної роботи складають нормативно-правові документи з питань місцевого самоврядування, показники діяльності Нововолинської міської ради, аналітичні огляди місцевого економічного розвитку, сучасна вітчизняна та зарубіжна літератури з діагностики діяльності суб'єктів господарювання.

Практична значущість дипломної роботи полягає у тому, що запропоновано проєкт створення Центру підтримки бізнесу у Нововолинській місцевій територіальній громаді, який має економічний, соціальний та мультиплікаційний ефект.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність, головні завдання та сучасні принципи діагностики діяльності суб'єктів господарювання

Діагностика діяльності є важливою складовою сучасних систем управління суб'єктами господарювання через її значний вплив на ефективність, стійкість діяльності до змін у середовищі та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку та функціонування. Зокрема, інструменти діагностики використовуються для оцінки поточного стану (діагностика дозволяє визначити поточний фінансовий, організаційний і ринковий стан організації, виявити слабкі місця та потенційні можливості для росту), адаптації до змін (у швидкозмінному бізнес-середовищі діагностика допомагає вчасно реагувати на зміни ринку, економічні чи регуляторні умови, що забезпечує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання), виявлення ризиків (системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дає можливість ідентифікувати ризики, пов'язані з фінансовими труднощами, недостатньою продуктивністю чи неефективними управлінськими рішеннями), формування стратегії розвитку (результати діагностики є основою для розробки стратегічних і тактичних планів, визначення шляхів оптимізації процесів, збільшення прибутковості чи диверсифікації діяльності), забезпечення інвестиційної привабливості (підтвердження діагностикою стабільного стану та перспектив підприємства сприяє залученню інвестицій і партнерів), підтримки діяльності у кризових ситуаціях (діагностика є необхідною для розробки планів антикризового управління та запобігання банкрутству).

Таким чином, регулярна діагностика забезпечує суб'єктам господарювання актуальну інформацію для прийняття виважених рішень, підтримки конкурентоспроможності та довгострокового успішного розвитку.

Механізм діагностики є необхідною складовою процесу управління суб'єктом господарювання, оскільки сприяє вирішенню основних проблем, що виникають під час його функціонування та розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аргументи застосування діагностики на підприємствах за Л.М. Черчик [38]

Проблема	Застосування засобів діагностики для її вирішення
«невизначеність, динамічність зовнішнього середовища»	прогнозування можливих змін факторів
«різна інтенсивність впливу загроз зовнішнього оточення та наявність можливостей, втрата яких може негативно позначитися на результатах діяльності підприємства»	необхідність ідентифікації та оцінки загроз та можливостей
«протиріччя та антагонізм поточних і перспективних інтересів розвитку підприємства»	виважені управлінські рішення і визначення пріоритетів
«результати діяльності підприємства в умовах циклічності функціонування»	вчасність розпізнавання та реагування, оскільки «упущення часу може призвести до некерованості процесів і недовісти коригувальних заходів»
«латентна залежність системи менеджменту підприємства від змін стратегічного середовища»	забезпечення гнучкості, мобільності, адаптування до змін

Отже, діагностика діяльності суб'єкта господарювання дає змогу своєчасно розпізнавати проблеми у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначати їх вплив на результати діяльності у поточний момент часу та на перспективу, а також розробляти гнучкі, мобільні та адаптивні до змін заходи реагування на проблеми.

Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. зазначають, що термін «діагностика» вживається як «синонім дослідження, вивчення чинників впливу на підприємницьку діяльність» [41, с. 8]. При цьому основна увага зосереджується на визначенні «можливостей використання резервів, а також негативних факторів, ризиків чи депресивних тенденцій у розвитку підприємства». В результаті розробляються «альтернативні варіанти управлінських рішень з метою мінімізації потенційних збитків чи досягнення поставлених цільових орієнтирів з урахуванням змін внутрішнього і

зовнішнього середовища» [41, с. 8].

Отже, в системі управління суб'єктом господарювання діагностика є основою для прийняття управлінських рішень для усунення негативних змін або досягнення цілей організації.

В контексті використання економічної діагностики в управлінні підприємствами А.В. Роговий вважає, що «система економічної діагностики суб'єкта господарювання в сучасних умовах виступає важливою складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства» [28, с. 457]. Основні аргументи ролі діагностики в цьому випадку полягають у наступному:

- по-перше, «охоплює переважну частину аспектів функціонування підприємства, які потребують індивідуалізації управління»;
- по-друге, «відіграє одну з провідних ролей у забезпеченні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства»;
- по-третє, «дозволяє здійснити не лише комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства, встановити фактори внутрішнього та зовнішнього впливів, але і визначає стратегічні пріоритети його подальшого функціонування» [28, с. 457].

Надаючи авторське розуміння поняття «бізнес-діагностика», Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. сформувані теоретичні узагальнення щодо поняття діагностики діяльності підприємства, що характеризуються:

- «єдністю дедуктивних та індуктивних прийомів дослідження (аналізу та синтезу) соціально-економічної діяльності;
- використанням формалізованих і неформалізованих прийомів дослідження соціально-економічних систем підприємств чи організацій;
- орієнтацією на процес прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства;
- належністю до корпоративної технології аналітичної роботи на підприємстві, тобто діагностика є основною складовою системи аналітичної обробки інформації в організації, компанії чи підприємстві» [41, с. 10].

Теоретичний фундамент діагностики базується на різних теоріях

управління складними системами, які визначають специфіку об'єкта та предмета діагностики у межах відповідних досліджень.

В сучасних наукових працях поняття «діагностика» зазнало значних змін, адаптуючись до умов розвитку та функціонування соціально-економічних систем (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові погляди у сучасній економічній літературі щодо визначення поняття «діагностика» [21; 41, с. 8-9; 17; 14; 30, с. 412; 28, с. 458]

Автор	Визначення поняття «діагностика»
1	2
І.А. Бланк	«початкова точка дослідження системи управління, яка визначає її як регулярну оцінку параметрів за даними фінансового обліку на основі стандартних процедур аналізу»
В.А. Верба, Т.І. Решетняк	«процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства»
Ю.А. Овчаренко	«процес розпізнавання відхилень, дисфункцій і оцінки фінансово-економічних аспектів та галузевих особливостей суб'єктів господарської діяльності, які включають цілеспрямований аналіз виробничо-господарської діяльності, достовірну інтерпретацію отриманих результатів та їх узагальнення у вигляді рекомендацій щодо розвитку підприємства»
Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко	«процес розпізнавання і визначення як позитивних, так і негативних (кризових) явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, встановлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності»
І. В. Кривов'язюк	«процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень»
В.В. Сисоєв	«передбачає цільове оцінювання всіх сфер його діяльності, процесів функціонування та напрямків розвитку на основі системи показників з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень менеджментом підприємства, спрямованих на усунення проблемних ситуацій та його слабких сторін чи використання сформованих умов функціонування та сильних позицій підприємства із урахуванням динаміки змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища»

Продовження таблиці 1.2

1	2
В. В. Коваленко	«економічна діагностика – це систематичний збір, відображення, аналіз та опрацювання даних спеціальними методами в різних аспектах виробничо-господарської діяльності підприємства»
Р.Ш. Рапопорт	економічна діагностика – це «дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз і оцінку проблем підвищення ефективності системи менеджменту організації і виявлення головних напрямків їх розв’язання»

В.В. Коваленко наголошує на зв’язку діагностики з факторами зовнішнього середовища та її зв’язуючу роль: «діагностика – це функція, яка через інформацію пов’язує дослідників з ринками, споживачами, конкурентами, зі всіма елементами зовнішнього середовища та безпосереднього оточення» [14]. Розглядаючи діагностику як процес, Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. вважають, що «процес діагностики – це не одноразова дія, а постійна систематична діяльність, ефективність якої значною мірою зумовлюється накопиченим досвідом» [41, с. 9].

Аналіз підходів вчених дозволяє виокремити основні складові поняття «діагностика»: цільове призначення (мета діагностики), система показників оцінювання, дія (процес, що складається з етапів збору, відображення, аналізу та опрацювання даних), врахування часового фактору (оцінка поточного стану та прогнозування впливу факторів та виникнення проблем у майбутньому), роль в процесі управління (інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень).

На нашу думку, підходом, що найбільш повно відображає усі зазначені складові поняття «діагностика» є визначення, запропоноване І.В. Кривов’язюк, у якому діагностика характеризується як «процес дослідження стану об’єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень».

Базуючись на дослідженнях підходів до тлумачення поняття та ролі діагностики в системі управління соціально-економічними системами, у роботі Ю.А. Овчаренко сформовано характеристику діагностування як елементу управління соціально-економічної системи (рис. 1.1).

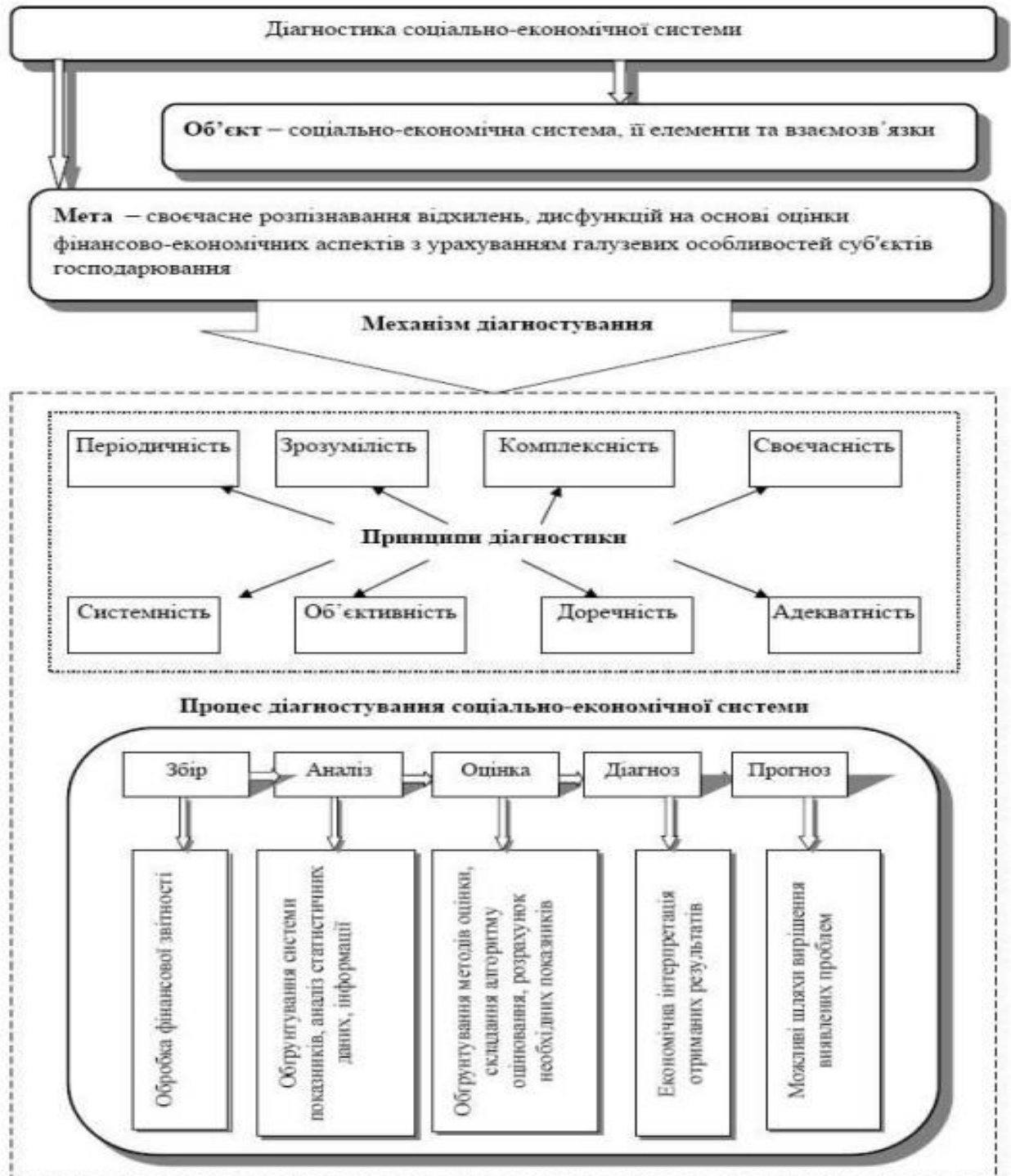


Рисунок 1.1 – Діагностика як елемент управління соціально-економічною системою за Ю.А. Овчаренко [21]

Виходячи з складності поняття «діагностика» та його багатфункціональності його призначення в системі управління суб'єктами господарювання, думки науковців розрізняються у тлумаченні об'єкта, предмета та цілей діагностики. Об'єктом діагностики у сучасній економічній літературі вважається: «соціально-економічна система, її елементи та взаємозв'язки» (Ю.А. Овчаренко [21]); «соціально-економічні процеси, зв'язки та структури, а також конкретні форми (результати) їх виявлення у господарській чи підприємницькій діяльності підприємства (організації, компанії, проекту), які є або об'єктом управління, або основою для прийняття управлінських рішень» (Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. [41, с. 9]); «об'єкт управління (система менеджменту) як комплекс на (цілісна) високоорганізована система з усіма її структурними функціональними підсистемами» (Глебова А.О., Абдуллаєва А.Ш. [6, с. 156]); «підприємство в цілому як виробничо-економічна система та її функціональні підсистеми, бізнес-процеси, виробничі функції, процеси функціонування окремих підрозділів тощо» (Сисоєв В.В. [30, с. 414]).

Предмет діагностики науковці визначають як «аналітичні технології осмислення (ідентифікації і фіксації) комерційної інформації, способи її обробки й інтерпретації для обґрунтування управлінських рішень» (Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. [41, с. 9]); «кількісне оцінювання та якісне ідентифікування стану об'єкта управління» (Глебова А.О., Абдуллаєва А.Ш. [6, с. 156]); «аналіз результатів його фінансової, виробничої, господарської, організаційної та інших видів діяльності, отриманих під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що знаходяться в єдності та взаємозв'язку» (Сисоєв В.В. [30, с. 414]).

Під метою діагностики у наукових працях пропонується розуміти: «визначення стану об'єкта управління в середовищі функціонування (невизначеному, складному, динамічному, багатогранному) і розроблення комплексу системи заходів, націлених на його покращення» (Глебова А.О., Абдуллаєва А.Ш. [6, с. 156]); «ідентифікацію реального стану та особливостей процесів його функціонування, інтерпретація результатів оцінки та розробка

комплексу заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентних умовах через покращення (відновлення) стану процесів функціонування, спрямованого на його стабільний розвиток» (Сисоєв В.В. [30, с. 413]). В роботі Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. [41, с. 14-15] запропоновано цілі діагностики визначати залежно від зацікавлених осіб (стейкхолдерів) – менеджменту підприємства, акціонерів/власників, інвесторів, контрагентів, банківських установ, персоналу, державних органів влади.

Виходячи з складної системи цілей діагностики, формується система завдань, серед яких у роботі [30, с. 414] пропонуються: «об’єктивне та всебічне дослідження діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі; визначення відхилень від нормального або оптимального стану підприємства; виявлення ключових факторів впливу, що викликали зміни в стані та діяльності підприємства; встановлення причинно-наслідкових зв’язків між аналізованими показниками; вибір оптимальних управлінських рішень щодо усунення дії факторів, що дестабілізують впливають на діяльність підприємства, і стимулювання факторів, які покращують її ефективність; прогнозування змін в діяльності підприємства, зумовлених прийнятими управлінськими рішеннями». В свою чергу завдання бізнес-діагностики полягають у наступному: «вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей і тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня; комплексне обґрунтування бізнес-проектів і стратегій підприємства; контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю використання ресурсів; пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства; прийняття управлінських рішень щодо реалізації виявлених резервів» [41, с. 13].

Вибудовування ефективного механізму діагностики можливо лише на основі комплексної системи принципів, серед яких у сучасній літературі виокремлюють загальні (А.В. Роговий [28, с. 458-459], Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. [41, с. 13-14]) та спеціальні (Глєбова А.О., Абдуллаєва А.Ш. [6, с. 156-157], Сисоєв В.В. [30, с. 413]) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи діагностики діяльності суб'єкта господарювання

Принцип	Зміст принципу
1	2
Загальні (за А.В. Роговим [28, с. 458-459])	
системної оцінки	системний характер оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання з метою «з'ясування не лише поточних результатів функціонування, але і здійснення генетичного прогнозу його розвитку»
причинно-наслідкового зв'язку	«виявляти фактори, які здійснюють позитивний та негативний впливи на результативність його функціонування, з метою нівелювання негативного впливу та посилення факторів позитивної дії, а також встановлення кореляційних зв'язків між ними»
достовірності інформаційного забезпечення	«спиратись на об'єктивну та повну інформаційну базу, яка в повному обсязі та адекватно відображає стан об'єкта дослідження»
наукового обґрунтування	«методичні та методологічні підходи мають перебувати в науковій площині та спиратись на їх новітні розробки»
безперервної реалізації	«процес діагностики має бути побудований на безперервній основі з метою унеможливлення погіршення результативності його проведення та необ'єктивності отриманих результатів»
результативності	«здійснювати моніторинг цінності отриманих результатів з витратами на його проведення»
галузевої приналежності	«виявляти не лише особливості внутрішнього функціонування, але і враховувати специфічні умови розвитку регіону, а також галузеву приналежність суб'єкта господарювання»
цільового спрямування	«забезпечувати не лише загальну оцінку фінансово-майнового стану підприємства та виокремлення напрямів його розвитку, але і передбачати можливість проведення цільового аналізу окремих аспектів його функціонування та розвитку»
Спеціальні (за В.В. Сисоєвим [30, с. 413])	
цілеспрямованості	«орієнтація на визначення проблем у діяльності підприємства та управлінні ним»
достатності	«поєднання цілей з можливостями підприємства, наявністю чи доступністю необхідних для їх досягнення ресурсів»
адаптивності	«здатність враховувати зміни середовища та пристосуватись до них задля підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування»
багатоваріантності	«використання різних підходів, методів, систем показників для забезпечення максимальної достовірності результатів»
мінімізації ризику	«визначає превентивний характер діагностики за рахунок дослідження причин деструктивних явищ і проблемних ситуацій»
впорядкованості	«використання загальної методології діагностичного дослідження та формалізації оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення»
постійної готовності до реагування	«рівновага підприємства є мінливою, тому постійне реагування на зовнішні та внутрішні фактори впливу дозволить зміцнити позицію підприємства»

Продовження таблиці 1.3

1	2
адекватності реагування	«системи управління підприємством на міру реальної загрози його рівноваги, застосування механізмів нейтралізації загроз на основі визначення їх реального рівня»
Спеціальні (за Глебовою А.О., Абдуллаєвою А.Ш. [6, с. 156-157])	
комплексності	«охоплення усіх елементів, сфер, операцій та видів діяльності підприємства»
своєчасності	«своєчасне проведення»
постійності	«постійне формулювання висновків діагнозу щодо розвитку підприємства»
системності	«вивчення причинно-наслідкових зв'язків між процесами на підприємстві та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем»

В системі управління суб'єктом господарювання діагностика виконує низку функцій, які сприяють досягненню її цілей та виконанню завдань:

- інформаційна – «перманентний або систематичний збір інформації з різних джерел про всі сфери функціонування підприємства, її систематизацію, ранжирування і перевірку на достовірність»;

- аналітична – «деталізація виробничо-господарської діяльності підприємства за складовими (центрами відповідальності, видами діяльності, показниками, працівниками тощо) залежно від цілей аналізу»;

- стимулююча – «розроблення заходів, що базуються на отриманих результатах діагностики та спрямовуються на покращання стану об'єкта дослідження»;

- ідентифікаційна – «визначення поточного стану функціонування підприємства, а також його ретроспективного та перспективного станів»;

- попереджувальна – «виявлення потенційних ризиків та орієнтація у напрямках заходів щодо їх уникнення або мінімізації негативного впливу»;

- антикризова – «розроблення заходів протидії аномальним кризовим явищам внутрішнього та зовнішнього середовищ у поточному періоді та запобігання виникненню потенційних кризових явищ у майбутньому»;

- регулювальна – «усунення виявлених недоліків, відхилень, розв'язання наявних проблем»;

- симптоматична – «виявлення та інтерпретація симптомів теперішнього

стану підприємства, визначення ступеня критичності цього стану»;

- консультаційно-дорадча – «передбачає розгляд альтернативності та багатоваріантності заходів, що розробляються конкретними користувачами та спрямовані на цільове розв'язання проблем» [41, с. 13-14].

Здійснюючи діагностику показників роботи суб'єкта господарювання, варто зауважити, в сучасній економічній літературі не відзначається чіткого розмежування цілей та засобів діагностики за видами суб'єктів господарювання. Концепція діагностики є універсальною, однак, згідно з принципом галузевої приналежності, інструменти діагностики можуть бути адаптовані залежно від виду суб'єкта господарювання та сфери його діяльності.

Згідно з ст. 55 Господарського кодексу України, «суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством» [7].

Відповідно до ст. 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада «може бути засновником, співзасновником чи учасником комерційних і некомерційних суб'єктів господарювання», а «сільська, селищна, міська рада від імені та в інтересах територіальної громади відповідно до закону виконує функції засновника (учасника) юридичної особи, утвореної на базі відповідного майна комунальної власності» [27].

Отже, згідно з діючим законодавством територіальна громада може вступати у господарські відносини лише «у якості учасників в сфері господарювання, а не суб'єктів господарювання» [18, с. 48], а суб'єктами господарювання, що діють від її імені, можуть бути органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти господарювання, що засновані територіальною громадою.

Таким чином, в управлінні суб'єктами господарювання діагностика

служує для своєчасного розпізнавання проблем у внутрішньому та зовнішньому середовищі, їх впливу на результати діяльності та досягнення цілей організації як основа для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень щодо усунення проблем та їх наслідків. При визначенні даного поняття варто зосередитися на цільовому призначенні, системі показників оцінювання, дії, часовому факторів та ролі діагностики в процесі управління. Механізм діагностики базується на системі загальних та спеціальних принципів, складних системі цілей, об'єкті та предметі, а інструменти діагностики доцільно адаптувати залежно від виду суб'єкта господарювання та сфери його діяльності.

1.2. Система показників та методів діагностики діяльності суб'єкта господарювання

Висока динамічність зовнішнього середовища, притаманна сучасному етапу розвитку ринкової економіки, суттєво змінює підходи, методи та принципи діагностики. Це додає до її змісту елементи нелінійності та стохастичності в поведінці підприємств, а також доповнює або навіть змінює її теоретичні основи.

Будучі складним поняттям, діагностика має велику кількість ознак, за якими визначаються окремі її види. Розширена та детальна класифікація видів діагностики сприяє конкретизації цілей та методів її здійснення і більш аргументованому визначенню очікуваних результатів, а отже, в кінцевому рахунку визначає характер та зміст управлінських рішень, що приймаються на її основі (табл. 1.4). Крім того, обрання виду діагностики залежить від обсягів, цілей, напрямів здійснюваних трансформацій та доступної інформації про проблему ділянки діяльності суб'єкта господарювання. Тому, обрання виду діагностики, з одного боку, визначається її цілями, а з іншого, обмеженнями

щодо часу та інформації, яка використовується при її здійсненні.

Таблиця 1.4 – Класифікація видів діагностики суб'єкта господарювання (за [41, с. 10; 19, с. 161])

Класифікаційна ознака	Вид діагностики
Мета та охоплення об'єкта дослідження	експрес-діагностика, комплексна (загальна), проблемно-орієнтована
Характер дослідження	етіологічна, симптоматична
Суб'єкт здійснення	внутрішньокорпоративна, зовнішня
Розробник та обов'язковість використання методики	офіційна, авторська
Функціональна сфера дослідження	економічна, технічна, юридична, маркетингова, управлінська тощо
Частота (періодичність) здійснення	регулярна (систематична), епізодична
Характер об'єкта	структурна, організаційна, функціональна
Спосіб отримання та оцінки	кількісна, якісна
Явища, що підлягають фіксації	внутрішня, зовнішня

Експрес-діагностика представляє собою «коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних аспектів та отримання попередніх оцінок поточного стану» [13, с. 150], базується на дослідженні «порівняно невеликої сукупності інформативних і нескладних у розрахунках показників» [41, с. 11]. Комплексна (загальна) діагностика передбачає «отримання вичерпної інформації щодо зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, виявлення перспектив» [41, с. 11] та «є основою для визначення як стратегії перетворень у досліджуваних сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів» [13, с. 151]. Проблемно-орієнтована діагностика пов'язана з «поглибленим дослідженням окремого напрямку чи сфери діяльності або розв'язанням пріоритетної фінансової проблеми» [41, с. 11]. Розглядаючи види діагностики за метою та охопленням об'єкта дослідження, Казачков І.О., Ткаченко О.О. окремим видом виділяють діагностику банкрутства, яка повинна стати, на їх думку, обов'язковим елементом діагностичних досліджень [13, с. 152].

Важливою ознакою класифікації є спосіб отримання інформації та оцінки,

згідно з якою розрізняють діагностику: кількісну – «передбачає застосування кількісних методів аналізу стану підприємства з метою оцінки його поточного стану та тенденцій розвитку»; якісну – «застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики складно оцінити кількісно і необхідно вдатися до експертних методів» [19, с. 161]. При цьому комплексна діагностика враховує результати застосування як кількісних, так і якісних методів.

При прийнятті управлінських рішень ознака середовища, в якому фіксуються явища, є однією з ключових при визначенні видів діагностики. Так, виокремлюють внутрішню діагностику – «систему аналізу, пов'язану з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, що визначають використання основних коштів, структуру поточних витрат, тривалість будівельно-монтажних робіт, структуру та ліквідність активів, дебіторську заборгованість, рівень фінансових ризиків тощо»; зовнішню діагностику – «систему аналізу пов'язану із розглядом суто ринкових (рівень попиту, пропозиції, стабільність валютного ринку, інфляція, рівень безробіття, стабільність законодавчої та податкової бази тощо) факторів, що формують загрозу банкрутства суб'єкта, і факторів, які структура визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності» [19, с. 161].

Г. Павловські пропонує в системі економічної діагностики виокремити важливу її складову – управлінську діагностику, під якою варто розуміти «логічно-структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних факторів (технології та ресурсів, структури, працівників) та можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін (позицій) за відповідними бізнес індикаторами (залежно від діагностичних цілей управлінської діагностики) з метою виявлення (встановлення) і усунення проблем (наявних, можливих) та недоліків системи менеджменту підприємства» [23, с. 71].

У роботі Верескун М.В., Захарова С.В. значну увагу приділено

організаційній діагностиці, методологію якої зосереджено на дослідженні організаційних проблем та формуванні на завершальних етапах діагностики моделі організаційного розвитку суб'єкта господарювання [2].

Т.О. Мулик відзначає, що у визначенні напрямів діагностики в економічній науці існує велика кількість підходів, які в загальному базуються на економічній діагностиці: діагностика конкурентного середовища, діагностика протистояння підприємств, діагностика конкурентоспроможності (у т.ч. конкурентоспроможності продукції), діагностика вартості підприємства, діагностика виробничого потенціалу, управлінська діагностика, діагностика корпоративної культури, діагностика економічної безпеки, діагностика фінансового стану [19, с. 162].

Ю.А. Овчаренко відзначає, що діагностика як процес передбачає «необхідність розробки механізму оцінювання з урахуванням функціональних завдань діагностування підприємства», що залежать від моменту часу здійснення діагностики, а саме:

- у поточному періоді – діагностика стану підприємства з метою виявлення відхилень від встановлених критеріїв;
- у динаміці – можливість прогнозування розвитку та ефективності діяльності підприємства [21].

І. А. Юр'єва виокремлює оперативний та стратегічний напрями діагностики: оперативна орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень, відстежує ключові сфери діяльності підприємства (фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, ризики, що властиві його діяльності); стратегічна зосереджена на оцінці ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідженні стратегічної позиції за окремими напрямками діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів із зовнішнього середовища [43].

Отже, від обраного виду і напрямку діагностики залежить її система показників та методів здійснення, а також система управлінських рішень, що будуть сформовані за її результатами.

Для ефективного функціонування підприємства у діагностиці застосовуються моделі, які дозволяють структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основним та опосередкованими показниками (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Моделі діагностики підприємства [19, с. 162]

Усі моделі діагностики базуються на даних, які представлені у різних формах бухгалтерської та фінансової звітності та мають різний характер, призначення та систему показників діагностики (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Характеристика моделей діагностики підприємства за Т.О. Мулик [19, с. 162-163]

Характеристика моделі	Склад моделі
Дескриптивні	
Описовий характер. Використовуються для оцінки фінансового стану	– система фінансових звітів; – представлення фінансових звітів в різних аналітичних розрізах; – горизонтальний і вертикальний аналіз звітності; – система аналітичних показників; – аналітичні записки до звітності
Предикативні	
Прогнозний характер. Застосовуються для передбачення прибутку та фінансового стану у майбутньому	– розрахунок точки критичного обсягу продаж; – побудова прогнозних фінансових звітів; – моделі динамічного аналізу детерміновані факторні моделі); – регресійні моделі; – моделі ситуаційного аналізу
Нормативні	
Порівняльний характер. Базуються на порівнянні фактичних результатів діяльності суб'єктів господарювання з очікуваними. Застосовуються для фінансового аналізу всередині самого підприємства	визначення нормативів по кожній статті витрат у відповідних технологічних процесах та видах продукції, до встановлення передумов для відхилення фактичних результатів від нормативних

Складність діагностичних досліджень вимагає застосування широкого спектра показників оцінювання, які здатні точно відображати та характеризувати особливості діяльності підприємств, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів у різні періоди часу. Різноманіття економічних і неекономічних, кількісних і якісних показників, що оцінюють різні аспекти діяльності та процеси функціонування підприємств, обумовлює необхідність їх упорядкування та систематизації (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Система показників оцінювання діяльності підприємства, що застосовуються в процесі діагностики за В.В. Сисоєвим [30, с. 415]

Створення системи показників оцінювання включає їх розподіл за способом відображення, рівнем узагальнення та характером залежностей, встановлення взаємозв'язків і підпорядкованості, визначення сукупного результативного показника, а також встановлення нормативних (рекомендованих, базових, еталонних) значень. Крім того, передбачається розробка шкал для вимірювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство та оцінки характеристик його діяльності. Для кожної конкретної мети діагностики підбираються відповідні показники оцінювання з урахуванням особливостей підприємства та напрямів його діяльності.

У роботі [19, с. 163] наведено модель діагностики показників ефективності діяльності підприємства за А. Гречан та Г. Радіоною: виробничої діяльності, використання необоротних активів, трудових ресурсів, матеріальних активів, фінансових ресурсів, розрахунків з дебіторами і кредиторами. «Статичний аналіз цих показників покаже досягнутий рівень ефективності діяльності підприємства, а ретроспективний, оперативний, прогнозний та комплексний аналіз через визначення факторів впливу на ефективність діяльності підприємства буде індикатором виявлення трансформаційних процесів відтворення ресурсів підприємства, а оцінка управління ефективністю діяльності підприємства через методи моніторингу, експрес-діагностики та моделі «результат-витрати» дасть об'єктивне визначення ефективності діяльності підприємства» [19, с. 163].

Павловські Г. зауважує, що ключовими (загальними) критеріями оцінювання системи управління підприємством є: «швидкість прийняття управлінських рішень; швидкість передачі управлінських рішень по рівнях управління; рівень ефективності організаційної системи підприємства; система моніторингу та оцінювання діяльності підприємства; особливості взаємовідносин із зовнішнім середовищем функціонування прямої дії [23, с. 71]. Крім того, в контексті оцінювання рівня ефективності управління виокремлюють зовнішню і внутрішню ефективність управління підприємством. При цьому критеріями оцінювання зовнішньої ефективності управління є: по-перше, загальний рівень реалізації зовнішніх можливостей (потенціалу) підприємства; по-друге, баланс інтересів підприємства та споживачів; по-третє, пристосованість (адаптація) підприємства до умов зовнішнього середовища [23, с. 71].

У роботі Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. наведено основні показники, за якими діагностують фінансовий стан підприємства та доводять обов'язковість розрахунку їх динаміки для українських підприємств: «показники ліквідності та платоспроможності; показники оцінки фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства);

показники ділової активності (коефіцієнти оборотності та тривалості обороту виробничих запасів, оборотних засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, тощо); показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна та продажу, тощо)» [8, с. 221].

Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. аналізують важливість (значущість) фінансових показників для діагностики діяльності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу [41, с. 27].

У роботі Довбня С. Б., Папуша І. В. [10] запропоновано систему показників стратегічної експрес-діагностики фінансового стану підприємства, яка передбачає: оцінку фінансової незалежності, платоспроможності, ділової активності, грошових потоків підприємства. Дана методика містить «як показники, що традиційно використовуються у фінансовому аналізі (коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття), так і індикатори, що не часто поширені (додана вартість, коефіцієнт ліквідності грошового по току, співвідношення темпів зростання чистого грошового потоку та темпів зростання виручки і т. д.)» [10].

Формуванню системи показників діагностики комерційної діяльності присвячені роботи [32, 33], де запропоновано показники фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення [33], а також обсягів реалізації, ланцюга діяльності та формування надходжень від реалізації [32].

При оцінюванні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування Носань Н.С., Кусяка М.О. пропонують комплексний показник, який базується на сукупності диференційованого та уніфікованого підходу [20]. Блоки уніфікованих показників передбачають організацію надання муніципальних послуг та виявлення громадської думки місцевої громади з питання задоволеності роботою органів місцевого самоврядування. Система індивідуальних показників складається з переліків показників оцінки ефективності управління місцевим господарством і показників оцінки ефективності управління соціально-економічним розвитком території [20].

Велика кількість показників діагностики, скоординованих залежно від цілей та виду діагностики в умовах існуючих обмежень щодо часу та інформації зумовила різноманіття методів діагностування діяльності підприємства. В.В. Сисоєв відзначає, що найбільш поширеним підходом до систематизації, класифікації та вибору методів діагностування є групування їх на кількісні (формалізовані) та якісні (неформалізовані) методи (табл. 1.6). В основі кількісних методів лежать чіткі аналітичні залежності, а в основі якісних – опис аналітичних процедур на логічному рівні.

Таблиця 1.6 – Класифікація методів діагностики діяльності суб'єкта господарювання за В.В. Сисоєвим [30, с. 415-416]

Група методів	Основні методи групи
Кількісні (формалізовані) методи	
Методи економічної статистики	визначення середніх і відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки
Класичні методи економічного аналізу	ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, балансовий, виділення ізольованого впливу факторів, диференціальний, логарифмічний, простих і складних відсотків
Математично-статистичні методи	кореляційного, регресійного, коваріаційного, дисперсійного аналізу, головних компонентів, обробки просторово-часових сукупностей, кластерного аналізу
Економетричні методи	теорії виробничих функцій, теорії міжгалузевого балансу, гармонійного та спектрального аналізу
Методи дослідження операцій і прийняття рішень	теорій графів, ігор, масового обслуговування, сітьове планування, дерево цілей та ресурсів
Методи економічної кібернетики та математичного програмування	системного аналізу, імітаційного моделювання, лінійного, нелінійного та динамічного програмування
Якісні (неформалізовані) методи	
Методи експертних оцінок	експертного опитування, інтерв'ю, аналітичних записок, Дельфі, мозкового штурму, ділова гра
Матричні методи	матриця Ансоффа, матриця «Бостонської консалтингової групи», матриця General Electric/McKinsey, матриця керованої політики, SWOT-аналіз, метод позиціонування
Методи логічного моделювання	прогнозного сценарію, історичних аналогій, прогнозування за зразком, імітаційного моделювання, діаграма Ісікави

У дослідженні Веретенникової Г.Б., Омелаєнко Н.М. пропонують для обробки інформації, виявлення і визначення проблеми застосовувати методи:

«спостереження, вивчення наданих в розпорядження документів, само-діагностика, фотографія робочого дня, хронометраж, Mind Mapping, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, дерево цілей, контент-аналіз, коефіцієнтний фінансовий аналіз, використання матриць (Ансоффа, GE/McKinsey, БКГ), причинно-наслідковий аналіз (діаграма Ісікави), декомпозиція бізнес-процесів (IDEF0, DEF3, DFD, ARIS), соціометричний, сценарний аналіз; анкетування, інтерв'ювання, бенчмаркінг та ін.» [3, с. 13-14].

У роботі Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. виокремлено методи, що використовуються для конкурентної діагностики: конкурентного аналізу та аналізу споживачів, фінансового аналізу, стратегічні аналітичні методи, аналізу зовнішнього середовища, аналізу розвитку [40, с. 17].

Стрільчук Р.М., Кривов'язнюк І.В., Кривов'язнюк Б.І. пропонують формувати систему методів залежно від етапу та складових процесу діагностики: для покрокової реалізації процесу діагностики – на різних стадіях застосовувати аналітичні та графоаналітичні методи, порівняльний аналіз, метод SWOT-аналізу, комплексний метод; для оцінки впливу факторів на результати діяльності промислового підприємства – метод узагальнення, факторного аналізу, порівняння [35, с. 133].

Тульчинська С.О., Кухарчук І.Л. відзначають, що вибір методів діагностики, адекватних середовищу функціонування, залежить від чинників: цілей діагностики, інформаційного забезпечення, кваліфікації працівників, стабільності середовища функціонування, технічного та програмного забезпечення, об'єкта, ресурсного, горизонту та спрямування, рівня деталізації, призначення діагностики [36, с. 302-303].

Таким чином, складність та динамічність зовнішнього середовища зумовлює велику кількість видів, показників та методів діагностики. Найбільш поширеними є види: експрес- та комплексна діагностика, кількісна та якісна, а також окремі види (управлінська, організаційна, конкурентна). Моделі діагностики мають описовий, прогнозний та порівняльний характер, а система показників містить економічні і неекономічні, кількісні та якісні показники,

що оцінюють різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Методи діагностики передбачають кількісні (формалізовані) та якісні (неформалізовані) методи, вибір яких відповідно до середовища функціонування суб'єкта господарювання пояснюється системою чинників.

1.3. Прийняття управлінських рішень в процесі діагностики діяльності суб'єкта господарювання

Аналіз сучасних досліджень у сфері діагностики свідчить, що науковці розглядають її як складову більш ширшого та всеохоплюючого процесу визначення проблемних аспектів у діяльності суб'єктів господарювання, який складається з етапів: комплексне обстеження, діагностування діяльності, визначення напрямів усунення недоліків, організація усунення недоліків, контроль проведених заходів [42, с. 83].

Обґрунтовуючи схему діагностики, Юдіна С.В., Захаров Д.О., Кіщенко С.С. зміст її властивостей (визначеність, несуперечність, послідовність і обґрунтованість) за допомогою законів логіки:

- закон тотожності – діагностика фінансового стану на кожному етапі має розглядати його в незмінному складі його ознак;
- закон несуперечності – потребує послідовності в діагностичних міркуваннях, ліквідації суперечливих діагностичних понять і оцінок;
- закон виключення третього – одне з двох несуперечливих суджень повинно бути або вірним, або помилковим, що зумовлює необхідність послідовності діагностичного циклу і не допускає протиріч у діагностичних судженнях;
- закон достатньої підстави – усяке висловлювання, щоб бути вірним, повинно мати достатню кількість фактів та показників, що відбиває необхідний причинно-наслідковий зв'язок між аналізованим об'єктом та основними аспектами діяльності підприємства [42, с. 84-85].

В системі управління суб'єктом господарювання завдання діагностичного дослідження розв'язуються за допомогою створення ефективного механізму, який забезпечує чітке регламентування процесу діагностики.

У роботі В.В. Сисоєва пропонується розуміти механізм діагностики як складну системну категорію:

- у широкому сенсі – як «систему взаємопов'язаних і взаємозалежних організаційних, економічних, технологічних і методологічних елементів (принципів, підходів, норм, методик, методів, інструментів, показників), які забезпечують виконання цільових діагностичних функцій»;

- у вузькому сенсі – як «сукупність правил, спеціальних заходів і процедур проведення діагностичного дослідження підприємства для виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність, з метою надання рекомендацій щодо зменшення негативних впливів і поліпшення (відновлення) стану підприємства та моніторингу їх ефективності» [30, с. 412].

Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства об'єднує в єдиний комплекс теоретичні, методологічні та організаційні складові його реалізації в послідовності та взаємозв'язку (рис. 1.4). Процес діагностування є ключовою складовою механізму діагностики діяльності підприємства, який складається з етапів і процедур:

- по-перше, забезпечення процесу діагностування – передбачає «вибір технічних і програмних засобів, що будуть використовуватися в ході діагностування; визначення базових параметрів (норм, нормативів, еталонів тощо), що характеризують нормальний стан процесу функціонування об'єкта діагностики; опис можливих відхилень від базових параметрів, формулювання симптомів – ознак відхилення; збір матеріалів для діагностичного аналізу; формування бази даних; обробка результатів; їх систематизація за складовими; визначення системи показників»;

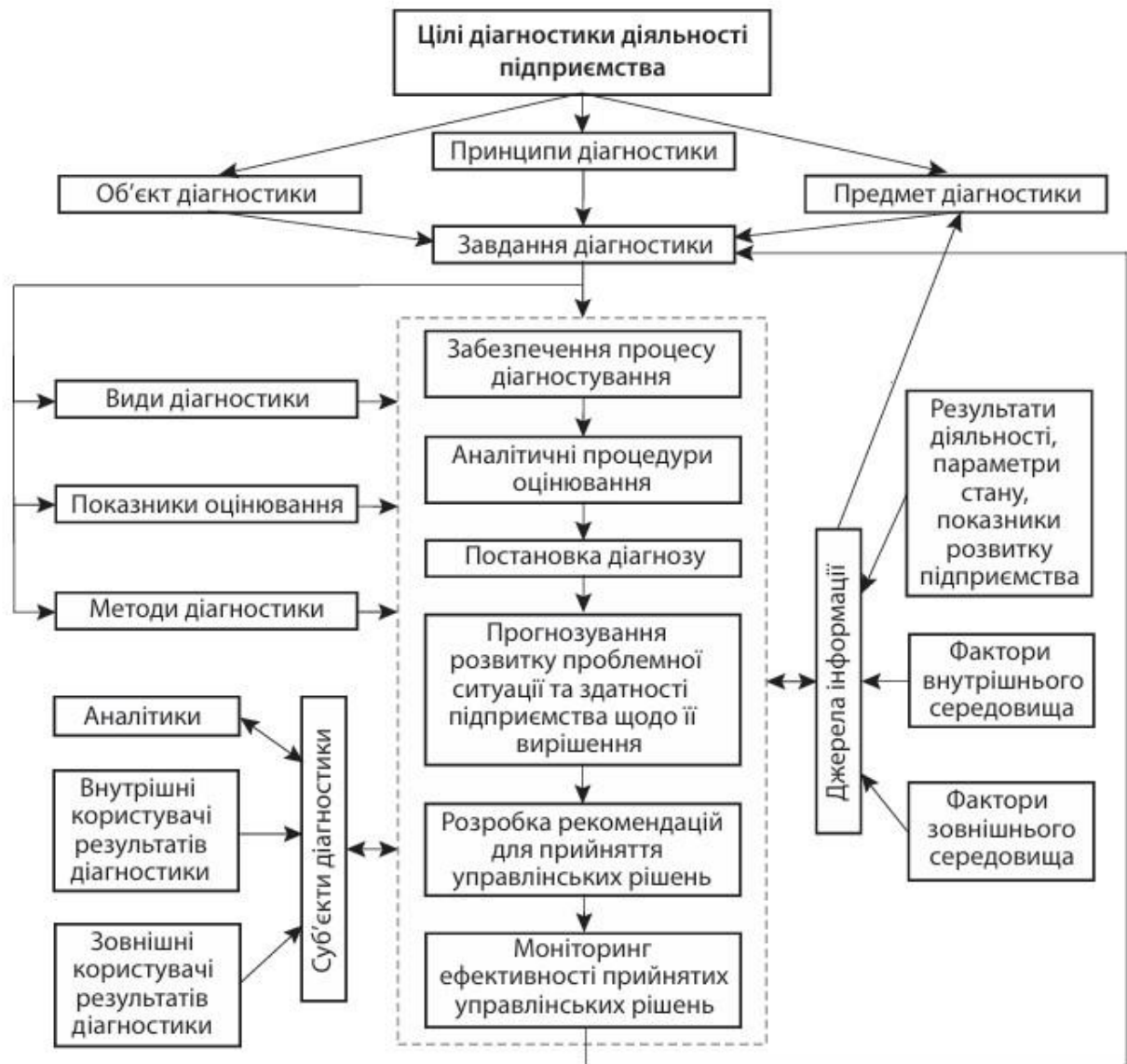


Рисунок 1.4 – Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства за В.В. Сисоєвим [30, с. 413]

- по-друге, аналітичне оцінювання показників – складається з процедур «проведення розрахунків та анкетування; обробка отриманих показників та результатів анкетування; порівняння та ідентифікація результатів; виявлення невідповідностей і причин, що їх викликають; вивчення чинників впливу та зв'язків між ними»;

- по-третє, постановка діагнозу – містить процедури «виявлення «вузьких місць» в діяльності підприємства та його підрозділів; визначення ваги та ступеня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища,

оцінювання змін, зумовлених їх дією; інтерпретація, пояснення, представлення та візуалізація результатів дослідження; визначення достовірності та точності поставленого діагнозу; ідентифікація стану об'єкта дослідження; формування проблемного поля підприємства»;

- по-четверте, прогнозування розвитку проблемної ситуації та здатності підприємства щодо її вирішення – передбачає «розгляд можливих станів підприємства та його зовнішнього середовища при різних сценаріях розвитку проблеми; визначення шляхів, необхідних ресурсів і строків вирішення проблеми або досягнення можливого стану підприємства з урахуванням впливу вирішальних факторів»;

- по-п'яте, розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень – складається з процедур «формування рекомендацій стосовно впровадження коригувальних і/або запобіжних заходів щодо усунення виявлених «вузьких місць» з урахуванням їх пріоритетності та можливості виконання; розробка сценаріїв розвитку за існуючого стану діяльності підприємства та за умов прийняття управлінських рішень за результатами ді агностики; вибір оптимальних варіантів розв'язання проблеми або розвитку підприємства»;

- по-шосте, моніторинг ефективності прийнятих управлінських рішень – містить процедури «дослідження впливу прийнятих за результатами діагностики управлінських рішень на діяльність підприємства; оцінка досягнення поставленої мети управління; оцінювання економічних наслідків, пов'язаних з реалізацією управлінських рішень; порівняння результатів діяльності підприємства до та після впровадження заходів» [30, с. 416-417].

Розкриваючи зміст етапів процесу діагностики, варто зазначити, що він має циклічний характер та передбачає коригування завдань у випадку отримання незадовільних наслідків реалізації управлінських рішень, прийнятих за її результатами. Коригування завдань передбачає зміну виду, показників та методів дослідження, що впливає на ефективність діагностики.

Таким чином, етап прийняття управлінських рішень та контроль за їх виконанням є визначальними в процесі діагностування.

Процес діагностування містить у собі процедури аналізу, основними завданнями яких є: «вивчення і оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації; визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження; дослідження причин цих відхилень та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками; інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються; підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта та способів реалізації цих заходів; розробка й адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень» [19, с. 161].

У сучасній науковій думці існує декілька підходів до тлумачення поняття «прийняття управлінських рішень». Зокрема, у роботі [15] наведено наступні: «ключовий процес діяльності менеджера, що визначає вектор функціонування компанії та людських ресурсів» (найбільш загальний підхід); «результат впливу керуючої системи на керовану через синергію економічних, адміністративних, технологічних методів управління»; «вольовий акт керівника щодо розв'язання проблеми, яка передбачає набір альтернатив» (Т.Т. Жовковська); «вид управлінської діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії, що досягається шляхом використання всієї доступної інформації для кращої точності та узгодженості» (Кравченко М.О., Голюк В.Я.); «послідовність кроків, які виконують керівники підприємства для визначення запланованого шляху бізнес-ініціатив і запуску конкретних дій» (у бізнес-контексті).

У роботі [15] представлено стандартні п'ять етапів, що є найбільш поширеними у методології процесу прийняття рішень: «визначення бізнес-проблеми, пошук інформації про можливі рішення та їх ймовірні наслідки, оцінка альтернатив та вибір однієї з них, впровадження рішення в бізнес-операції та відстежування ситуації (збір даних про вплив рішення та внесення змін за потреби)».

Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. пропонують більш розгорнуту послідовність складових процесу прийняття та реалізації

управлінських рішень, які, крім того, поділяються на два ключових етапи: розробка рішення та прийняття рішення (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Процес розробки і прийняття управлінського рішення [25, с. 14]

Кравченко М.О., Голюк В.Я. систематизують сучасні техніки прийняття рішень: засновані на індивідуальних звичках менеджерів та їх здатності до аналізу поставленого завдання – «звичка та досвід» (перенесення попередніх рішень на майбутні), «розсудливість та інтуїція» (застосовується для незапрограмованих рішень), «техніка думки» (представлення проблеми в групі, вирішується шляхом колективних обговорень), «експеримент або тест» (обрання найкращої з альтернатив шляхом тестування прототипів); характерні для більш формалізованих організацій – «стандартні процедури» (формалізований підхід, підпорядкування правилам), «організаційна структура» (прийняття рішення делегується згідно ієрархії організації), «побудова моделі» (спрощення та схематизація складного явища, що допомагає краще оцінити його проблемні точки і можливості) [15].

В сучасній практиці прийняття управлінських рішень набуває популярності тенденції залучення консультантів або консалтингових

компаній та стандартизація циклічних і повторюваних процесів прийняття рішень.. Найбільш ефективним управлінське консультування є при реалізації принципово нового проєкту, при цьому власний менеджмент є недостатньо експертний в цій проблемній площині. Якість управлінських рішень, запропонованих зовнішніми консультантами перевіряється за критерієм відповідності цілям компанії та підтримки менеджментом та стейкхолдерами.

Стандартизація відбувається за допомогою моделювання. Найбільш поширеною є система BPMN (Business Process Modeling Notation), основою якою є визначення стратегії управління аналізом, моделюванням бізнес-процесів та оптимізацією. Таким чином, управлінські рішення формуються у єдиний шаблон, що пришвидшує процес їх реалізації [15].

Важливим фактором, що впливає на прийняття ефективного управлінського рішення є інформаційний масив (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Структура інформаційного масиву, необхідного для комплексної діагностики [3, с. 14]

Складова інформаційного масиву	Зміст складової
1	2
1. Загальні дані	«точне найменування та адреса, місце реєстрації; рік створення; номер телефону, факсу; банківські реквізити, дані про керівництво тощо»
2. Характеристика фірми	«розмір підприємства, вид господарської діяльності, форма власності, джерела формування капіталу, національна приналежність капіталу, тип об'єднання тощо»
3. Характер діяльності	масштаби, місце та роль на ринку або в певному сегменті, номенклатура, спеціалізація, наявність зовнішньо-економічної діяльності, місце підприємства на світовому ринку, питома вага фірми в національному виробництві тощо
4. Науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота та виробництво	розмір витрат на науково-дослідницьку роботу, кваліфікація персоналу лабораторій, конструкторських бюро, оцінка споживачів науково-технічного рівня і якості продукції, виробнича програма, виробничі потужності, характеристика парку машин і обладнання
5. Комерційна діяльність	позиція на ринку в порівнянні з конкурентами, джерела зростання продажів і прибутку, репутація підприємства щодо якості та дотримання договірних зобов'язань, особливості цінової політики (базові ціни, цінові знижки), джерела постачання сировини, енергії

Продовження таблиці 1.7

1	2
6. Організаційна структура управління фірми	склад ради директорів, прізвище го лови та заступників голови; склад правління, їх повноваження і відповідальність; назви виробничих відділень, ступінь господарської самостійності
7. Показники ефективності діяльності підприємства	прибуток, обсяг реалізації, витрати виробництва, коефіцієнт обороту основного капіталу тощо
8. Фінансове становище	розмір і стан власного капіталу, можливість освоєння нової продукції, можливість отримання додаткового капіталу, заборгованість, ліквідність, ділова активність

Зміст, достовірність та своєчасність інформації впливають на ефективність прийняття управлінського рішення, тому в процесі діагностики доцільно оптимізувати структури та обсяг інформації, що використовується при її здійсненні. На практиці обсяг наведеного інструментарію зумовлюється специфікою роботи, розміром та організаційною формою суб'єкта господарювання, а також видом та цілями проведення діагностики.

Заключним етапом процесу діагностики є моніторинг ефективності прийнятих управлінських рішень. К.С. Жадько зазначає, що процеси моніторингу, діагностики і контролю є взаємопов'язаними елементами в системі контролінгу, яка в більшій мірі націлена на перспективу [12].

Для відстеження ключових показників діяльності в режимі реального часу, суб'єкти господарювання можуть застосовувати декілька видів моніторингу: динамічний (підставою для експертизи є дані про динаміку розвитку об'єкта, явища або показника), конкурентний (підстава для експертизи – результати ідентичного спостереження інших систем), порівняльний (базується на результатах спостереження однієї або двох систем більш високого рівня), комплексний (використовує декілька підстав для експертизи) [29].

У роботі [1] запропоновано здійснювати моніторинг системно в статистиці (з урахуванням всіх факторів, що зумовлюють діяльність підприємства) та в динаміці (з формуванням траєкторій і сценаріїв розвитку на майбутнє) та сформовано дворівневу систему моніторингу, яка передбачає внутрішній та зовнішній рівні (рис. 1.6).

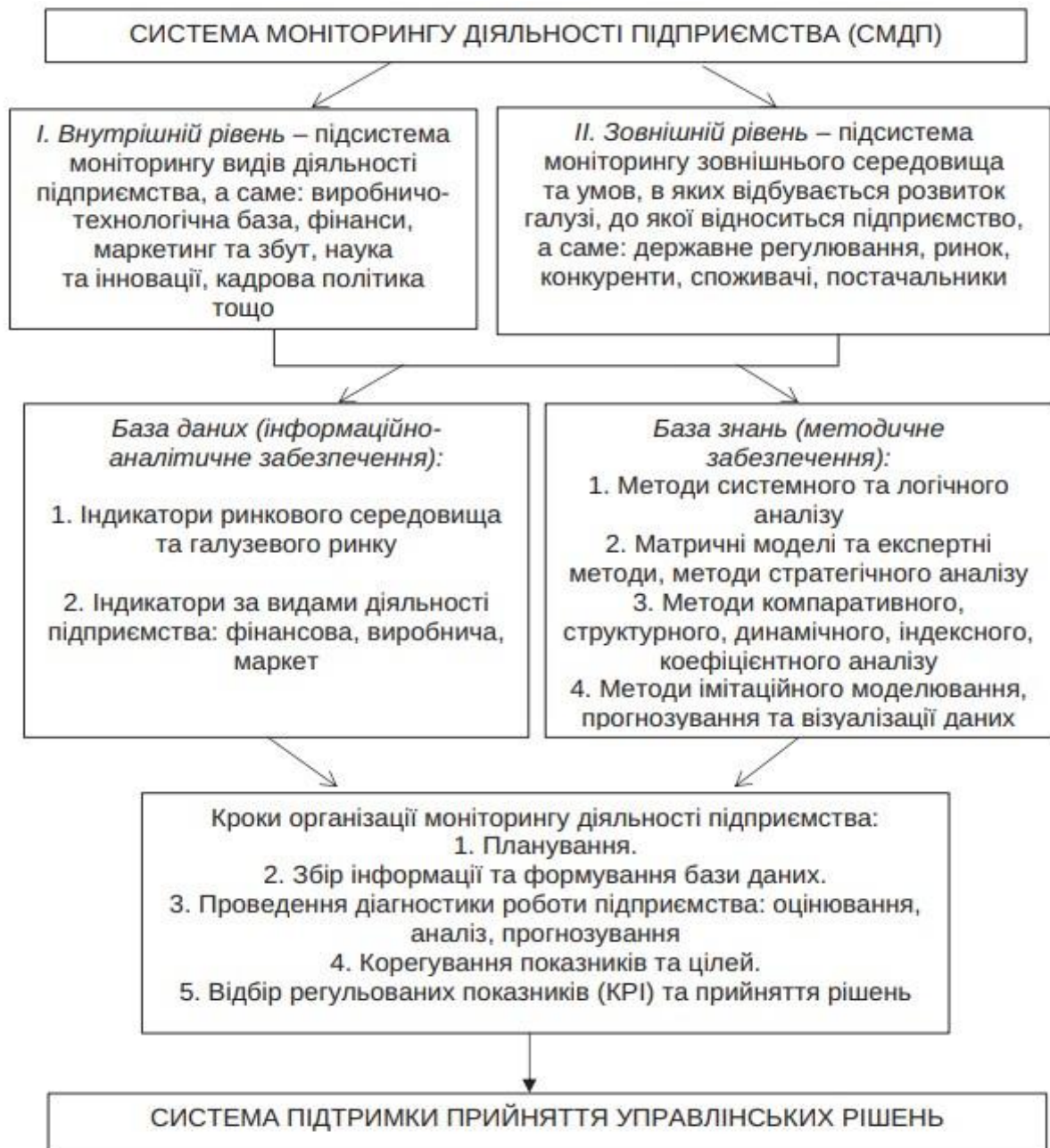


Рисунок 1.6 – Дворівнева система моніторингу діяльності підприємства за І. В. Аксьоною [1]

У роботі П.Г. Перерви, Т.О. Кобелевої запропоновано застосовувати функціональні залежності між показниками діяльності підприємства та відстежувати градієнт зміни результатів діяльності підприємства [24, с. 7-8].

Таким чином, завдання діагностики вирішуються за допомогою ефективного механізму, а процес діагностування завершується етапами прийняття управлінських рішень та моніторингу їх ефективності.

Висновки до 1 розділу

Запропоновано при визначенні поняття «діагностика» зосередитися на цільовому призначенні, системі показників оцінювання, дії, часовому факторів та ролі діагностики в процесі управління.

Виявлено, що механізм діагностики базується на системі загальних та спеціальних принципів, складних системі цілей, об'єкті та предметі, а інструменти діагностики доцільно адаптувати залежно від виду суб'єкта господарювання та сфери його діяльності.

Визначено, що усі моделі діагностики поділяються на дескриптивні, предикативні та нормативні, а формування системи показників передбачає їх розподіл за способом відображення, рівнем узагальнення та характером залежностей, встановлення взаємозв'язків і підпорядкованості, визначення сукупного результативного показника, а також встановлення нормативних (рекомендованих, базових, еталонних) значень та шкал вимірювання.

Встановлено, що найбільш поширеним підходом до класифікації методів діагностики є групування їх на кількісні (формалізовані) та якісні (неформалізовані) методи, вибір яких відповідно до середовища функціонування суб'єкта господарювання пояснюється системою чинників

Процес діагностики є ключовим у механізмі діагностики діяльності суб'єкта господарювання та завершується етапами прийняття управлінських рішень за результатами оцінки та аналізу діяльності суб'єкта та моніторингу ефективності їх виконання.

Охарактеризовано сучасні техніки прийняття рішень (засновані на індивідуальних звичках менеджерів та характерні для більш формалізованих організацій) і визначено, що сучасними тенденціями у процесі прийняття рішень є залучення консультантів та стандартизація циклічних і повторюваних процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Нововолинської МТГ

Нововолинська міська територіальна громада утворена 25 жовтня 2020 року розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 708-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Волинської області» [22] шляхом об'єднання територіальних громад, підпорядкованих Нововолинській міській раді та двом сільським радам Іваничівського району Волинської області – Грибовицької та Грядівської. На даний момент часу до Нововолинської МТГ входять: місто Нововолинськ, селище Благодатне, села Грибовиця, Гряди, Низкиничі, Тишковичі, Хренів та Кропивщина. Площа громади становить 75,3 км², населення – станом на 01 січня 2023 року 57,9 тис. населення. Адміністративним центром громади є місто Нововолинськ.

Згідно з Постановою Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [26] територію Нововолинської міської громади віднесено до укрупненого Володимир-Волинського району Волинської області.

Місто Нововолинськ (Володимирський районі Волинської області) є найбільшим містом району за населенням та є центром Нововолинської міської територіальної громади. Місто розташоване за 18 км від залізничної станції Іваничі на лінії Червоноград – Володимир, до обласного центру – м. Луцьк – можна дістатися автошляхом Н22, який згодом переходить в Р15.

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

Місто Нововолинськ має площу близько 17 км², розташоване на

південному заході Волинської області (знаходиться на північному заході України). Особливістю географічного розташування міста є відстань близько 15 км від кордону з Польщею та відстань близько 730 км від кордону з російською федерацією (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Географічні переваги місця розташування м. Нововолинськ

Географічний пункт	Відстань, км
Україна	
Устилуг	30
Любомль	70
Любешів	170
Володимир	18
Ковель	76
Луцьк	90
Київ	490
Рівне	170
Тернопіль	225
Хмельницький	350
Івано-Франківськ	220
Червоноград	43
Львів	110
Ужгород	345
Республіка Польща	
Грубешів	50
Люблін	160
Варшава	325
Замостя	100
Краків	410
Ряшів	235
Столиці сусідніх європейських країн	
Прага	890
Будапешт	660
Кишинів	705
Республіка Білорусь	
Берестя	195

Отже, місто Нововолинськ має вигідне місцезположення: 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. Нововолинськ з'єднує прикордонну територію Західної України та Східної Польщі, належить до транскордонного переходу

“Єврорегіон Буг”, який є однією з інтенсивних ділянок зовнішньоекономічних зв’язків багатьох регіонів України з Європейськими державами, що створює джерела для додаткових надходжень до місцевого та державного бюджету у вигляді мита, податків, платежів та зборів.

Таким чином, місце географічного розташування Нововолинської міської територіальної громади є суттєвою перевагою для забезпечення місцевого економічного розвитку у порівнянні з іншими регіонами України 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 для забезпечення ефективності функціонування громади.

Отже, при забезпеченні ефективності функціонування та розвитку Нововолинської територіальної громади доцільно використовувати переваги її географічного розташування в системі зовнішньоекономічних зв’язків України та як регіону, віддаленого від бойових дій.

Посилення інвестиційної привабливості шляхом формування сприятливого бізнес-клімату для підприємців та інвесторів є одним з пріоритетних завдань розвитку Нововолинської міської територіальної громади. З моменту, коли був обраний напрями посилення інвестиційної привабливості, в громаді утворилися та успішно працюють сучасні підприємства з різних галузей економіки: ТОВ “ВМК-Україна”, “Кроноспан УА”, “Олія Волині”, “Алюглас”, “Хан-Електробау”.

Крім того, активний розвиток підприємництва у громаді сприяв активізації споживчого ринку, який сьогодні представлений мережами продовольчих і промислових магазинів, новими закладами торгівлі, активним розвиток закладів готельно-ресторанного типу різних за розмірами та профілем діяльності: від невеличких кав’ярень до затишних ресторанів.

Органом місцевого самоврядування є Нововолинська міська рада. Зусилля влади міста спрямовані на забезпечення рівня та якості життя

мешканців Нововолинської міської територіальної громади у відповідності до цінностей та стандартів сучасного європейського міста.

Економіка громади складають підприємства промисловості (добувної, харчової, легкої, деревообробної, машинобудування, хімічної, виготовлення металевих виробів), торгівлі, послуг. 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.

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%. Протягом 2022-2023 рр. з 11 шахт працювали шахти № 9 та Бужанська.

У зв'язку з закриттям та неповною роботою вугледобувних підприємств, промисловий профіль Нововолинської МТГ змінюється – регіон поступово втрачає статус вугледобувного. Згідно з Концепцією Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року (Постанова Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. №1024), Нововолинська міська територіальна громада входить до переліку громад, що визначаються як колишні вугільні регіони, які підлягають справедливій трансформації вугледобувних підприємств. У зв'язку з атаками на енергетичну інфраструктуру країни продовжено на невизначений період роботу двох шахт, а 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. Це підприємство має потужності для виготовлення відливків вагою до 3000 кг зі сталі, 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 призначена для машинобудівних, металургійних, добувних, транспортних та переробних підприємств. Виробнича потужність – 3000 тонн відливок на рік.

Таким чином, Нововолинська міська територіальна громада, незважаючи на вугільну спеціалізацію, поступово перетворюється на промисловий регіон з розвинутою інфраструктурою для харчової, переробної промисловості, сфери послуг, туризму та один з центрів інтенсивного використання зовнішньоекономічних зв'язків України не лише на місцевому, але й на державному рівні.

З початку війни в громаду було релоковано 10 бізнесів (6 юридичних осіб та 4 фізичні-особи підприємці). Найбільші з них: ТОВ «Грін Компані НВ» – відновлення відсортованих відходів; ТОВ «Альмасара» – виробництво олії та тваринних жирів; ТОВ «Скловолокно» – ткацьке виробництво. Інші суб'єкти займаються гуртовою торгівлею фармацевтичними товарами, комп'ютерним програмуванням, наданням інших інформаційно-консультативних послуг, виробництвом одягу та аксесуарів, виробництвом верхнього одягу, діяльністю ресторанів, послугами мобільного харчування.

Місто Нововолинськ має ключові переваги для залучення релокованого бізнесу на свою територію (рис. 2.1).

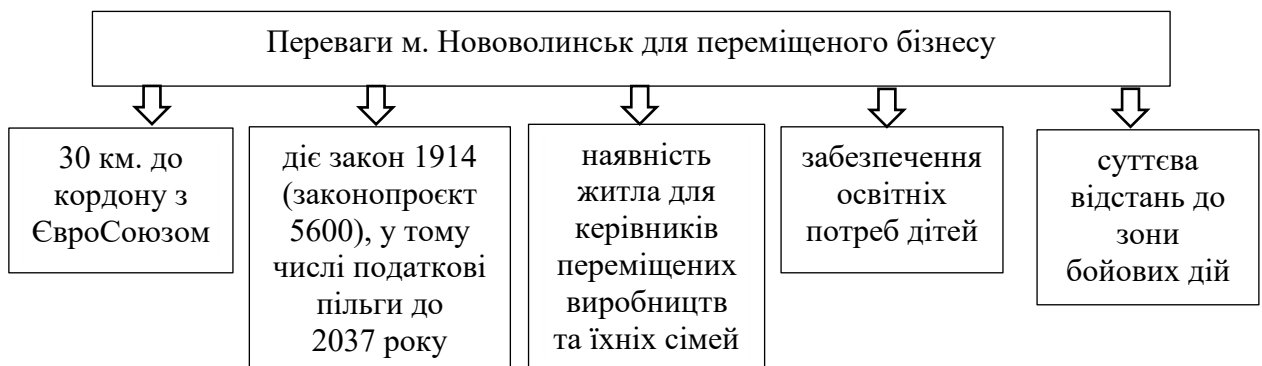


Рисунок 2.1 – Ключові переваги Нововолинської МТГ для переміщеного бізнесу

Таким чином, на території Нововолинської МТГ бізнес має сприятливі

умови для розвитку та є вагомим джерелом розвитку регіону.

Організаційна структура управління Нововолинської міської ради як органу виконавчої влади в громаді складається з двох типів підрозділів: без статусу юридичної особи та із статусом юридичної особи (рис. 2.2-2.3). 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» [22].

Структура управління передбачає виконання основних функцій для забезпечення життєдіяльності Нововолинської МТГ.

Структурні підрозділи, що не мають статусу юридичної особи, виконують організаційно-виконавчу роль в управлінні громадою: аналітичні, координаційні та регулюючі функції. Завдання, що виконують ці структурні підрозділи, полягають у наступному: підготовка та аналіз документів (розробку проектів рішень міської ради, виконавчого комітету, розпоряджень міського голови), організаційно-методична робота (організаційна підтримка засідань, комісій та робочих груп, координація роботи підрозділів), моніторинг і контроль (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).

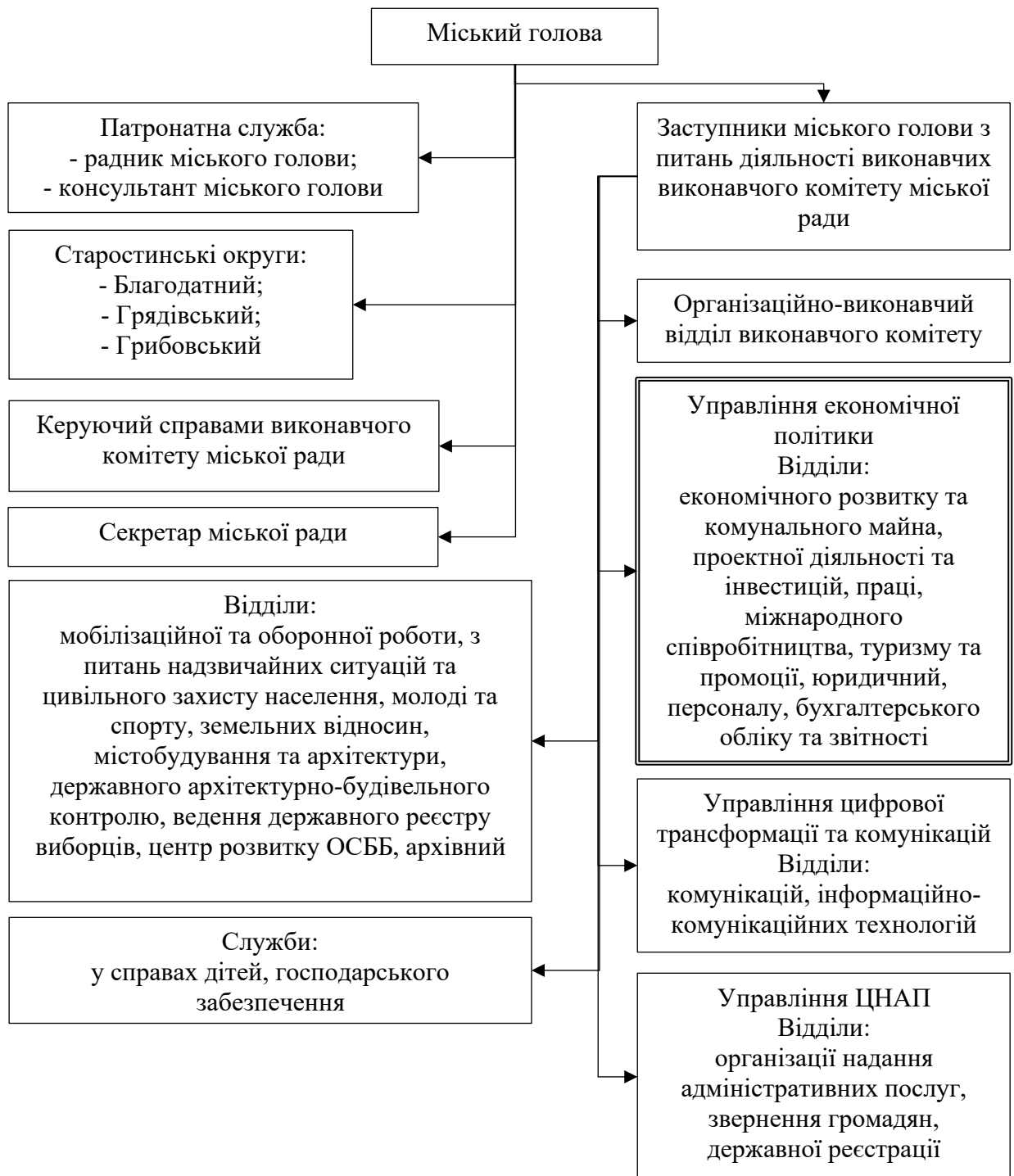


Рисунок 2.2 – Організаційна структура виконавчих органів без статусу юридичної особи Нововолинської міської ради восьмого скликання [22]

Ключові функції у діагностиці основних показників діяльності територіальної громади виконує управління економічної політики Нововолинської міської ради. В цілому в управлінні громадою даний структурний підрозділ виконує стратегічну, аналітичну, регуляторну та

координаційну функції (рис. 2.4).

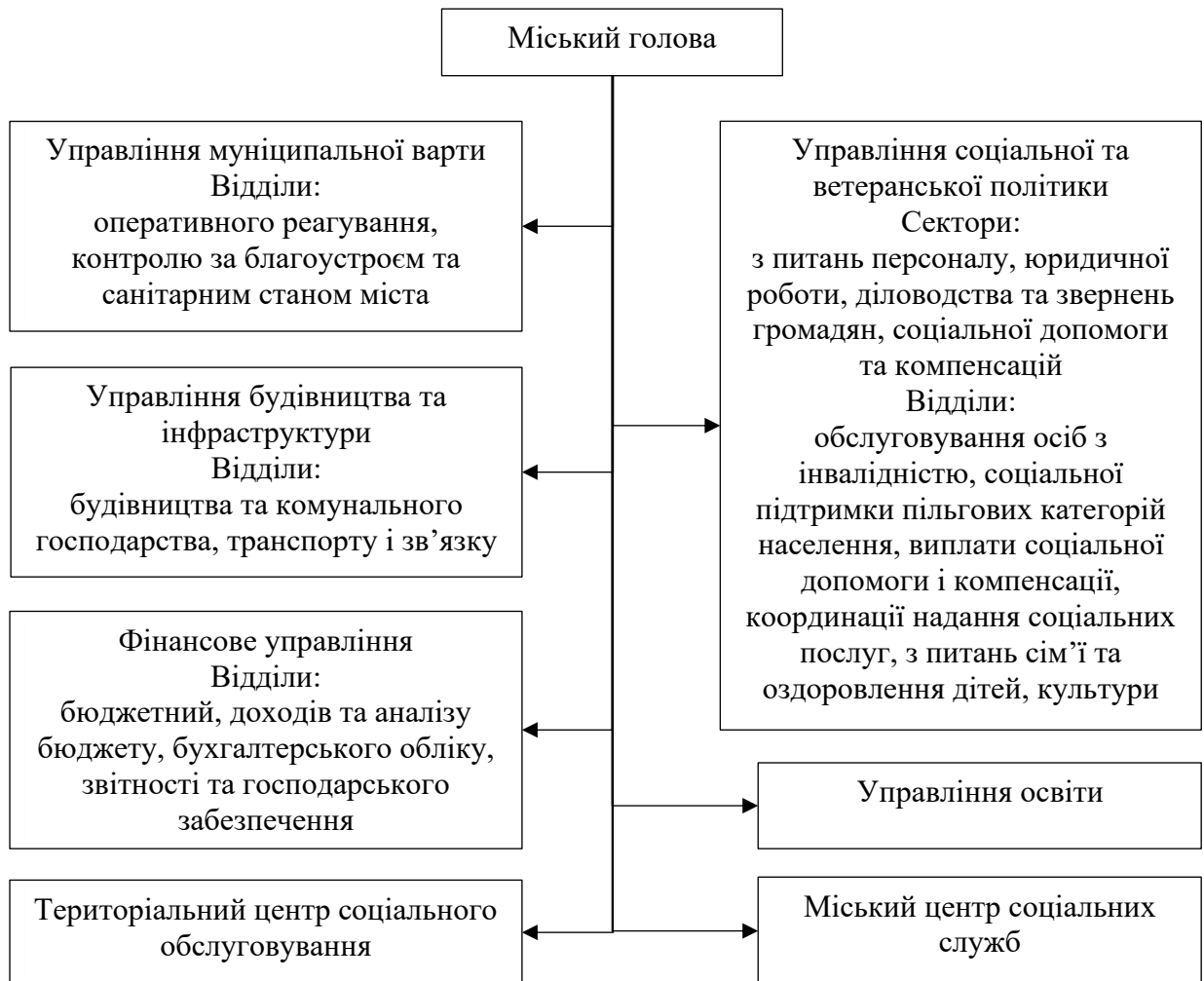


Рисунок 2.3 – Організаційна структура виконавчих органів зі статусом юридичної особи Нововолинської міської ради восьмого скликання [22]

Аналіз та прогнозування економічного розвитку міста безпосередньо пов'язане з функціями діагностики діяльності та передбачає: 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.

Контроль і моніторинг виконання економічних програм пов'язані з оцінкою результатів виконання затверджених програм; підготовкою звітів для міської ради, громади, інвесторів, депутатів, громадськості та інших

зацікавлених сторін.

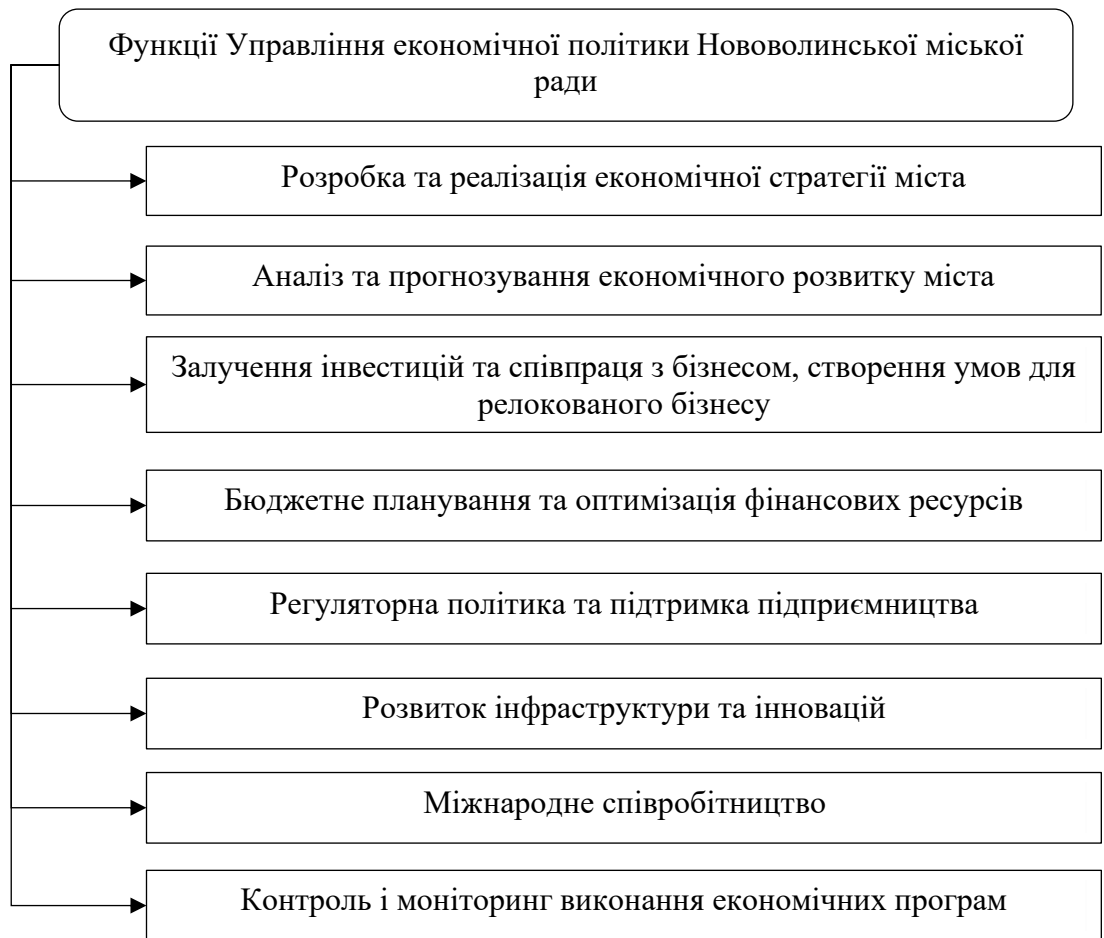


Рисунок 2.4 – Функції Управління економічної політики Нововолинської міської ради

При здійсненні бюджетного планування і оптимізації фінансових ресурсів безпосередньо використовуються функції діагностики та виконується планування місцевого бюджету на основі пріоритетів економічного розвитку міста; контроль за ефективністю використання бюджетних коштів; пошук альтернативних джерел фінансування економічного розвитку міста.

Отже, 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, ефективне формування та використання

бюджету громади.

Таким чином, за результатами діагностики основних показників розвитку та функціонування Нововолинської міської територіальної громади формується стратегія і програми економічного та соціального розвитку, здійснюється моніторинг і контроль за виконанням місцевого бюджету, аналізується інвестиційна активність на території громади, здійснюється прогнозування економічних тенденцій та приймаються рішення щодо оптимізації фінансових ресурсів та корегування наявної стратегії та програм розвитку громади.

Відділ економічного розвитку та комунального майна Нововолинської міської територіальної громади є ключовою ланкою управління, що забезпечує стратегічне планування, аналіз, моніторинг та діагностику економічної діяльності громади. Його функція полягає у формуванні ефективних підходів до розвитку локальної економіки, управління майновими ресурсами та підвищення рівня життя мешканців (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні аспекти функціонування відділу економічного розвитку та комунального майна Нововолинської МТГ

Аспект	Сутність діяльності
Аналітична діяльність	моніторинг соціально-економічних показників громади, аналізує ефективність використання ресурсів, а також оцінює ризики та потенціал для залучення інвестицій
Стратегічне планування	розробка та впровадження програм соціально-економічного розвитку, спрямованих на стимулювання підприємництва, розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць
Управління комунальним майном	організація ефективного використання комунальних ресурсів, здійснення аудиту майна, забезпечення прозорості його оренди чи передачі в користування
Залучення інвестицій	відіграє роль комунікатора між громадою та інвесторами, формуючи сприятливий клімат для розвитку бізнесу та підтримки стартапів
Підтримка підприємництва	забезпечення консультативної допомоги підприємцям, розробка програми підтримки малого і середнього бізнесу, сприяння впровадженню інновацій
Розвиток громади	сприяння розбудові партнерств між місцевими органами влади, громадськістю та бізнесом для підвищення конкурентоспроможності громади на регіональному рівні

У процесі діагностики діяльності громади відділ застосовує сучасні

методи збору даних і оцінювання, забезпечуючи об'єктивну картину стану економіки. Це дозволяє не лише виявляти проблеми, але й формувати реалістичні шляхи їх вирішення, сприяючи збалансованому розвитку Нововолинської громади.

Таким чином, функціонування відділу економічного розвитку та комунального майна забезпечує ефективне управління ресурсами громади, створює передумови для зростання добробуту мешканців та формує стабільну основу для довгострокового економічного розвитку у повоєнний період.

Однак, аналізуючи діяльність відділу у діагностиці показників функціонування Нововолинської територіальної громади, можна виокремити проблеми, що перешкоджають ефективності роботи відділу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Проблеми у діяльності відділу економічного розвитку та комунального майна при діагностиці показників функціонування Нововолинської МТГ

Проблема	Зміст проблеми
Нестача сучасних методик і технологій аналізу	Діагностика діяльності громади інколи базується на застарілих методах аналізу, що знижує точність прогнозів і ефективність рішень. Недостатнє впровадження цифрових платформ для збору та обробки даних також ускладнює моніторинг економічних процесів
Обмеженість ресурсів	Недостатнє фінансування або брак кваліфікованих спеціалістів може обмежувати можливості відділу проводити глибокий аналіз і впроваджувати новітні підходи до діагностики. Це впливає на оперативність і якість прийняття управлінських рішень
Відсутність інтегрованих підходів	Недоліки в координації між відділом та іншими структурними підрозділами громади призводять до фрагментарного аналізу. Як результат, діагностика не завжди враховує всі аспекти соціально-економічного розвитку
Низька участь громадськості	Обмежене залучення мешканців громади до процесів оцінювання та діагностики знижує рівень прозорості та врахування реальних потреб населення
Недостатня робота з інвесторами	Інколи відділ стикається з труднощами у створенні сприятливого середовища для залучення інвесторів, що може бути наслідком недостатнього аналізу потреб інвесторів чи слабкої комунікації
Малий обсяг регулярних досліджень	Відсутність регулярних і систематичних досліджень соціально-економічного стану громади може призводити до неповної картини стану економіки та ресурсів громади
Низький рівень використання даних	Іноді результати діагностики не повністю інтегруються у планування розвитку громади, що знижує ефективність стратегій і програм

Отже, для покращення діагностики діяльності громади необхідно модернізувати підходи, посилити координацію з іншими відділами та громадами, впровадити інноваційні інструменти аналізу та активніше залучати мешканців і бізнес до процесів оцінювання та планування.

Відділ бухгалтерського обліку та звітності є важливою складовою управлінської системи Нововолинської міської територіальної громади, який забезпечує фінансову прозорість, ефективність управління ресурсами та сприяє діагностиці економічної діяльності громади. Його функції охоплюють комплексний фінансовий контроль, збір даних та підготовку звітності, необхідної для стратегічного планування та прийняття рішень.

Основні аспекти діяльності відділу бухгалтерського обліку та звітності:

- фінансовий контроль і аналіз: здійснює контроль за надходженням та використанням бюджетних коштів, проводить оцінку ефективності витрат, що є основою для фінансової діагностики діяльності громади;
- підготовка фінансової звітності: формує достовірну, актуальну та структуровану інформацію про фінансовий стан, яка використовується для моніторингу показників соціально-економічного розвитку;
- моніторинг бюджетної дисципліни: забезпечує своєчасне виявлення недоліків у використанні коштів і дає можливість оперативно реагувати на фінансові ризики;
- дані для управлінських рішень: акумулює ключові фінансові дані, необхідні для аналізу поточного стану громади та розробки програм розвитку;
- підтримка прозорості та підзвітності: сприяє формуванню довіри громади через прозоре управління фінансами та звітність, що дозволяє мешканцям та інвесторам оцінити фінансову стабільність громади;
- автоматизація фінансових процесів: впровадження цифрових технологій для обробки даних, забезпечує підвищення точності діагностики та зниження ризику помилок;
- співпраця з іншими підрозділами: координація з іншими відділами для отримання комплексної оцінки стану громади через аналіз взаємопов'язаних

фінансових та економічних показників.

Отже, функція відділу бухгалтерського обліку та звітності у діагностиці полягає у забезпеченні бази достовірної інформації, необхідної для оцінки ефективності управління громадою, розробки стратегічних планів та виявлення фінансових ризиків. Завдяки зібраним даним можна не лише оцінити поточний стан громади, але й формувати сценарії її розвитку на майбутнє.

Завдяки діяльності відділу, Нововолинська громада отримує стабільну фінансову основу для ефективного управління ресурсами, що сприяє сталому економічному розвитку та підвищенню якості життя мешканців. Однак, при здійсненні функцій діагностики існує низка недоліків, які знижують результати аналізу та оцінки діяльності громади та негативно впливають на точність та результативність формування програм її розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Недоліки відділу бухгалтерського обліку та звітності у діагностиці діяльності Нововолинської територіальної громади

Недолік	Зміст недоліка
Недостатня гнучкість у використанні сучасних технологій	Відсутність автоматизації багатьох процесів може уповільнювати обробку даних, підвищуючи ризик помилок і ускладнюючи оперативне управління фінансовими показниками
Застарілі підходи до аналізу	Відділ інколи використовує традиційні методи обліку, які не враховують новітні підходи до діагностики, наприклад, прогнозу аналітику чи інтеграцію великих даних
Фрагментарність фінансової інформації	Інколи звіти можуть не враховувати всі ключові показники для комплексної діагностики діяльності громади, що створює неповну картину стану економіки
Обмежений людський ресурс	Брак кваліфікованих спеціалістів або надмірне навантаження на наявний персонал знижує ефективність виконання завдань та обмежує можливості для підвищення точності діагностики
Відсутність міжвідомчої інтеграції	Слабка координація з іншими відділами громади призводить до неузгодженості даних, що знижує якість діагностичних висновків і планування
Обмежена прозорість фінансових процесів	Недостатньо зрозуміле представлення фінансових звітів для громадян і зацікавлених сторін може знижувати рівень довіри та перешкоджати громадському контролю
Складність у розпізнаванні фінансових ризиків	Відсутність інструментів прогнозування ризиків у фінансовій діяльності громади може призводити до несвоєчасного реагування на критичні ситуації

Отже, для покращення ефективності діагностики діяльності громади відділу необхідно впроваджувати сучасні технології аналізу, оптимізувати фінансові процеси, посилити взаємодію з іншими підрозділами та забезпечувати прозорість своєї діяльності для мешканців громади.

Функції структурних підрозділів зі статусом юридичної особи в управлінні міської ради передбачають реалізацію державної політики та місцевих програм у різних сферах життєдіяльності громади.

Основні функції цих підрозділів щодо управління громадою: адміністративно-управлінська діяльність (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, під час війни Нововолинська МТГ має переваги географічного розташування для розвитку підприємництва та забезпечення інтенсивності зовнішньоекономічних зв'язків України з країнами Європи, вагомі конкурентні переваги щодо залучення переміщеного бізнесу з областей України, де ведуться активні бойові дії, а трансформація регіону з вугледобувного на промисловий сприяє відкриттю та розвитку підприємств переробної, харчової, хімічної промисловості, машинобудування, сфер торгівлі, послуг (у т.ч. інформаційних, юридичних, освітніх), туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

2.2. Аналіз економічних показників діяльності громади за 2021-2023 рр.

Однією з базових передумов ефективного функціонування будь-якої території є збалансованість бюджету, тобто доходи повинні абсолютно відповідати видаткам. Бюджет можна розподілити на різні частини, зокрема на загальний та спеціальний фонди, від чого залежить, як плануються і розподіляються доходи і видатки.

Проаналізуємо стан виконання бюджету Нововолинської МТГ за 2021-2023 рр. Загальний обсяг доходів місцевого бюджету у 2021 році становив 478,074,164.33 грн. Виконання бюджету за доходами становило 106.1% (уточнений річний план складав 450,711,636 грн)

Основним джерелом доходів місцевого бюджету у 2021 році були податкові надходження, зокрема доходи від сплати ПДФО, податку на прибуток та місцевих податків і зборів. Детальна структура доходів місцевого бюджету у 2021 році наведена на рис. 2.5 та в табл. 2.5.

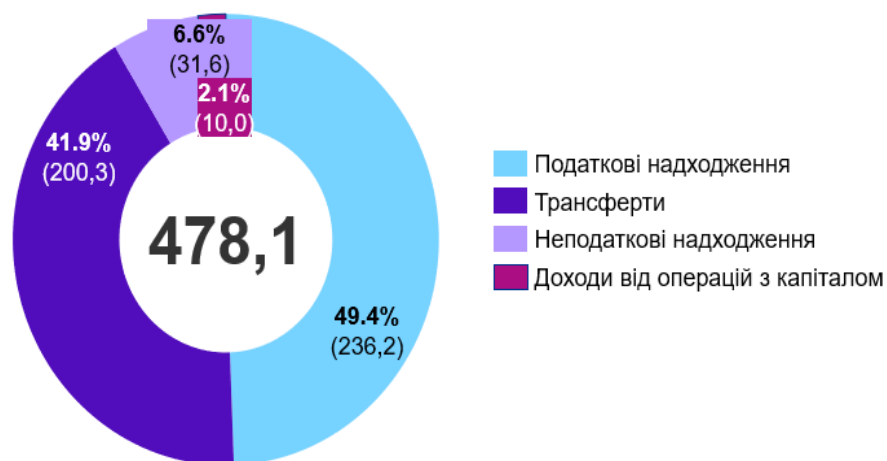


Рисунок 2.5 – Структура доходів місцевого бюджету у 2021 році (млн. грн., % від загальної суми доходів)

Варто зазначити, що за останні роки доходи Нововолинської громади мають тенденцію до стабільного збільшення. Домінуючу позицію в структурі

доходів загального фонду бюджету (30,84%) займає «Податок та збір на доходи фізичних осіб».

Таблиця 2.5 – Джерела доходів загального та спеціального фонду місцевого бюджету у 2021 р. (тис. грн.)

Джерела доходів	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
ПДФО та податок на прибуток підприємств	147,446.2	-	147,446.20
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	131,300.4	-	131,300.40
Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	41,205.5	-	41,205.50
Єдиний податок	38,912.3	-	38,912.30
Податок на майно	28,813.8	-	28,813.80
Акцизний податок	17,075.5	-	17,075.50
Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	5,578.6	18,001.1	23,579.70
Інші доходи	15,785.7	351.9	16,137.60
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ	-	16,973.5	16,973.50
Надходження від плати, що надаються бюджетним установам згідно із законодавством	-	6,592.4	6,592.40
Кошти від відчуження майна, що належить АРК та майна, що перебуває в комунальній власності	-	5,163.7	5,163.70
Кошти від продажу землі	-	4,873.6	4,873.60
Разом	426,118.0	51,956.2	478,074.2

Головним чинником зростання ПДФО в умовах воєнного стану є збільшення грошового забезпечення військовослужбовців, внаслідок чого податок від зазначеної категорії платників зріс. Найбільшими джерелами доходів загального фонду (крім ПДФО) є єдиний податок (8,14%), плата за землю (6,03%), акцизний податок (3,58%), податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.

В цілому за рахунок податкових надходжень бюджет громади у 2021 р. наповнювався на 49,4%, при цьому загальний фонд як джерело наповнення бюджету склав 89,13%, а спеціальний 10,87%. Отже, податкові надходження, дотації та субвенції з державного бюджету є основним джерелом його доходів.

Загальний обсяг доходів місцевого бюджету у 2023 році становив 596,263,277.75 грн. Виконання бюджету за доходами склало 103.9 (уточнений річний запас становив 573,607,889.27 грн).

Основним джерелом доходів місцевого бюджету у 2023 році, як і в 2021 році, є податкові надходження (63%), в першу чергу доходи від сплати ПДФО та податку на прибуток підприємств (42,31%). Детальна структура доходів місцевого бюджету у 2023 році наведена на рис. 2.6 та в табл. 2.6.

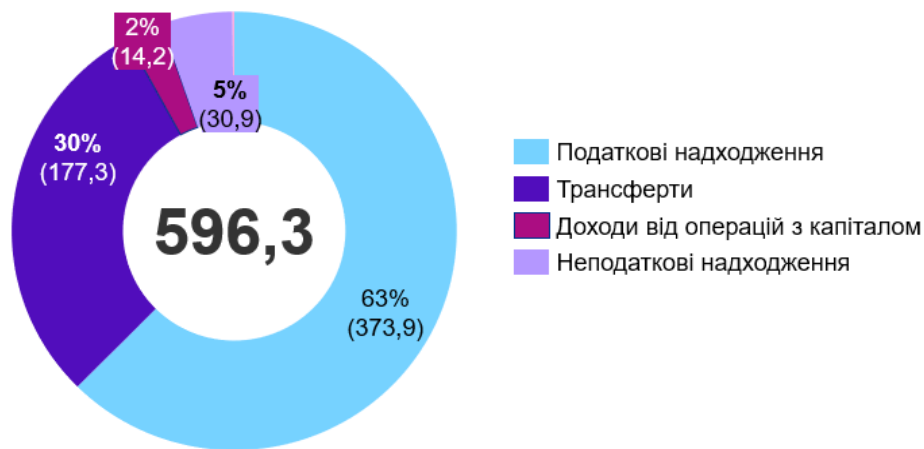


Рисунок 2.6 – Структура доходів місцевого бюджету у 2023 р. (млн. грн., % від загальної суми доходів)

У 2023 р. значно зросла частка загального фонду як джерела наповнення бюджету – до 92,04%, а частка спеціального фонду знизилася до 7,96%. У порівнянні з 2021 р., частка субвенцій з державного бюджету скоротилася з 27,46% до 16,06% у загальній сумі доходів бюджету, частка дотацій з державного бюджету зросла з 8,61% до 10,7%, що свідчить про перерозподіл джерел доходів на користь податків та дотацій з державного бюджету, зменшення обсягів фінансування за рахунок субвенцій.

Детальна структура видатків загального фонду місцевого бюджету у 2021 році наведена на рис. 2.7.

Таблиця 2.6 – Джерела доходів загального та спеціального фонду місцевого бюджету у 2023 році (тис. грн.)

Джерела доходів	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
1	2	3	4
ПДФО та податок на прибуток підприємств	252,300.1	-	252,300.10
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	95,779.9	-	95,779.90
Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	63,783.3	-	63,783.30
Єдиний податок	54,094.4	-	54,094.40
Податок на майно	41,995.4	-	41,995.40
Акцизний податок	21,772.4	-	21,772.40
Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	6,853.5	10,586.8	17,440.30
Плата за надання адміністративних послуг	5,569.4	-	5,569.40
Інші доходи	6,654.3	407.9	7,062.20
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ	-	14,451.7	14,451.70
Надходження від плати, що надаються бюджетним установам згідно із законодавством	-	7,858.2	7,858.20
Кошти від відчуження майна, що належить АРК та майна, що перебуває в комунальній власності	-	5,504.0	5,504.00
Кошти від продажу землі	-	8,651.9	8,651.90
Разом	548,802.7	47,460.5	596,263.2

Загальна сума видатків із місцевого бюджету у 2021 році становила 460,945,030.7 грн. Основну частку займали витрати на освіту (близько 59,5% від загального обсягу видатків), виконання загальнодержавних функцій (11%), на економічну діяльність громади (9%). В структурі видатків за 2021 р. соціальний захист та забезпечення населення складала 4%, витрати на утримання житлово-комунального господарства 8%, охорона здоров'я 4%.

Загальна сума видатків із загального фонду місцевого бюджету у 2023 році становила 578,278,744.50 грн. В загальному, за видатками виконання бюджету було здійснено на 95.3%, адже уточнений річний план становив 607,072,554.76 грн.

Детальна структура видатків загального фонду місцевого бюджету у 2023 році наведена на рис. 2.8.

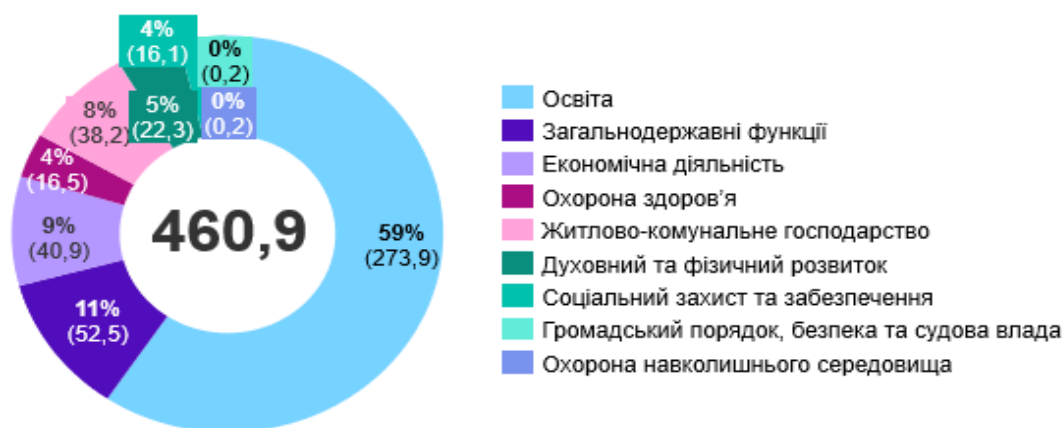


Рисунок 2.7 – Структура видатків загального фонду місцевого бюджету у 2021 р. (млн. грн., % від загальної суми видатків)

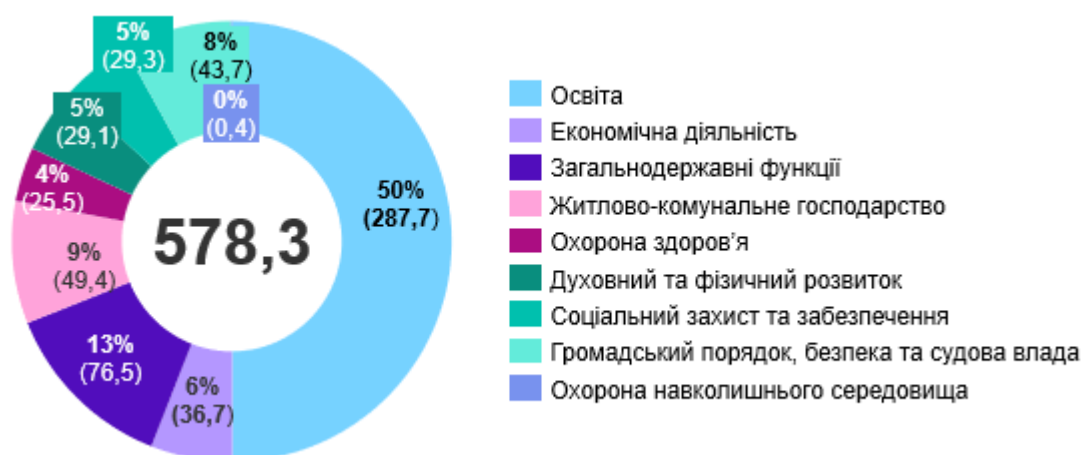


Рисунок 2.8 – Структура видатків загального фонду місцевого бюджету у 2023 році (млн грн, % від загальної суми видатків)

У 2023 р. частка видатків на освіту знизилася до 50%, видатків на економічну діяльність до 6%. Натомість частка видатків на виконання загальнодержавних функцій зросла до 13%, соціальний захист та забезпечення до 5%, утримання житлово-комунального господарства до 9%. Частка витрат на охорону здоров'я залишилася незмінною і складає 4%. У 2023 р. значно зросла частка витрат на забезпечення громадського порядку, безпеки та судової влади – до 8%, що свідчить про зміну спрямування видатків бюджету в бік силових структур, діяльність яких має високу актуальність під час війни.

Отже, за 2021-2023 р. відбулися зміни у структурі видатків місцевого бюджету, які спрямовуються на забезпечення загальнодержавних функцій та утримання громадського порядку, безпеки та судової влади.

Аналіз динаміки доходної та видаткової частин місцевого бюджету свідчить, що за 2022-2023 рр. розмір бюджету значно збільшився – доходна частина зросла на 25,36%, видаткова – на 21,51%. Профіцит бюджету у 2021 р. склав 17,132 млн. грн. або 3,7%, у 2023 р. 17,984 млн. грн. або 3,1%, що свідчить про ефективну бюджетну політику громади (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка доходів та видатків до бюджету Нововолинської МТГ за 2021-2023 рр.

Доходна частина бюджету, млн. грн.				Темп зміни, %	
Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
загальний фонд	426,118	441,132	548,803	103,52	124,41
в т.ч. міжбюджетні трансферти	200,303	151,731	177,147	75,75	116,75
спеціальний фонд	51,956	34,494	47,461	66,39	137,59
всього	478,074	475,626	596,263	99,49	125,36
Видаткова частина бюджету, тис. грн.					
Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
загальний фонд	381,451	418,485	481,980	109,71	115,17
спеціальний фонд	79,491	57,442	96,299	72,26	167,65
Всього	460,942	475,926	578,279	103,25	121,51

У 2022-2023 рр. відбулося зростання обох джерел фінансування бюджету: загального фонду на 24,41%, спеціального – на 37,36%, що свідчить про збільшення можливостей громади для економічного розвитку.

Видатки бюджету у 2021-2023 рр. зростали темпами відповідно 3,25% та 21,51%, при цьому у загальний фонд зріс на 15,17%, спеціальний на 67,65%.

Таким чином, під час повномасштабного вторгнення на територію країни зросла величина доходів бюджету в результаті релокації підприємств з небезпечних територій, активізації бізнесу для потреб армії та ВПО, інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків на території громади, а також за рахунок зростання величини дотацій з боку державного бюджету.

Динаміка доходів та витрат місцевого бюджету за складовими представлена на рис. 2.9-2.10.

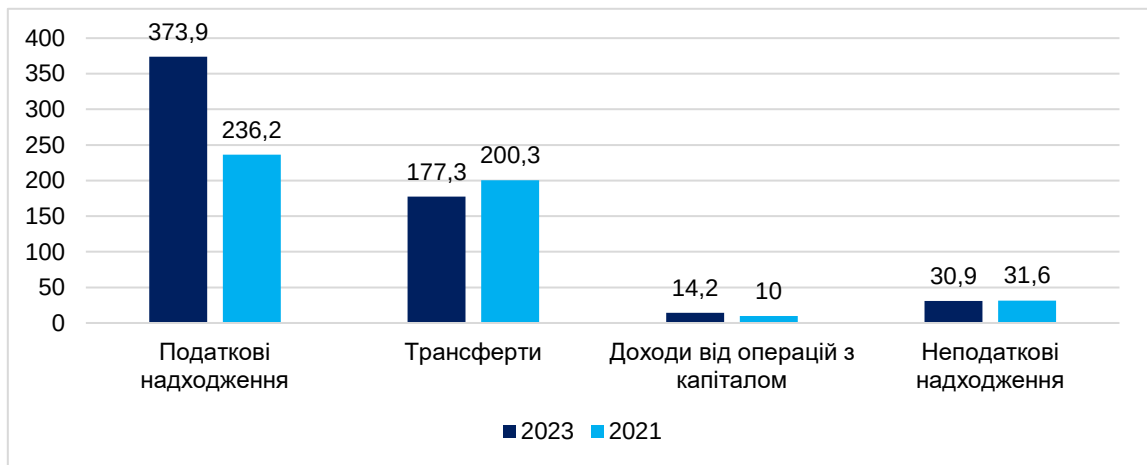


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни структури доходів місцевого бюджету у 2023 р. порівняно з 2021 р. (млн. грн.)

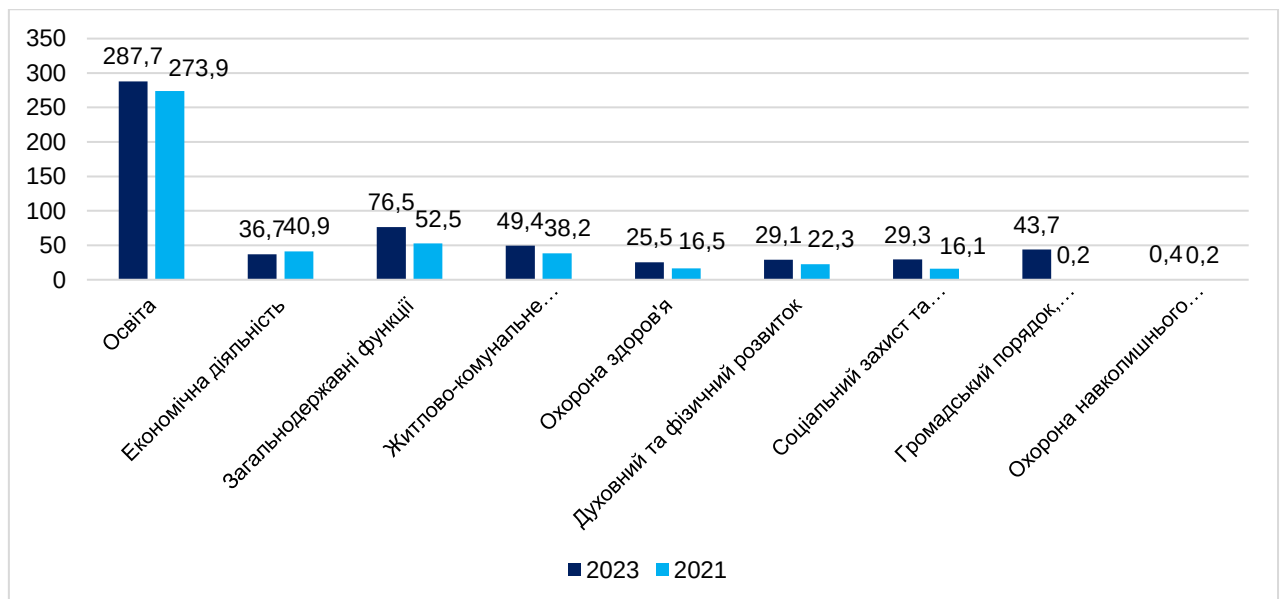


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни структури видатків загального фонду місцевого бюджету у 2023 р. порівняно з 2021 р. (млн. грн.)

Отже, загальний обсяг надходжень місцевого бюджету зріс на 24,7% у порівнянні із 2021 роком, а найбільше зміни продемонстрували такі його складові: обсяг надходжень від сплати ПДФО та податку на прибуток підприємств зріс на 58% (+137,7 млн. грн.); обсяг надходжень до бюджету від

офіційних трансфертів знизився на 11% (-23 млн. грн.); обсяг доходів від операцій з капіталом зріс на 42% (+4,2 млн. грн.).

Структура доходів місцевого бюджету залишилася незмінною – основну роль продовжують відігравати податкові надходження, які у 2023 році становили 63% від загального обсягу доходів.

Загальний обсяг видатків зріс на 25,5% (+117,4 млн грн). Основні зміни, які відбулися у структурі витрат: зросла частка видатків, призначених на загальнодержавні функції, на 46% (+ 24 млн. грн.); обсяг видатків на підтримку громадського порядку збільшився на +43,5 млн. грн.

Найбільших платників податків до бюджету Нововолинської міської територіальної громади представлено у табл. 2.8. Як видно з табл. 2.8, це підприємства деревообробного та меблевого виробництва, лиття сталі та чавуну, виробництва фарб, лаків, друкарської фарби і мастик, текстильних виробів технічного і промислового призначення, механічного оброблення металевих виробів, розведення свійської птиці.

Таблиця 2.8 – Найбільші платники податків до бюджету Нововолинської міської територіальної 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

Найбільшими платниками податків у громаді є підприємства переробної промисловості та транспорту.

Підтримання належного рівня функціонування громади (комунальних закладів, благоустрою, інфраструктури) можливе лише за умови достатнього наповнення бюджету. Найбільші підприємства/установи, які є бюджетонаповнювачами громади, від надходження ПДФО (рис. 2.11) та Єдиного податку (рис. 2.12) мають частку 26-30%.

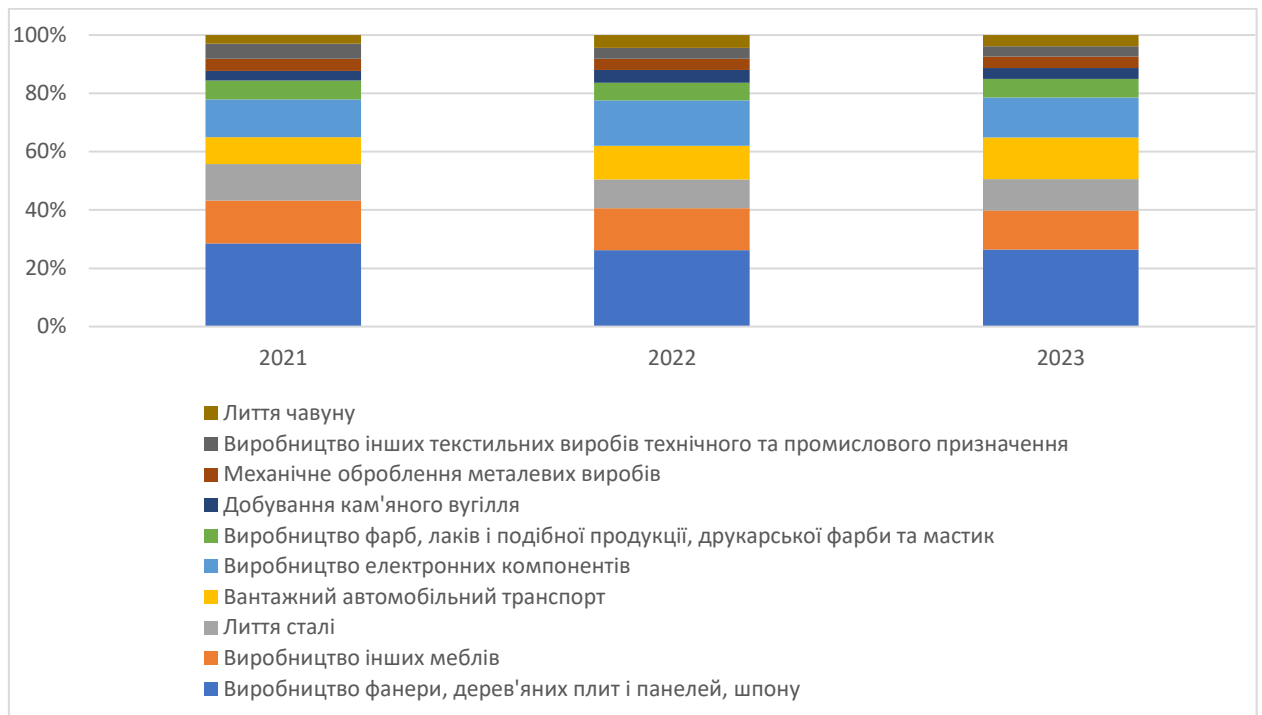


Рисунок 2.11 – Найбільші платники податку на доходи фізичних осіб Нововолинської МТГ у 2021-2023 рр.

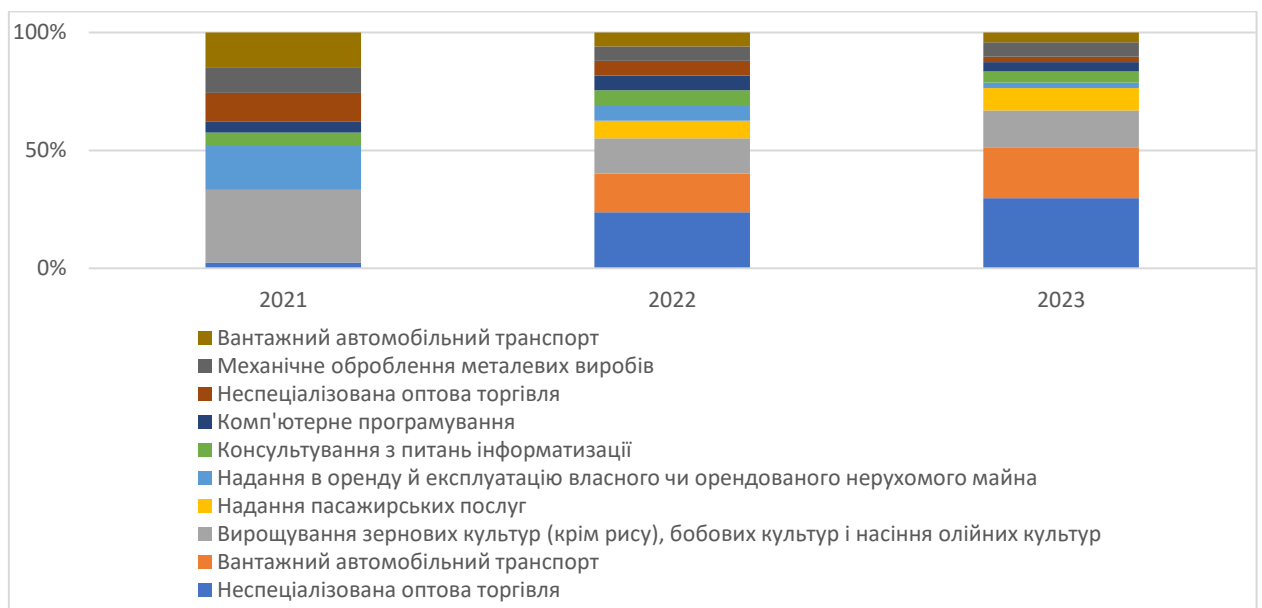


Рисунок 2.12 – Найбільші платники Єдиного податку за 2021-2023 рр.

Як показує аналіз динаміки сплачених податків, у 2021-2023 рр. відбулося зростання податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) на 29,51% та 4,50% відповідно. Збільшення надходжень до місцевого бюджету пояснюється 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 управління економікою громади повинно бути спрямоване на підтримку бізнесу, що сприятиме поповненню місцевого бюджету та створенню джерел для економічного розвитку громади.

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%).

У структурі податку на доходи фізичних осіб найбільшу частку займає підприємство з виробництва фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону (26,17-28,46%), а частка підприємство з вантажного транспорту поступово зростає з 9,20% до 14,24%. Серед платників Єдиного податку високими темпами зростає частка підприємства з неспеціалізованої оптової торгівлі (з 2,41% до 29,78%), вантажного автомобільного транспорту (з 0% до 21,57%), надання пасажирських послуг (з 0% до 9,50%), а частка підприємства з вирощування зернових культур знизилася з 30,90% до 15,61%, підприємства з надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна з 18,60% до 2,28%, механічного оброблення металевих виробів з 10,52% до 6,08%.

Отже, окрім зміни динаміки надходжень за галузями, під час війни змінилися і структура надходжень у бік неспеціалізованої оптової торгівлі, вантажного автомобільного транспорту та надання пасажирських послуг.

Підтримка цих 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. 2.13).

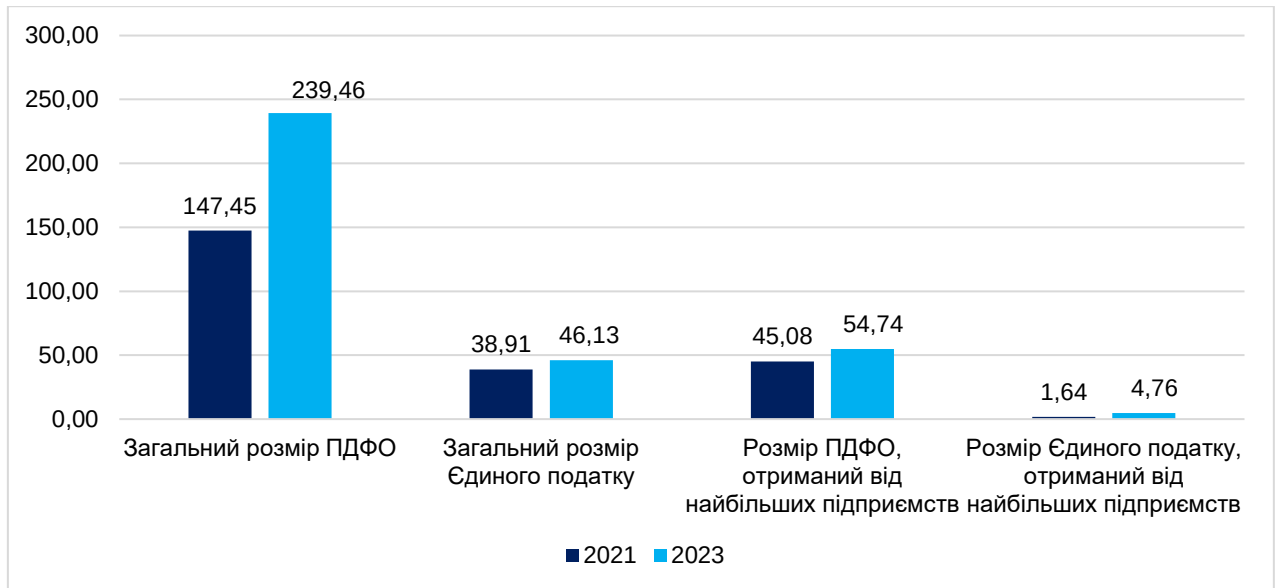


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни розміру сплаченого ПДФО та Єдиного податку загальною по громаді та від найбільших підприємств громади за 2021-2023 рр.

Як показує рис. 2.13, серед платників податків позитивну динаміку демонструють найбільші підприємства громади: у сплаті ПДФО 21,43%, Єдиного податку 2,9 рази. Отже, підтримка таких підприємств сприятиме збільшенню робочих місць, податкових надходжень в місцевий бюджет за рахунок податків різних видів, розвитку інфраструктури бізнесу.

Таким чином, за 2022-2023рр. розмір доходів місцевого бюджету зріс на 25,36%, тоді як видатки протягом 2021-2023 р. зростали на 3,25% та 21,51%. Основним джерелом доходів залишаються податки, частка яких зросла з 49,4% до 63%. У структурі платників податків найбільшу частку займають підприємства неспеціалізованої оптової торгівлі та вантажного транспорту.

2.3. Оцінка якості життя в Нововолинській МТГ

Якість життя населення Нововолинської міської територіальної громади забезпечується через підтримку рівня життя населення, суб'єктів господарювання та залучення додаткових ресурсів в громаду. Місто Нововолинськ є дотаційним та потребує підтримки держави в підтриманні належного рівня функціонування. Крім того, місто активно проводить заходи, спрямовані на економічний розвиток.

Населення Нововолинської МТГ у 2022 р. складало 57,9 тис. мешканців (в т.ч. 6,26 тис. осіб – ВПО), міське населення – 54347 осіб (94,6%); сільське – 3047 осіб (5,4%). У 2023 р. чисельність населення склала 57,201 тис. осіб (в т.ч. 4,38 тис. ВПО) (табл. 2.1).

Кількісна та якісна характеристика населення Нововолинської міської територіальної громади у 2021 – 2023 роки наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Кількісна та якісна характеристика населення Нововолинської міської територіальної громади за 2021-2023 рр.

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 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

Як свідчать результати табл. 2.13, 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%.

Динаміка чисельності вразливих категорій населення за 2021-2023 рр., представлена у табл. 2.10., свідчить, що 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%.

Таблиця 2.10 – 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 I 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

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.

Частка ВПО в загальній кількості працюючого населення на території громади складає 10% (частка ВПО в загальній кількості населення складає 7,7%). 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 (рис. 2.14).

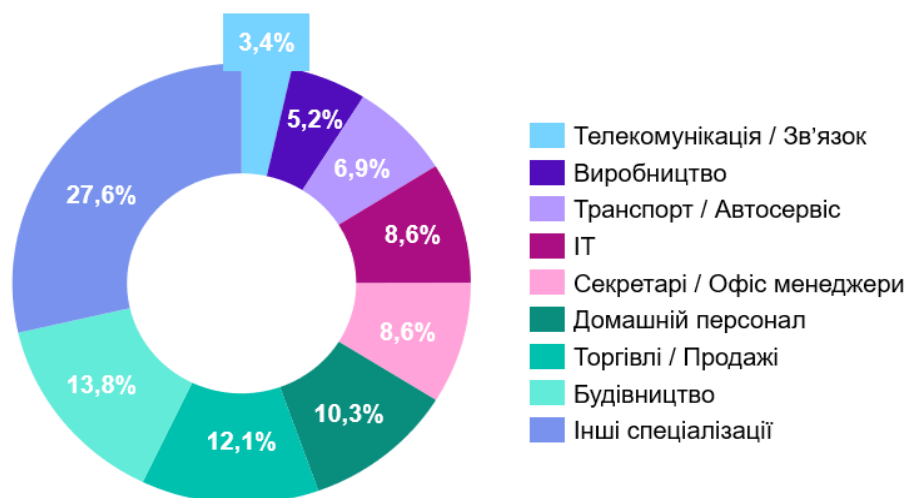


Рисунок 2.14 – Популярні галузі за кількістю вакансій в Нововолинську

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 зростання 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 мало вплив на суміжні галузі економіки. 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%.

Обсяг 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%.

Протягом 2021-2023 рр. динаміка видобутку вугілля була нестабільною (табл. 2.11): у 2022 р. – обсяги видобутку знизилася на 11,11%, у 2023 р. – зросли на 47,66%. Планове завдання вугільні підприємства ДП «Волиньвугілля» у 2021-2023 рр. виконували на 13,4-52,4% [22], що підтверджує доцільність переорієнтації регіону з вугледобувного на промисловий.

Таблиця 2.11 – 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
Чисельність населення, тис. осіб	57,394	57,9	57,201	100,88	98,79
Обсяг експорту товарів, млн. дол. США	64,5	83,8	109	129,92	130,07
Обсяг експорту товарів на душу населення, млн. дол. США/особу	1,12	1,45	1,91	128,79	131,66
Обсяг імпорту товарів, млн. дол. США	128,4	141,2	155,4	109,97	110,06
Обсяг імпорту товарів на душу населення, млн. дол. США/особу	223,72	243,87	271,67	109,01	111,40
Сальдо зовнішньої торгівлі, млн. дол. США	-63,9	-57,4	-46,4	89,83	80,84

Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності за 2021-2023 рр. є позитивною, про що свідчить зростання обсягів експорту на 29,92% та

30,07% відповідно. Даний показник позитивно характеризує економіку міста як здатну виробляти товари та послуги, що користуються попитом та є конкурентоспроможними на зовнішньому ринку. 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.

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. Оскільки чисельність населення громади, незважаючи на зростання кількості ВПО, значно не змінилася, то динаміка показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності – експорту та імпорту на душу населення відповідає динаміці даних показників у абсолютному вираженні.

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 % (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Кількісна характеристика суб'єктів господарювання

Хронологічний період	Юридичні особи	Фізичні особи	Всього (од.)
2021	1069	2730	3799
2022	1105	2804	3909
Зміна 2022 р. до 2021 р.: • зростання (+) • падіння (-)	+36	+74	+110
2023	1128	2998	4126
Зміна 2023 р. до 2022 р.: • зростання (+) • падіння (-)	+23 (+ 2,1%)	+194 (+6,91%)	+217 (+5,6%)

Збільшення кількості суб'єктів господарювання спостерігається протягом усього аналізованого періоду 2021-2023 рр. Позитивні зміни пояснюються наступними факторами:

- у громаді тривають процеси закриття вугільних підприємств і шахт, що спричиняє трансформацію її розвитку: від регіону зосередженого на вуглевидобуванні до промислового центру. Багато колишніх шахтарів і працівників вугільного сектора втратили свої основні джерела доходу та змушені шукати нові можливості для фінансової стабільності. Така ситуація стимулює інтерес до підприємництва та створює умови для запуску нових бізнес-проектів;

- з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну до громади прибуло понад 10 000 внутрішньо переміщених осіб. Ті з них, хто залишився, створюють підвищений попит на відкриття бізнесу та формування нових суб'єктів господарювання. Наявні підприємства громади не можуть повністю задовольнити потреби переселенців, що спонукає багатьох із них до започаткування власної справи;

- завдяки державним програмам, таким як «Робота, Переробне підприємство, Ветерани, EU4Business, Жіноче підприємництво та інші, з'явилася можливість оперативного доступу до фінансових ресурсів для запуску власного бізнесу. Нововолинська міська територіальна громада адаптувалася до нових умов розвитку та залучення підприємництва, започаткувавши консультаційні послуги для тих, хто бажає скористатися цими програмами. Упродовж 2022-2023 років до відповідних спеціалістів звернулося близько 1600 осіб.

Таким чином, зростання кількості суб'єктів господарювання є показником сприятливого економічного клімату в громаді для розвитку бізнесу. Це зумовлено переорієнтацією з вугільної спеціалізації на промислову, збільшенням чисельності населення завдяки внутрішньо переміщеним особам, які активно започатковують власну справу, а також ефективною підтримкою державних програм, спрямованих на стимулювання підприємництва.

У 2022-2023рр. відбулося зниження товарообороту більшості суб'єктів господарювання громади. Зокрема, найбільші темпи зниження демонструють підприємства сільського господарства (вирощування зернових культур) - 48,57%. За секторами 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) (рис. 2.15).

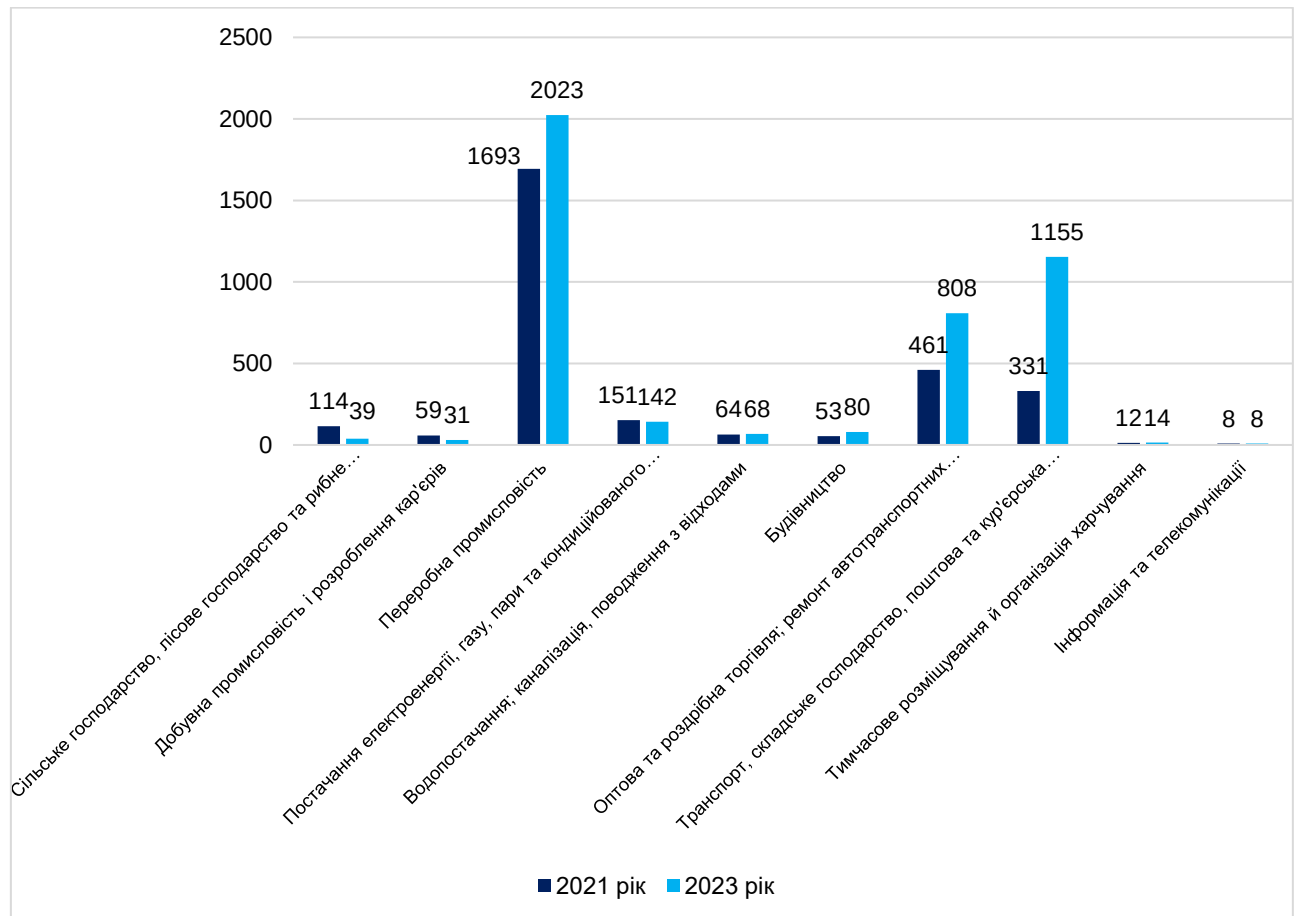


Рисунок 2.15 – Динаміка товарообороту найбільших підприємств громади у 2021-2023 рр. за галузями

Витрати на оренду житла складають 32-34% від середньої заробітної плати та демонструють тенденцію до зростання у 2022-2023 рр. (рис. 2.16), а також складають 57-58% від мінімального рівня заробітної плати, що є високим показником та свідчить про низький рівень якості життя.



Рисунок 2.16 – Частка витрат мешканців громади у структурі заробітної плати за 2021-2023 рр.

Частка витрат на комунальні послуги влітку з 11% до 14% від рівня середньої заробітної плати, а взимку – з 21% до 23%. Витрати на харчування займають 40-60% від заробітної плати та мають тенденцію зростання.

Отже, 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.

Збройна агресія російської федерації проти України стала причиною не тільки руйнування критичної та соціальної інфраструктури, а й однією з найстрімкіших криз вимушеного переміщення населення.

Одним із перших викликів, який постав перед громадою, стало питання власне забезпечення нагальних і постійних потреб внутрішньо переміщених осіб, а згодом їх адаптації й інтеграції у життя громади. Відбулося додаткове навантаження в цілому на інфраструктуру громади – медичні установи, заклади освіти, транспортну інфраструктуру, громадську інфраструктуру тощо. Велика кількість ВПО вже не повернеться до колишніх місць проживання, бо фактично вже адаптувалася до нових умов життя і перейшла

до статусу постійних мешканців громади. Відповідно є виклик перед громадою перерозподілити навантаження на інфраструктуру міста вживши негайних заходів реагування.

На території громади відсутні пошкоджені об'єкти критичної інфраструктури. Проте є суттєвий вплив на функціонування підприємств критичної інфраструктури. КП «Нововолинськводоканал» Нововолинської міської ради зазнало значного впливу внаслідок збройної агресії. Так, протягом 2022 року на 5363,8 тис. грн. зросла дебіторська заборгованість при тому, що реалізація води зменшилась на 155,87 тис.м³ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Фінансові показники КП «Нововолинськводоканал» Нововолинської міської ради за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	15438,0	20801,8	22011,2	134,74	105,81
в т.ч. населення:	11526,4	16790,4	18332,8	145,67	109,19
% сплати за надані послуги населенням	96,2%	94,5%	97%	-1,7 п.п.	+2,5 п.п.
Фактична собівартість 1 м ³ : водопостачання водовідведення	13,58 13,83	13,54 16,25	15,82 18,09	99,71 117,5	116,84 111,32
Кредиторська заборгованість за електроенергію	2156,9	537,6	2709,5	24,92	504,00
Річна % ставка за кредитом	0,83	4,87	5,32	+4,04 п.п.	+0,45 п.п.
Нараховано відсотків за період (дол. США)	36378,57	104600,9	128916,5	287,53	123,25
Реалізовано питної води (тис. м ³)	2458,62	2302,75	1733,03	93,66	75,26
Кількість ліквідацій аварій систем зовнішніх мереж	2908	2628	2522	90,37	95,97
Середньооблікова чисельність (осіб)	211	194	194	91,94	100,00

Внаслідок росту цін на електроенергію та матеріали відбувся значний

ріст собівартості продукції, крім того підприємство стало відчувати нестачу кваліфікованих робітників, слюсарів-сантехніків, електромонтерів.

Оскільки, КП «Нововолинськводоканал» НМР обслуговує валютний кредит, найбільш негативний вплив на фінансовий стан підприємства призвів ріст процентної ставки та курсу долара США, у зв'язку з чим значно зросли платежі за кредитом.

Вплив збройної агресії РФ на стан функціонування КП «Нововолинськтеплокомуненерго»:

- збільшення дебіторської заборгованості за надані послуги постачання теплової енергії, а саме на 01.10.2022 р. - 36,1 млн грн, на 01.10.2023 р.- 41,856 млн грн;

- у зв'язку з накладанням мораторію на підняття тарифів та збереження їх на рівні 24.02.2022 року спостерігається погіршення платоспроможності підприємства, що спричинило його збитковість, а саме на 01.10.2022 р. - 6,451 млн. грн., а на 01.10.2023 р. - 14,923 млн. грн.;

- не було відшкодовано підприємству обсяг заборгованості з різниці в тарифах на теплову енергію в період з 01.06.2021 року по 30.09.2023 року, що сумарно становить 51,434 грн;

- через відсутність можливості збільшення відсотку для бронювання працівників з загальної чисельності працюючих працівників, станом на 30.11.2023 року, призвано до служби 16 чоловік (з них 1 загиблий);

- знизилася кількість кваліфікованих працівників, спостерігається дефіцит кадрів та суттєво скоротилася чисельність працюючих працівників. Станом на 01.10.2023 працюють - 181 працівників, з них 51 сезонний працівник, при загальній потребі в працівниках на КП «Нововолинськтеплокомуненерго» — 226 осіб.

- знизилися темпи модернізації устаткування підприємства та місцевих мереж. Загальний рівень зношеності даних компонентів станом на 01.10.2023 становив 70%.

Таким чином, в умовах війни в країні у Нововолинській МТГ склалися

сприятливі умова для забезпечення зайнятості населення, у тому числі майже 10% населення складають ВПО, що є додатковим трудовим ресурсом громади. Видобуток вугілля є нестабільним, а обсяги зовнішньоекономічної діяльності зростають, при цьому скорочується рівень негативного сальдо. Зростає кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання, а обсяги товарообороту знижуються. Висока частка витрат на оренду житла та комунальні послуги в середній заробітній платі свідчить про зниження рівня якості життя населення.

Висновки до 2 розділу

Аналіз організаційно-економічної характеристики Нововолинської МТГ свідчить, що громада має переваги географічного розташування в системі зовнішньоекономічних зв'язків з країнами Європейського Союзу та як регіону, віддаленого від бойових дій, а також стала осередком переміщення населення та підприємств під час війни. Регіон поступово трансформується з вугледобувного на промисловий.

За 2021-2023 рр. основним джерелом доходів місцевого бюджету є податки, частка яких зросла з 49,4% до 63%, і, в першу чергу, чергу доходи від сплати ПДФО та податку на прибуток підприємств, що напряму залежать від розвитку бізнесу в громаді. У структурі видатків у зв'язку з потребами військового часу зросла частка видатків, що спрямовуються на забезпечення загальнодержавних функцій та утримання громадського порядку, безпеки та судової влади.

Чисельність населення є стабільною та майже на 10% складається з ВПО, що є додатковим стимулом для розвитку бізнесу та інфраструктури громади. Видобуток вугілля є нестабільним, а обсяги зовнішньоекономічної діяльності зростають, при цьому скорочується рівень негативного сальдо. Висока частка витрат на оренду житла та комунальні послуги в середній заробітній платі свідчить про зниження рівня якості життя населення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Забезпечення економічної привабливості громади

Пріоритетним завданням органів місцевого самоврядування при управлінні територіальною громадою є забезпечення місцевого економічного розвитку у воєнний та післявоєнний період. З точки зору спільної діяльності усіх учасників життєдіяльності територіальної громади, у роботі [34, с. 4] місцевий економічний розвиток розуміється як «процес взаємодії та синергії дій органів місцевого самоврядування, бізнес-спільноти, інституцій громадянського суспільства та інституційних партнерів, активних мешканців громади з метою сталого соціально-економічного розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців».

При цьому у забезпеченні високих показників діяльності місцевої територіальної громади місцевий економічний розвиток спрямований на максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом території (у т.ч. людського капіталом, фінансово-інвестиційними ресурсами, залучення незадіяних земель в економічну діяльність), сприяння функціонуванню і розвитку місцевого і релокованого бізнесу, створенню робочих місць, формування передумов для зростання надходжень до місцевих бюджетів.

Особливістю функціонування Нововолинської міської територіальної громади під час війни є присутність нових учасників економічних та соціальних відносин у громаді – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, а також формування нових типів взаємодії і комунікації. Отже, змінився склад учасників, зацікавлених у результатах економічного та соціального розвитку громади (стейкхолдерів).

Крім того, посилення безпекового фактору та концентрація уваги на вирішення поточних соціально-економічних проблем змістили акцент в

інтересах стейкхолдерів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Склад та інтереси стейкхолдерів місцевого економічного розвитку [34, с. 5]

Під час війни ключовими завданнями органів місцевого самоврядування стали: «збереження/відновлення темпів економічного розвитку територіальної громади; підтримка місцевого бізнесу та населення; розміщення, підтримка і налагодження комунікації з ВПО на території громади; залучення релокованого бізнесу; інтегрування ВПО та релокованого бізнесу в економіку громади» [34, с. 5]. Тому пріоритети в управлінні територіальними громадами змістилися в бік поточних завдань, що негативно вплинуло на стратегічну

складову розвитку місцевих територіальних громад.

Незважаючи на гостроту і актуальність тактичних завдань під час війни, метою діяльності місцевих органів влади повинно стати відновлення місцевої економіки і досягнення стратегічних цілей і завдань місцевого економічного розвитку громади.

Стратегічне планування місцевого економічного розвитку передбачає постановку і досягнення цілей у взаємозв'язку стратегії розвитку громади з планом заходів з її реалізації, який втілюється у відповідних цільових і бюджетних програмах та заходах. За таких умов забезпечується «наскрізна система результатів – від стратегічних індикаторів (стратегічна складова) до показників виконання бюджетних програм (ресурсна складова)» [34, с. 5].

Сучасні кращі практики забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад мають велику кількість ефективних інструментів, які класифікуються за типом бізнесової діяльності (підтримка діючого бізнесу, сприяння розвитку підприємництва, залучення нового бізнесу та інвестицій), за чинниками ведення бізнесу (розвиток людського капіталу, привабливість території, доступ до фінансування) та застосовуються залежно від напрямку розвитку громади. Однак, диференціація територіальних громад під час війни залежно від регіональних особливостей функціонування, а також розташування залежно від зони бойових дій суттєво впливають на формування напрямів економічного розвитку, що потребує індивідуального підходу для кожної територіальної громади до формування напрямів розвитку.

Західні регіони України, завдяки своєму географічному положенню, стабільній інфраструктурі та наявності трудових ресурсів, мають значний потенціал для економічного розвитку як під час війни, так і у повоєнний період. Однак, для досягнення цієї мети необхідно впровадити низку стратегічних заходів, спрямованих на підвищення економічної привабливості територіальної громади – створення сприятливих умов для внутрішніх та зовнішніх інвесторів, стимулювання місцевого бізнесу та залучення нових технологій, забезпечення місцевого економічного розвитку.

Головні напрями підвищення економічної привабливості західних регіонів України формуються навколо переваг географічного розташування, наявного ресурсного та інноваційного потенціалу у різних сферах економіки: західні області України мають ключове розташування на кордоні з країнами ЄС, що відкриває унікальні можливості для розвитку інфраструктури і логістики, створення індустріальних парків для розвитку виробництва та інноваційної діяльності, підтримки малого та середнього бізнесу як основи економіки громад, розвитку відновлюваної енергетики та «зелених» технологій, використання напрацьованої бази для розвитку ІТ-індустрії, використання унікальності регіону та культурної спадщини для розвитку туризму, інвестиції в людський капітал регіону (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями підвищення економічної привабливості західних регіонів України

Складова напрямку	Зміст складової
1	2
Напрямок: Інфраструктура та логістика	
Модернізація транспортної інфраструктури	Оновлення залізничних колій, будівництво швидкісних автомагістралей та аеропортів забезпечить ефективний зв'язок із сусідніми країнами
Розвиток логістичних хабів	Створення великих вантажних центрів та складів для обслуговування міжнародної торгівлі
Модернізація пунктів пропуску	Автоматизація митного контролю та зменшення бюрократії на кордонах сприятиме прискоренню товаропотоків
Напрямок: Індустріальні парки та спеціальні економічні зони	
Створення спеціальних економічних зон	Впровадження пільгового оподаткування для підприємств, що інвестують у виробництво, допоможе залучити іноземний капітал
Залучення релокованих підприємств	Через війну багато підприємств змушені переміщуватися з небезпечних регіонів. Західна Україна може стати базою для їхньої діяльності, надаючи необхідну інфраструктуру
Напрямок: Підтримка малого та середнього бізнесу	
Фінансові стимули	Впровадження пільгових кредитів, грантових програм та податкових канікул для нових підприємств
Освітні ініціативи	Організація тренінгів та консультацій для підприємств, зокрема у сфері цифровізації та виходу на міжнародні ринки
Кластеризація бізнесу	Об'єднання підприємств у кластери дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність через спільні проекти
Напрямок: Розвиток відновлюваної енергетики	
Біоенергетика	Використання аграрних відходів для виробництва енергії стане економічно вигідним рішенням для регіону

Продовження таблиці 3.1

1	2
Сонячна та вітрова енергетика	Будівництво сонячних і вітрових електростанцій дозволить створити альтернативні джерела енергії та зменшити залежність від імпортного газу
Енергоефективність	Впровадження енергоефективних стандартів для житлових і комерційних будівель забезпечить довгострокову економію
Напрямок: Цифровізація та ІТ-сектор	
Створення ІТ-кластерів	Розвиток хабів для стартапів, інкубаторів та акселераторів допоможе залучити нові проекти
Цифровізація громадських послуг	Перехід на електронне управління сприятиме прозорості бізнес-процесів і підвищить довіру інвесторів
Навчальні програми	Запровадження освітніх ініціатив для підготовки фахівців у сфері ІТ та цифрової трансформації
Напрямок: Туризм і культурна спадщина	
Промоція культурного туризму	Інвестування у збереження та популяризацію архітектурних пам'яток, таких як замки, монастирі та музеї
Екотуризм	Розвиток національних парків і зелених маршрутів сприятиме привабливості регіону для іноземних туристів
Покращення туристичної інфраструктури	Створення нових готелів, зон відпочинку та сервісів для мандрівників
Напрямок: Інвестиції в людський капітал	
Освіта та перекваліфікація	Програми для навчання молоді, підтримка внутрішньо переміщених осіб через перекваліфікацію для нових спеціальностей
Розвиток університетів	Інтеграція закладів вищої освіти у міжнародні наукові програми
Інтеграція громадян у ринок праці	Спрощення процедур для підприємств, які наймають переселенців

Реалізація запропонованих напрямів дозволить західним регіонам України перетворитися на центр економічного зростання і стабільності. Інтеграція інновацій, стимулювання бізнесу та ефективне використання природних і людських ресурсів сприятимуть відновленню країни після війни та закладуть основу для її процвітання.

Малий та середній бізнес (МСБ) є основою економіки багатьох країн і відіграє важливу роль у створенні робочих місць, розвитку регіонів, наповненні місцевих бюджетів і стимулюванні інновацій. У західних регіонах України підтримка МСБ може стати ключовим фактором економічного відновлення під час війни та у повоєнний період. Саме тому напрями підвищення економічної привабливості малого та середнього бізнесу доцільно

розглядати більш детально (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями підвищення економічної привабливості малого та середнього бізнесу у західних регіонах України

Складова напрямку	Зміст складової
1	2
Напрямок: Фінансові інструменти для МСБ	
Пільгове кредитування	Створення спеціальних кредитних програм із низькими ставками для фінансування бізнесу, який займається виробництвом, експортом чи переробкою. Це може бути реалізовано у співпраці з міжнародними фінансовими установами, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)
Грантові програми	Надання грантів для старту або розширення бізнесу, особливо у сферах, що мають стратегічне значення, таких як агропромисловість, ІТ та екологічні технології
Страховання бізнес-ризиків	В умовах війни необхідно запровадити страхування від військових ризиків для МСБ, яке стане важливим фактором залучення інвестицій і довіри підприємців
Напрямок: Цифровізація малого бізнесу	
Впровадження цифрових платформ	Створення онлайн-платформ для малого бізнесу, які забезпечуватимуть доступ до освітніх матеріалів, маркетингових послуг і ринків збуту
Стимулювання e-commerce	Підтримка бізнесів, які переходять на електронну торгівлю, шляхом субсидій на створення інтернет-магазинів, навчання у сфері цифрового маркетингу
Електронне управління	Запровадження швидкого доступу до державних послуг для підприємців через цифрові сервіси (реєстрація бізнесу, податкова звітність)
Напрямок: Менторство та навчання	
Програми перекваліфікації	Організація курсів для підприємців, які змушені змінювати профіль бізнесу через зміну ринкових умов чи воєнні виклики
Міжнародне менторство	Залучення успішних підприємців із Європи та інших країн до обміну досвідом і підтримки місцевих бізнесів
Інкубатори стартапів	Створення інкубаторів для розвитку інноваційних стартапів у ключових сферах, таких як агротехнології, ІТ, енергетика
Напрямок: Розвиток кооперації серед МСБ	
Кооперативи	Підтримка створення кооперативів серед малого бізнесу, що дозволить знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність (наприклад, спільна закупівля сировини чи обладнання)
Кластери	Організація бізнес-кластерів у таких секторах, як туризм, агропромисловість та легка промисловість. Це сприятиме розвитку спеціалізації й співпраці між підприємствами
Напрямок: Вихід на зовнішні ринки	
Програми експорту	Організація навчальних курсів та консультацій щодо стандартів ЄС, митних процедур і маркетингу для міжнародної торгівлі
Промоція продукції МСБ за кордоном	Участь у міжнародних виставках, ярмарках і B2B-зустрічах для представлення української продукції

Продовження таблиці 3.2

1	2
Сертифікація продукції	Надання допомоги у сертифікації продукції за європейськими стандартами, що дозволить підприємствам отримати доступ до ринків ЄС
Напрямок: Спрощення регуляторних процедур	
Скорочення бюрократії	Спрощення процесів реєстрації бізнесу, отримання ліцензій і податкової звітності
Реформа перевірок	Забезпечення прозорих і прогнозованих перевірок, особливо для нових або малих підприємств
Зниження податкового навантаження	Тимчасове запровадження податкових канікул для нових підприємств у постраждалих регіонах
Напрямок: Гендерна рівність та соціальна підтримка	
Підтримка жіночого підприємництва	Запровадження грантів і навчальних програм для жінок-підприємців, зокрема для тих, хто постраждав від війни
Соціальний бізнес	Розвиток підприємств, орієнтованих на вирішення соціальних проблем (інтеграція переселенців, створення робочих місць для вразливих груп)
Напрямок: Локальна реклама та розвиток спільнот	
Популяризація місцевої продукції	Кампанії, що стимулюють купівлю локальних товарів та послуг, сприятимуть зростанню обсягів виробництва МСБ
Розвиток підприємницьких спільнот	Організація бізнес-форумів, нетворкінг подій та виставок для налагодження партнерських зв'язків між підприємцями

Отже, комплексна підтримка малого та середнього бізнесу в західних регіонах України може значно посилити економічний потенціал регіону навіть у складних умовах війни. Поєднання фінансових стимулів, цифровізації, освітніх програм та міжнародної співпраці створить платформу для швидкого розвитку підприємництва, залучення інвестицій і формування сильного локального ринку на рівні місцевих територіальних громад.

Під час воєнного стану Нововолинська територіальна громада не перебувала в тимчасовій окупації, та на її території не відбувалися активні бойові дії, але за період повномасштабного вторгнення на територію країни у громаді відбулися демографічні, економічні та соціальні зміни, які викликали низку проблем, що потребують вирішення для забезпечення якісного надання базових послуг в громаді. Систематизація потреб різних сфер функціонування громади за пріоритетністю щодо вирішення представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Систематизація завдань розвитку Нововолинської МТГ за пріоритетністю

Рівень пріоритетності завдань щодо вирішення проблем	
Високий	Середній
1	2
Житлові об'єкти	
Забезпечення капітальних ремонтів та інших поточних робіт. Впровадження заходів енергоефективності	Облаштування прибудинкової території багатоквартирних будинків. Розбудова спроможності діяльності ОСББ
Надання житлово-комунальних послуг:	
водопостачання та водовідведення	
Розбудова нових мереж водопостачання. Оптимізація витрат на електроенергію – встановлення сонячних панелей	Реконструкція діючих мереж водопостачання. Реконструкція діючих та будівництво нових очисних споруд
теплопостачання	
Заміна мереж на попередньо ізольовані, що суттєво скоротить втрати тепла та забезпечить безперебійне, якісне надання послуг. Модернізація котельного та насосного обладнання	Реконструкція теплопостачання житлових будинків. Встановлення індивідуальних теплових пунктів для покращення теплопостачання та подачі гарячої води
поводження з побутовими відходами	
Рекультивация території існуючого сміттєзвалища; Переробка твердих побутових відходів. Розвивати систему роздільного збору сміття. Встановлення сортувальні лінії	Будівництво сміттєпереробного комплексу з станцією компостування опалого листя та деревних відходів
Охорона здоров'я	
Придбання обладнання для проходження реабілітаційного лікування – центри реабілітації. Придбання мобільного пересувного пункту. Створення умов для ментального відновлення	Капітальні та поточні ремонти, благоустрій території
Транспортна інфраструктура	
Капітальний і поточний ремонт доріг. Придбання автобусів для сполучення всередині громади та між селами. Створення та оновлення транспортних зупинок	Розбудова вело-інфраструктури. Розбудова інфраструктури для електромобілів. Впровадження проєктів з урахуванням підходів сталої мобільності
Освіта	
Відкриття вищого навчального закладу на базі КЗПО «Нововолинський багатопрофільний професійний коледж» з новими спеціальностями, що є затребувані на ринку праці (військова справа, інженерія, інформаційні технології та мережі, енерго-менеджери, будівельники доріг та мостів)	Модернізація електричних мереж; Впровадження заходів енергоефективності; Будівництво пришкільних спортивних стадіонів

Продовження таблиці 3.3

1	2
Енергоефективність	
Заміна віконних та дверних конструкцій. Реконструкція/повна заміна систем водопостачання та водовідведення. Повна заміна/оновлення систем електропостачання. Оновлення та утеплення дахового перекриття, ремонт даху. Облаштування індивідуальних теплових пунктів. Підключенням до сервісу автоматизованої системи енергомоніторингу. Встановлення відновлювальних джерел енергії у вигляді СЕС, теплових насосів	Реконструкція опалювальної системи. Утеплення фасадів та горищного перекриття, комплексна термомодернізація об'єктів. Внутрішні ремонтні роботи та проведення перепланування внутрішнього простору будівель з позиції енергоефективності
Соціальний захист	
Збільшити фінансування програм допомоги інвалідам та іншим уразливим групам населення. Підтримка ветеранів та членів їх сімей, підтримка членів сімей загиблих. Хаб для ветеранів (консультаційний супровід, соціалізація, перекваліфікація та працевлаштування). Підтримка ВПО – інтеграція, адаптація, соціалізація.	Укрупнення інфраструктури соціальних послуг (єдиний центр надання соціальних послуг). Створення центрів раннього втручання. Створення інфраструктури для віддаленого надання соціальних послуг (соціальне таксі, мобільні бригади); Створення центру денного догляду за дітьми з інвалідністю; Створення інфраструктури соціального житла (в перспективі створення житла сімейного типу та для дітей-сиріт).
Економічний розвиток	
Розбудова бізнес-інфраструктури (офісів, складів, конференційної інфраструктури). Відкриття бізнес-центру / бізнес простору. Створення індустріального парку, що спеціалізуватиметься на інноваціях, технологіях та переробній промисловості. Залучення інвесторів для індустріального парку та інших проєктів. Розбудова екосистеми соціального підприємництва	Будівництво транспортного пункту пропуску Млинище (Україна) – Сліпче (Польща). Модернізація існуючої колії ДП «Волиньвугілля» та будівництво додаткового покриття по маршруту Нововолинськ – Лудин – держкордон (Польща). Розбудова інфраструктури перевезення вантажів – логістичні хаби. Створення центру енергоефективності
Культура	
Створення культурно-мистецьких просторів під відкритим небом. Оцифрування музейних фондів. Промоція міста.	Капітальний ремонт будинків культури. Будівництво і реконструкція сцен. Реекспозиція виставкової інфраструктури. Мапування в культурі (об'єкти спадщини, ознакування). Розробка/ідентифікація культурних магнітів

Отже, високопріоритетними завданнями у сфері економічного розвитку є формування інфраструктури для підтримки і розвитку підприємництва у громаді, залучення інвесторів та розбудова екосистеми соціального підприємництва.

Нововолинська міська рада при формуванні напрямів розвитку громади активно використовує сучасні інструменти залучення громадськості. Одним з ефективних інструментів роботи з громадською думкою є очні фокус-групові дослідження. Для визначення перспектив підвищення економічної привабливості Нововолинської МТГ проведено фокус-групове дослідження з трьома дискусіями, що складаються з 9-12 учасників у кожній фокус-групі.

Теми для обговорення базувалися на дослідженнях перспектив повоєнного розвитку західних регіонів України, кількісних дослідженнях громадської думки в Нововолинських МТГ (муніципальних опитуваннях, рейтинговому оцінюванні, аналізі трендів) за період 2021-2023 рр.

Фокус-групи формувалися з повнолітніх громадян, які відповідають демографічним характеристикам досліджуваного регіону за віком, статтю, а також ВПО.

Фокус-групи проводилися в інтерактивному, нестандартизованому режимі на основі анкети, попередньо узгодженої з клієнтом, але адаптованої під час обговорень для включення інших релевантних питань за потреби. «Ітеративне фокус-групове дослідження» в такому випадку означає, що в кожній групі проводилися послідовні сесії, які враховували відповіді, отримані на попередніх сесіях, що дозволило проводити бесіду, що розвивається протягом декількох сесій.

Дискусійні питання сформовано за двома напрямками: про громаду та про відбудову (рис. 3.2). Завдяки відповідям на запитання анкети отримано якісну характеристику передумов та перспектив підвищення економічної привабливості Нововолинської МТГ під час війни та у повоєнний період.

Зокрема, на основі відповідей на питання 2 отримано опис змін, що відбулися в громаді з початку повномасштабного вторгнення, а саме:

Дискусійні питання	
Про громаду	Про відбудову
1. Про місто 2. Відколи почалося повномасштабне російське вторгнення, які зміни ви побачили в Нововолинську? 3. Що Вам найбільше подобається в Нововолинську на даний момент? 4. Що Вам не подобається в Нововолинську на даний момент? 5. Які міські послуги та сфери найбільше потребують покращення? 6. Які ключові фактори «тримають» Вас в громаді? 7. З початку війни Нововолинськ став домівкою для тисяч вимушених ВПО. Яка Ваша думка про нових мешканців громади? 8. Які наслідки децентралізації та об'єднання громад ви побачили?	1. Сьогодні триває дискусія щодо запуску процесів відновлення України після початку російської агресії. Одні вважають, що про відбудову можна говорити після завершення війни, інші кажуть, що ці процеси потрібно запускати вже сьогодні. Якої думки дотримуєтеся Ви особисто? 2. Хто, на Вашу думку, має відігравати ключову роль у відновленні та розвитку Нововолинська – державна чи місцева влада? 3. Якими, на Вашу думку, мають бути пріоритети відбудови в Нововолинську? 4. Що, на Вашу думку, потрібно робити, щоб мешканці Нововолинська не покидали свою громаду, а ті, які виїхали – повернулися?
Опитувальник наприкінці дискусії: Реалізацію яких проєктів та ініціатив в Нововолинську ви вважаєте більш пріоритетним (розставити бали від 0 до 5)?	

Рисунок 3.2 – Дискусійні питання у фокус-групах для визначення напрямів економічної привабливості Нововолинської МТГ

в громаді одночасно відбувається великий приток переселенців та висока активність волонтерства; з'явилося патріотичне відчуття – кожен сприяє підтримці солдат та допомозі переселенцям; якість шкіл, медичного обслуговування та велика кількість молодіжних заходів полегшують перехідний період для переселенців та релокованих підприємств; через призов та мобілізацію відчувається нестача чоловіків та робочої сили; спостерігається зростання цін на товари та послуги в регіоні; існує розчарування тим, що війна забирає всі бюджетні ресурси, які могли б бути спрямовані на зміни на місцях.

Відповіді на питання 3 дозволили отримати позитивну оцінку політики Нововолинської міської ради щодо забезпечення якості життя в громаді: доброзичливе ставлення до ВПО, оскільки є розуміння їх внеску в економіку, створення робочих місць і заміну людей, які виїхали з громади після закриття шахт; доброзичливе ставлення місцевих жителів до ВПО сприяє створенню продуктивного психологічного клімату в громаді; велика відстань від регіонів,

де відбуваються бойові дії; покращений громадський транспорт, пристосований для людей з інвалідністю; доступна велика кількість молодіжних заходів та видів спорту; підтримка пенсіонерів соціальною допомогою у вигляді продуктів харчування кожні півроку.

Відповіді на питання 4 дали змогу виявити проблеми у політиці міської ради щодо забезпечення якості життя громади: погані дороги негативно впливають на повсякденне життя громади; незадовільна екологічна ситуація в регіоні (радіація від териконів, сморід від олійно-жирового комбінату, відсутність сміттєвих баків, сортування сміття та сучасної системи утилізації відходів); закриття сільських шкіл; недостатня кількість пандусів в будівлях та громадському транспорті.

Під час фокус-групового дослідження відзначено, що головні пріоритети відбудови громади доцільно зосередити на двох сферах: економічний розвиток, особливо в сільському господарстві та туризмі, та інвестиції в освіту (школи та дитячі садки), щоб дати учням формальні та неформальні життєві навички. За результатами роботи фокус-групи визначено та оцінено пріоритетні напрями підвищення економічної привабливості Нововолинської МТГ (рис. 3.3).

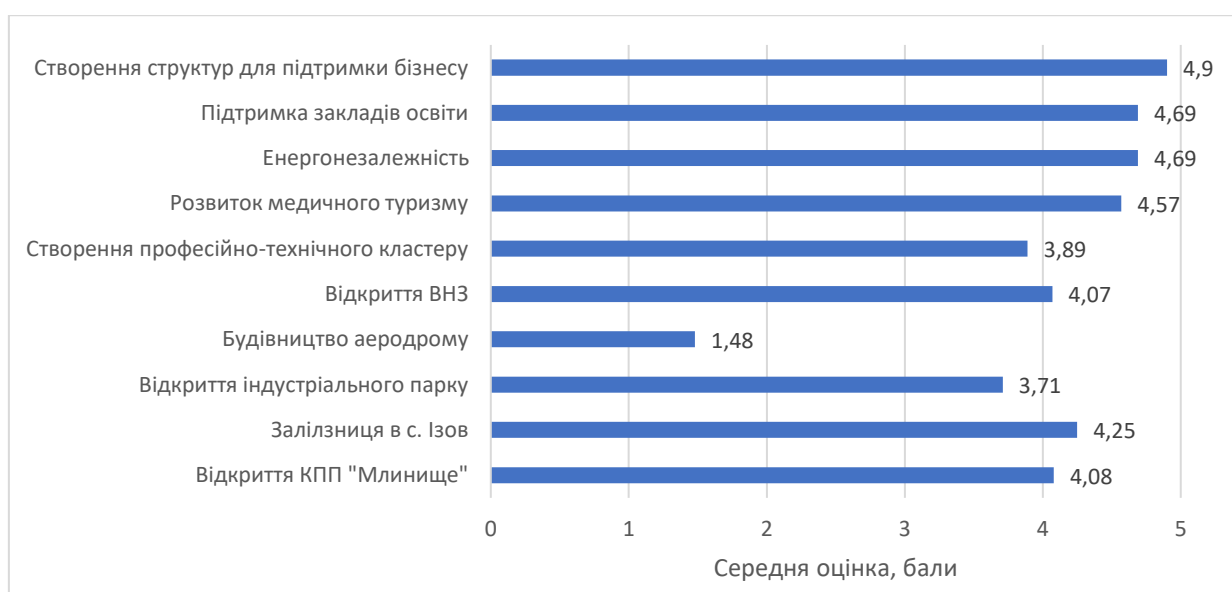


Рисунок 3.3 – Оцінка напрямів підвищення економічної привабливості Нововолинської МТГ за результатами фокус-групового дослідження

Серед пріоритетних напрямів економічної привабливості визначено створення структур та розробка програм щодо підтримки бізнесу в громаді, підтримки закладів освіти для перепрофілювання на інші спеціальності, у тому числі і затребувані у військовий час (наприклад, майстер з виготовлення дронів, оператор дронів, конструювання та виготовлення зброї, будівельні майстри, інженери 3D-друку та ін.), впровадження заходів з енергонезалежності через встановлення альтернативних джерел енергії, децентралізація котелень, утеплення/термомодернізація комунальних закладів, когенерація (зеконормлені кошти доцільно спрямувати на розвиток, підтримку підприємств з вугільних регіонів).

Метою підтримки бізнесу у Нововолинській територіальній громаді є створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності, в тому числі підтримка експортно-орієнтованих підприємств, підприємств, що виробляють соціально значущі товари та товари військового призначення, підвищення економічних показників розвитку міста, запровадження ефективних форм співпраці міської влади та суб'єктів підприємництва задля стійкого функціонування і розвитку підприємництва, залучення широких верств населення до підприємницької діяльності, забезпечення зайнятості населення шляхом заохочення суб'єктів господарювання до розвитку їх діяльності та створення нових робочих місць. Також у межах підтримки бізнесу доцільно врахувати створення необхідних умов для розміщення та роботи переміщеного у Нововолинську міську територіальну громаду бізнесу з інших регіонів України.

Досягнення мети передбачає консолідацію зусиль усіх заінтересованих сторін, що забезпечить соціально-економічний розвиток міста та підвищить рівень життя населення.

Таким чином, підвищення економічної привабливості Нововолинської МТГ спрямоване на підтримку бізнесу в регіоні шляхом створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, враховує інтереси усіх зацікавлених осіб та базується на результатах дослідження громадської думки.

3.2. Проект створення Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ

Аналіз досягнутих результатів від співпраці бізнес-консультантів з підприємцями дає змогу ініціювати відкриття «Центру підтримки бізнесу НОВО» у Нововолинській міській раді з метою створення простору для посилення взаємовідносин підприємців та влади.

Підґрунтям для реалізації проекту є досвід міської ради в реалізації проектів розвитку громади у воєнний час (2022-2023 рр.):

а) допомога центрам компактного проживання внутрішньо переміщених осіб: залучено 1 118 050 грн. для ремонту колишнього гуртожитку Нововолинського ЦПТО, створено 130 місць для проживання ВПО;

б) облаштування інтеграційного простору для ВПО. Проект був спрямований на формування стійких безпекових, соціально-психологічних навичок, розкриття внутрішнього потенціалу, здібностей та на соціальну згуртованість цільової групи проекту через проведення циклу заходів:

- залучено 480 000 грн., строк реалізації 3 місяці;
- впродовж 2-х місяців були проведені 12 навчань за різними темами.

На даний час проведено підготовчу роботу з отримання дозволів та ремонтних робіт у приміщенні площею 200 квадратних метрів за рахунок коштів місцевого бюджету.

Нововолинська міська рада має великий досвід у отриманні грантової та донорської підтримки. Багаторічна співпраця з партнерами-донорами сприяла успішній реалізації проектів розвитку громади:

- по-перше, GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH). Від донора/партнера залучено 111 200 євро на проекти:

- «Просування енергоефективності та впровадження Директиви ЄС з енергоефективності в Україні (FEER)»;

- просування програми міжнародної співпраці EU4Business:

конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП;

- по-друге, NEFCO (Північна Економічна Фінансова Корпорація). Від донора/партнера залучено 7 100 000 євро на проект «Житло для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та відновлення звільнених міст в Україні»;

- по-третє, UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund). Від донора/партнера залучено 40 000 євро на проект «Розвиток потенціалу молоді у західних областях України»;

- по-четверте, USAID (Агентство США з міжнародного розвитку). Від донора/партнера залучено 96 000 євро на проект «Створення Молодіжного центру в місті Нововолинськ»;

- по-п'яте, МФ «Відродження» (Міжнародний фонд Відродження). Від донора/партнера залучено 13 800 євро на проекти «Тримаймо стрій; Соціально-психологічна підтримка та реінтеграція ветеранів та членів їх сімей на базі громадської організації «Нововолинська спілка ветеранів АТО»;

- по-шосте, UNDP (United Nations Development Programme). Від донора/партнера залучено 25 900 євро на проекти:

- «Турбота з народження в дома»;

- «Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель в малих та середніх містах України»;

- просування програми міжнародної співпраці EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП.

Таким чином, активна підтримка економічного та соціального розвитку громади з боку іноземних партнерів та донорів підтверджує привабливість міста для розвитку бізнесу під час війни та у повоєнні роки, а отже, і для впровадження проєктів міської ради, спрямованих на підтримку місцевого та релокованого бізнесу, відновленню роботи промисловості та сектору надання послуг, відкриттю нових промислових потужностей та нових виробництв для міста та сусідніх областей, у тому числі і за кордоном, розвитку інфраструктури бізнесу для пріоритетних напрямів діяльності (виробництво продуктів харчування та субпродуктів, виробництво продуктів переробки

агропродукції, логістичні сервіси та складське зберігання різних видів продукції, виробництво електроніки та обладнання. виробництво мінеральних добрив та неорганічних сполук, ІТ-послуги), надання консультацій з питань відкриття нового бізнесу та удосконалення існуючого.

За типом проєкт відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО є змішаним – містить інфраструктурну та освітню складові.

Актуальність відкриття Центру підтримки бізнесу полягає у тому, що для економічного розвитку Нововолинської МТГ важливо посилити взаємодію з бізнес структурою. Для цього потрібен простір для проведення семінарів, тренінгів, досліджень та зустрічей. Підприємці зможуть обмінюватися ідеями, досвідом та отримувати підтримку. Ситуація з бізнесом ускладнилася через повномасштабне вторгнення та перебої з енергоресурсами. Така ситуація змушує підприємства скорочуватись збільшуючи безробіття та зменшуючи надходження до бюджету. Ці обставини створюють ризики для підприємницької діяльності та перешкоджають розвитку працездатного населення/молоді. Враховуючи ці фактори, існує потреба у розвитку Центру підтримки бізнесу. Реалізація цього проєкту покликана забезпечити загальне економічне зростання громади. Проєкт спрямований на розвиток персоналу, підвищення енергоефективності, покращення інфраструктури, проведення досліджень ринків та взаємодії з малим та середнім бізнесом.

Основним профілем діяльності Нововолинської МТГ тривалий час була вугільна промисловість. За останні роки з 11 шахт працювали лише дві – шахти № 9 та Бужанська. На сьогодні галузь вичерпала себе і економічний профіль громади суттєво трансформується.

За останні 2 роки загальна кількість зареєстрованих малих та середніх підприємств зросла на 217 одиниць, або на 5,6 %. Однак, ситуація з бізнес-кліматом ускладнилася через перебої з енергоресурсами. Ці обставини створюють ризики для розвитку підприємницької діяльності. Підприємства скорочують обороти, збільшуючи кількість безробітних та зменшуючи

надходження до бюджету, що створює додаткову соціальну напругу.

Місією цього проєкту є створення та функціонування бізнес-інкубатора в регіоні з головною метою сприяння підприємництву, інноваціям та економічному розвитку.

Мета проєкту: забезпечити ефективність роботи Центру підтримки бізнесу НОВО шляхом оптимізації процесів, навчання персоналу та розширення спектру послуг, що призведе до зростання кількості клієнтів Центру, сприяючи розвитку малого та середнього підприємництва Нововолинської громади.

Проєкт сприяє забезпеченню сприятливого бізнес-середовища в Нововолинській МТГ, що, в свою чергу, є вагомим складовим успішного розвитку та відновлення громади як під час війни, так і у повоєнний час.

Головними завданнями проєкту є наступні.

1. Провести навчальні тренінги для 5-ти працівників центру з метою покращення знань та навичок.
2. Організувати навчальний візит для працівників центру з метою вивчення кращих практик діяльності організацій підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.
3. Здійснити ремонт укриття в Центру підтримки бізнесу площею 150 м² та впровадити енергозберігаючі заходи, включаючи реконструкцію фасаду приміщення.
4. Забезпечити центр необхідними меблями та обладнанням шляхом здійснення закупівель;
5. Розробити сайт центру для збільшення інформаційного охоплення;
6. Провести дослідження вільних ринків економіки громади та розвитку експорту/імпорту продукції.
7. Адаптувати приміщення Центру підтримки бізнесу для маломобільних груп населення.

У приміщенні комунальної власності, яке виділене для Центру, за рахунок підтримки Датської ради (DAI) та грантових коштів USAID

планується ремонт з встановленням на даху об'єкту сонячних панелей потужністю 20 кВт (загальна вартість отриманого гранту 3 400 000 грн).

Загальна сума отриманих грантових коштів для відкриття центру підтримки бізнесу складає 35290 тис. грн.

Головними учасниками проєкту є цільові групи, на яких спрямовані основні результати проєкту, та партнери, що здійснюють організаційну, консультаційну, інформаційну та фінансову підтримку проєкту.

Цільові групи проєкту створення Центру підтримки бізнесу НОВО в Нововолинській МТГ:

- 900 юридичних осіб;
- 4000 фізичних осіб підприємців;
- 5000 ветеранів та члени сімей;
- 804 особи з інвалідністю;
- більше 20 000 шахтарів – колишніх працівників вугільної промисловості регіону, які втратили роботу через закриття шахт і потребують допомоги у пошуку нових можливостей (Володимирський та колишній Сокальський район);
- більше 10 000 осіб віком 18-35 років, які шукають можливості для розвитку кар'єри або започаткування власного бізнесу;
- потенційні інвестори та бізнес-партнери;
- 210 осіб, в т. ч. ВПО, які втратили роботу через економічні чи геополітичні обставини та шукають нові можливості для працевлаштування (безробітні);
- Управління економічної політики Нововолинської міської ради, які співпрацюють з бізнесом для розробки політик та програм підтримки підприємництва;
- підприємства, які прагнуть розширити свій бізнес на міжнародні ринки і потребують допомоги у посиленні експортного потенціалу.

Отже, цільові групи проєкту складаються з категорій населення і бізнесу, які найбільшою мірою потребують підтримки власного розвитку та

життєдіяльності, прагнуть використати можливості для відкриття нового бізнесу або нових напрямів діяльності, потребують підтримки та допомоги від держави як найбільш вразливі категорії населення (ветерани, шахтарі, що втратили роботу, внутрішньо переміщених осіб, що шукають нові можливості для працевлаштування або відкриття чи розвитку власної справи, потенційних інвесторів та бізнес-партнерів, що планують отримати додаткові доходи або вигоди від спрямування коштів у перспективні сфери розвитку економіки, органів місцевого самоврядування для розвитку та зміцнення компетенцій у сфері розробки економічної політики громади та підтримки підприємництва.

Партнери проекту відкриття Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ:

- Нововолинська міська рада;
- Волинська Торгово-промислова палата;
- Освітні заклади (Нововолинський електромеханічний фаховий коледж, Нововолинський центр професійно-технічної освіти, Західноукраїнська філія тернопільського національного економічного університету) для проведення тренінгів та досліджень;
- Нововолинська міська філія Волинського обласного центру зайнятості;
- Консалтингові компанії з розвитку бізнесу (PPV, CIVITTA та інші);
- Міжнародні організації (USAID, GIZ, ПРООН, EU4business, enpact та інші).

Проект реалізовуватиметься в Нововолинській міській територіальній громаді. Результати та активності проекту проводитимуться та будуть представлені на всіх території Волинської області. Період реалізації проекту – 12 місяців.

В межах Центру підтримки бізнесу пропонується функціонування наступних приміщень:

- конференц-зала – для проведення ведення зустрічей, круглих столів;
- коворкінг-офіс – для організації навчання;

- окремі робочі місця для підприємців – надання можливості попрацювати, вийти на веб-зв'язок з партнерами та інше;
- дві переговорні кімнати – для проведення ділових зустрічей підприємцями, укладання угод.

За результатами роботи фокус-груп з мікро, малим, середнім бізнесом та представниками банків міста визначено основні напрями роботи центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ (табл. 3.4): юридичні та податкові консультації; діалог для бізнесу, який займається експортом; допомога з пошуком та написанням грантів; навчання відповідно до потреб бізнесу; проведення семінарів та інших заходів.

Таблиця 3.4 – Основні напрями роботи Центру підтримки бізнесу у Нововолинській МТГ

Мета	Цільова аудиторія	Очікувані результати
1	2	3
Напрямок: Юридичні та податкові консультації		
Надання підприємцям та підприємствам професійної допомоги з питань юридичного та податкового регулювання для сприяння їхній стабільній роботі та розвитку на території громади	Фізичні особи-підприємці, малий та середній бізнес, які ведуть або планують розпочати діяльність у межах територіальної громади	Зміцнення правової грамотності підприємців. Мінімізація ризиків юридичних і податкових порушень. Підвищення фінансової стійкості бізнесу завдяки оптимізації податкових витрат
Напрямок: Проведення семінарів та інших заходів		
Сприяти професійному зростанню підприємців, розширенню бізнес-можливостей та формуванню активної підприємницької спільноти через організацію освітніх і нетворкінгових заходів	Підприємці, керівники малого та середнього бізнесу, стартапери, студенти, які планують розпочати підприємницьку діяльність	Підвищення обізнаності підприємців щодо нових можливостей, трендів та інструментів для бізнесу. Зростання кількості підприємств, що активно використовують сучасні підходи до управління та розвитку. Створення активної спільноти підприємців, яка сприяє взаємній підтримці та співпраці. Посилення ролі громади як центру підприємницької ініціативи

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Напрямок: Діалог для бізнесу, який займається експортом		
Створення ефективного майданчика для обміну досвідом, вирішення нагальних питань та підтримки підприємств, що займаються експортом, з метою сприяння їхньому сталому розвитку та збільшенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках	Місцеві компанії та підприємці, які вже експортують продукцію або планують розпочати експортну діяльність	Розширення знань підприємців про експортні можливості. Зростання кількості експортно-орієнтованих підприємств у громаді. Покращення якості продукції та сервісів для міжнародних ринків. Формування стабільної бізнес-спільноти експортерів у громаді
Напрямок: Допомога з пошуком та написанням грантів		
Сприяти розвитку бізнесу в громаді шляхом допомоги підприємцям у залученні грантового фінансування для реалізації їхніх ідей, інноваційних проєктів та масштабування діяльності	Представники малого та середнього бізнесу, соціальні підприємства, стартапи, а також окремі підприємці, які прагнуть залучити грантові кошти для розвитку своєї діяльності	Збільшення кількості успішних грантових заявок від місцевого бізнесу. Залучення додаткових фінансових ресурсів у громаду для стимулювання підприємництва. Підвищення рівня компетенцій підприємців у написанні грантів. Реалізація інноваційних проєктів, що сприяють соціально-економічному розвитку громади
Напрямок: Навчання відповідно до потреб бізнесу		
Сприяти підвищенню кваліфікації підприємців і їхніх працівників через організацію навчальних програм, адаптованих до специфічних потреб місцевого бізнесу, для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності	Власники бізнесу, управлінці, представники малого та середнього підприємництва, працівники, які потребують підвищення кваліфікації для ефективного виконання своїх обов'язків	Зростання професійного рівня підприємців та їхніх команд. Підвищення адаптивності бізнесу до сучасних ринкових умов і викликів. Створення нових можливостей для розвитку бізнесу через використання інноваційних знань та практик. Формування спільноти підприємців, орієнтованої на постійний розвиток і навчання

Отже, кінцеві результати діяльності Центру підтримки бізнесу передбачають забезпечення економічного розвитку громади на основі підвищення рівня компетентності підприємців та створення бізнес-спільноти.

В рамках проєкту пропонується запровадити наступні заходи (ключові активності) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Заходи (ключові активності) функціонування Центру підтримки в Нововолинській МТГ

Ключова активність	Заходи
1	2
1. Проведення 3-ох одноденних тренінгів для працівників центру	1.1. Проведення аналізу потреб навчання для працівників центру. 1.2. Вибір постачальника та узгодження тренінгової програми. 1.3. Проведення одноденних тренінгів. 1.4. Проведення оцінки знань та навичок, отриманих працівниками під час тренінгу, та сертифікація учасників, що успішно завершили навчання
2. Організація одноденного навчального візиту для працівників центру щодо вивчення кращих практик діяльності організацій в Україні	2.1. Узгодити місто візиту з командою Центру підтримки бізнесу. 2.2. Здійснити візит в рамках якого ознайомитись з структурою, принципами роботи та системою надання послуг успішних бізнес-інкубаторів. 2.3. Проведення підсумкової зустрічі для обговорення результатів та впровадження отриманого досвіду
3. Адаптація приміщення Центру підтримки бізнесу для маломобільних груп населення, проведення ремонту в укрітті Центру підтримки бізнесу, площею 150 м ² та впровадження енергозберігаючих заходів в т.ч., реконструкцію фасаду приміщення	3.1. Розробка детального плану ремонту укріття та проекту реконструкції фасаду з урахуванням енергозберігаючих заходів. 3.2. Проведення тендеру на закупівлю товарів/робіт/послуг. 3.3. Здійснення ремонтних робіт в укрітті та реконструкція фасаду приміщення. 3.4. Проведення тендеру серед компаній, що спеціалізуються на створенні безбар'єрного середовища 3.5. Розробка плану впровадження змін, співпраця з організаціями, що представляють інтереси людей з інвалідністю 3.6. Впровадження архітектурних та технічних рішень щодо створення безбар'єрного простору 3.7. Проведення оцінки оптимальних енергозберігаючих заходів для впровадження. 3.8. Здійснення робіт щодо впровадження енергозберігаючих заходів
4. Проведення закупівлі меблів та обладнання для роботи Центру підтримки бізнесу площа якого становить 200 м ²	4.1. Розробка детального списку меблів та обладнання, необхідного для ефективної роботи центру, на основі аналізу потреб користувачів та функцій центру. 4.2. Проведення тендеру для закупівлі меблів та обладнання відповідно до встановлених вимог. 4.3. Проведення перевірки на відповідність технічних специфікаціям та здійснення встановлення основних засобів
5. Створення сайту центру для збільшення інформаційного охоплення	5.1. Розробка детального технічного завдання на створення сайту, визначення його цілей, функцій та вимог. 5.2. Створення дизайну сайту та його технічна розробка відповідно до вимог та цілей. 5.3. Запуск сайту, інструктаж персоналу щодо системи наповнення та забезпечення безперебійної роботи

Продовження таблиці 3.5

1	2
6. Проведення досліджень вільних ринків та розвитку експорту/імпорту продукції	6.1. Здійснення пошуку, відбору та залучення експертів, у тому числі міжнародних, для співпраці з місцевими підприємцями. 6.2. Збір статистичних даних щодо експорту та імпорту в регіонах та проведення опитування серед МСП щодо їх потреб та проблем в експортно-імпортній діяльності. 6.3. Збір первинних та вторинних даних про вільні ринки, їх аналіз для виявлення тенденцій та можливостей. 6.4. Підготовка детального звіту за результатами дослідження та розробка рекомендацій для підприємців громади

Як показують дані табл. 3.5, основні активності, що плануються в межах проєкту, групуються навколо освітньої (тренінги для працівників центру, навчальні візити працівників центру для вивчення кращих практик в Україні), технічної (адаптація та ремонт приміщення, закупівля меблів та обладнання), інформаційної (створення сайту та поширення інформації в соцмережах), маркетингової (дослідження ринків) складових. Комплексний характер заходів сприятиме наданню повної підтримки підприємцям та мешканцям громади для розвитку та відкриття власного бізнесу та пошуку можливостей для працевлаштування.

Організаційна структура проєкту (рис. 3.4) є функціональною. Даний вид структур є популярним для невеликих проєктів, оскільки забезпечує ефективне використання ресурсів та спеціалізацію роботи.



Рисунок 3.4 – Організаційна структура Центру підтримки бізнесу НОВО у Нововолинській МТГ

Основні переваги функціональної організаційної структури полягають у високій спеціалізації праці, ефективності і продуктивності, чіткій командній

структурі, економії ресурсів, можливостях для розвитку експертів стабільності та мінімізації ризиків, пов'язаних з хаотичними рішеннями.

Калькуляція витрат на оплату праці, необхідне обладнання, меблів та матеріально-технічне забезпечення представлена у табл. 3.6-3.9.

Таблиця 3.6 – Калькуляція витрат на оплату праці працівників Центру підтримки бізнесу НОВО

№	Форма трудових стосунків	Яким фахівцям і за що очікується сплатити	Місячний фонд оплати праці (з урахуванням податків та платежів, грн.)	Кількість місяців	Загальна сума (у гривнях)
1	За основним місцем роботи	Керівник проєкту	18 000,00	6,00	108 000,00
		Помічник керівника	15 000,00	6,00	90 000,00
		Бізнес-консультант з відкриття бізнесу	12 000,00	6,00	72 000,00
		Бізнес-консультант з ведення бізнесу	12 000,00	6,00	72 000,00
2	За угодою цивільно-правового характеру	Комунікаційний менеджер	10 000,00	6,00	60 000,00
РАЗОМ:					402 000,00

Таблиця 3.7 – Калькуляція витрат на придбання обладнання для функціонування Центру підтримки бізнесу НОВО

№	Вид обладнання (із зазначенням технічних характеристик)	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Загальна сума, грн.
1	Кавомашини Delonghi ECAM220.22GB Magnifica Start	1,00	15 000,00	15 000,00
2	Проектор PROJY Padrón	1,00	17 000,00	17 000,00
3	Планшет Lenovo Tab M10 HD 2nd TB-X306X 10,1" 4/64GB LTE/Wi-Fi platinum grey (ZA6V0187UA)	1,00	9 000,00	9 000,00
4	Принтер Epson L805 з WI-FI A4 (C11CE86403)	1,00	14 000,00	14 000,00
5	Екран 3V150MEV(4:3150") Matte White	1,00	10 000,00	10 000,00
6	Телевізор Samsung UE43T5300AUXUA	1,00	9 000,00	9 000,00
7	Презентаційна стійка для телевізора сектор T6	1,00	5 000,00	5 000,00
8	Ноутбук Lenovo ideapad 3i 15ITL6 15,6" (82H800UKRA) arctic grey	4,00	20 000,00	80 000,00
РАЗОМ:				159 000,00

Таблиця 3.8 – Калькуляція витрат на придбання обладнання Центру підтримки бізнесу НОВО

№	Назва обладнання	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Загальна сума, грн.
1	Стіл комп'ютерний	5	5000	25000
2	Стілець-крісло офісний	5	4000	20000
3	Стіл офісний	20	2300	46000
4	Стілець офісний	70	1000	70000
5	Шафа для офісу	10	4500	45000
6	Диван офісний	5	15000	75000
РАЗОМ:				281000

Таблиця 3.9 – Калькуляція витрат на матеріальне забезпечення Центру підтримки бізнесу НОВО

№	Назва витратних матеріалів	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Загальна сума, грн.
1	Канцприладдя: папір	10,00	120,00	1 200,00
2	Ручка кулькова Buromax Color L2U	200,00	10,00	2 000,00
3	Блокнот А5 (N20220-14) Economix	200,00	40,00	8 000,00
4	Підставка для канцелярії Nota Bene	3,00	150,00	450,00
РАЗОМ:				11 650,00

В межах проєкту передбачено відрядження працівників центру, калькуляцію витрат на які представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на відрядження і транспортні витрати

№	Статті витрат	Кількість осіб	Вартість для однієї особи (у гривнях)	Загальна сума (у гривнях)
1	Проїзд за маршрутом Пункт 1 – Пункт 2 – Пункт N – Пункт 1 (Нововолинськ-Київ-Нововолинськ)	5	780,00	3 900,00
2	Добові відряджених осіб: 5 осіб	5	740,00	3 700,00
3	Проживання відряджених осіб			0,00
4	Візові послуги			0,00
РАЗОМ:				7 600,00

Відкриття Центру підтримки бізнесу передбачає отримання низки послуг, вартість яких представлена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Калькуляція інших витрат на відкриття Центру

№	Послуги, за які передбачається сплатити	Кількість постачальників послуг	Вартість послуги за одиницю часу або за одиницю (у гривнях)	Термін надання послуг або кількість одиниць	Загальна сума (у гривнях)
1	Послуги з проведення навчальних тренінгів для працівників центру	1	20000,00	1,00	20000,00
2	Послуги з організації та здійснення ремонту укріття в ЦПБ площею 150 м², включаючи реконструкцію фасаду приміщення.	1	3000000,00	1,00	3000000,00
3	Придбання та встановлення сонячних панелей	1	3400000,00	1,0	3400000,00
4	Послуги з розробки та наповнення сайту	1	30000,00	1,00	30000
5	Послуги з проведення дослідження вільних ринків економіки громади та розвитку експорту/імпорту продукції	1	60000,00	1,00	60000,00
6	Послуги з організації одноденного навчального візиту для 5 працівників центру	1	70000,00	1,00	70000,00
7	Послуги з проведення заходів для створення безбар'єрного середовища	1	500000,00	1,00	500000,00
8	Послуги з проведення заходів для підприємців	1	10000,00	5,00	50000,00
РАЗОМ:					7 130 000,00

Бюджет на відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО складається з усіх витрат і представлений в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Бюджет витрат на відкриття Центру підтримки бізнесу

Статті видатків	Очікуване фінансування від донора (у гривнях)	Отримане фінансування з інших джерел (у гривнях)	Загальна сума за статтями бюджету (у гривнях)	Відсоток від запитуваної в донорів суми коштів
1. Оплата праці	168 000,00	234 000,00	402 000,00	2,32%
2. Обладнання	159 000,00	0,00	159 000,00	2,2%
3. Меблі	281 000,00	0,00	281 000,00	3,89%
4. Матеріальне забезпечення	11 650,00	0,00	11 650,00	0,16%
5. Відрядження і транспортні витрати	0,00	7 600,00	7 600,00	0,11%
6. Інші витрати	6 605 000,00	525 000,00	7 130 000,00	91,33%
РАЗОМ:	7 224 650,00	766 600,00	7 991 250,00	100,00%

Аналіз бюджету за джерелами фінансування показує, що 90% витрат планується залучити від донорів, у тому числі за рахунок грантової підтримки (рис. 3.5).

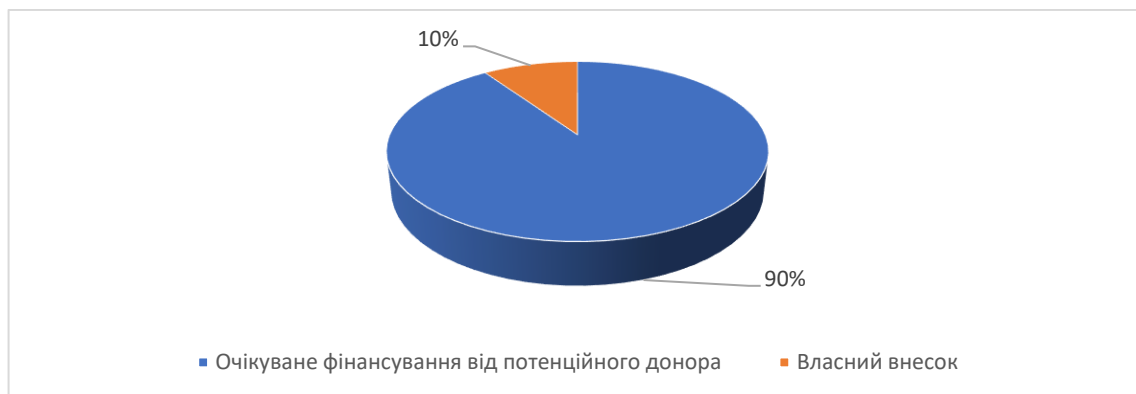


Рисунок 3.5 – Розподіл джерел фінансування проєкту Центру підтримки бізнесу НОВО в Нововолинській МТГ

Можливі ризики проєкту полягають у затримці з боку постачальників та підрядників, невідповідність затребуваній якості робіт, зміні законодавства та регуляторних вимог (табл. 3.13). В межах реалізації проєкту передбачимо запобіжні заходи для зменшення можливих ризиків.

Таблиця 3.13 – Можливі ризики проєкту відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО

Ризик	Запобіжні заходи
Затримки в реалізації проєкту через проблеми з постачальниками або підрядниками	Ретельний відбір надійних постачальників та підрядників, укладення чітких договорів з прописаними строками виконання робіт, планування альтернативних варіантів.
Невідповідність якості виконаних робіт	Регулярний контроль якості робіт, залучення незалежних експертів для перевірки.
Зміни законодавства або регуляторних вимог	Постійний моніторинг змін у законодавстві, співпраця з юридичними консультантами, адаптація проектної діяльності відповідно до нових вимог.

Внаслідок реалізації ключових активностей та заходів проєкту очікується досягти наступних результатів.

1. Підвищення компетенції команди Центру підтримки бізнесу через

проведення 3 одноденних тренінгів для 5 працівників Центру підтримки бізнесу та організацію навчального візиту для вивчення кращих практик діяльності таких організацій в Україні.

2. Завершення ремонту укриття Центру підтримки бізнесу, площею 150 м² та зменшення енергоспоживання приміщення на 20%.

3. Закупівля та встановлення в просторі площею 200 м² меблі та обладнання відповідно до бюджету проєкту.

4. Збільшення інформаційного охоплення підприємницького середовища через розробку та промоцію сайту центру (забезпечення переглядів на рівні > 1000 осіб в місяць).

5. Підготовка та поширення (не менше 5 публікацій) детального звіту з результатами дослідження вільних ринків та розвитку експорту/імпорту продукції з практичними рекомендаціями для малого та середнього підприємництва.

6. Організація заходів для представників малого та середнього підприємництва на менше 2 на місяць.

7. Адаптація приміщення Центру підтримки бізнесу та забезпечення одночасної присутності до 50 осіб для маломобільних груп населення.

8. Посилення знань та навичок понад 300 підприємців громади.

9. Надання консультацій понад 100 підприємцям громади.

10. Залучення понад 50 млн. грн. фінансування для бізнесу.

11. Реєстрація понад 20 нових ФОП та ТОВ.

12. Створення понад 50 нових робочих місць.

Визначимо економічну ефективність проєкту відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО. Основними показниками, за якими здійснюється оцінка, є річний економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності одноразових витрат.

За результатами роботи Центру очікується збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету на 5% за рахунок відкриття нових та розвитку існуючих суб'єктів підприємництва в регіоні.

Сума податкових надходжень за 2023 р. складає 373,9 млн. грн. В результаті діяльності Центру податкові надходження планується збільшити на $373,9 \cdot 5 / 100 = 18,695$ млн. грн. = 18695 тис. грн.

Одноразові витрати на відкриття Центру складаються з витрат на придбання обладнання, меблів, а також з витрат на капітальний ремонт укриття та встановлення СЕС, витрат на навчання персоналу, розробку сайту та інших витрат, визначених у табл. 3.8. Сума інвестиційних витрат складе $159 + 281 + 7130 = 7570$ тис. грн.

Поточні витрати на функціонування Центру складаються з витрат на заробітну плату, відрядження, матеріальних витрат, амортизаційних витрат, витрат на утримання та експлуатацію приміщень, інших витрат.

Визначимо суму амортизаційних відрахувань від вартості основних засобів, що задіяні для відкриття та функціонування Центру підтримки бізнесу, а саме:

- капітальний ремонт приміщення площею 150 м² складає 3000 тис. грн. Згідно з [39], вартість капітального ремонту збільшить вартість основних засобів. Будівлі відносяться до 3 групи основних засобів та мають термін корисного використання 20 років [9]. Застосуванням прямолінійного методу нарахування амортизації [11, с. 253], визначимо річну суму амортизаційних відрахувань: $3000 / 20 = 150$ тис. грн.;

- після введення в експлуатацію дахова сонячна електростанція обліковується на субрахунку 104 «Машини та обладнання» [40], отже, відноситься до 4 групи основних засобів і має термін корисного використання 5 років [9]. За прямолінійним методом, сума річних амортизаційних відрахувань складе $3400 / 5 = 680$ тис. грн.;

- обладнання (табл. 3.4) відноситься до 4 групи основних засобів [9]. Річна сума амортизаційних відрахувань складає $159 / 5 = 31,8$ тис. грн.;

- меблі (табл. 3.10) відносяться до 6 групи основних засобів, термін корисного використання складає 4 роки [9]. Річна сума амортизаційних відрахувань складає $281 / 4 = 71$ тис. грн.

Отже, загальна сума річних амортизаційних відрахувань складає $150+680+31,8+71=932,8$ тис. грн.

Норму витрат на утримання та експлуатацію обладнання приміщень приймемо на рівні 5% від вартості капітального ремонту та встановленого обладнання: $(3000+3400+159)*0,05=327,95$ тис. грн.

Інші витрати приймемо на рівні 2% від поточних витрат на функціонування Центру: $(402+11,65+7,6+932,8+327,95)*0,02=33,64$ тис. грн.

Визначимо економічні показники проєкту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Економічні показники проєкту відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО у Нововолинській МТГ

Показник	Значення
Збільшення податкових надходжень, тис. грн.	18695
Кількість працівників Центру, осіб	5
Одноразові витрати, тис. грн.	7570
у т.ч.: обладнання	159
меблі	281
капітальний ремонт	3000
встановлення сонячних панелей	3400
інші витрати	680
Поточні витрати, тис. грн.	1765,64
у т.ч.: заробітна плата	402
матеріальне забезпечення	11,65
відрядження	7,6
амортизація	932,8
утримання та експлуатація обладнання та приміщень	327,95
інші витрати	33,64
проведення заходів для підприємців	50
Річний економічний ефект, тис. грн.	$18695-1755,64=16929,36>0$
Термін впровадження проєкту, років	0,5 року
Термін окупності одноразових витрат	$0,5+1765,64/16929,36=0,7$

Таким чином, річний економічний ефект від функціонування Центру підтримки бізнесу є позитивним і складає 16929,36 тис. грн., що вказує на доцільність його впровадження в умовах Нововолинської МТГ.

Соціальний вплив проєкту на життєдіяльність Нововолинської МТГ полягає у підтримці найбільш вразливих категорій населення громади та створення можливостей для працевлаштування та відкриття власного бізнесу.

Забезпечення підтримки близько 5000 ветеранів, членів їхніх сімей, а також сімей загиблих, військовополонених та зниклих безвісти. Сприяння інтеграції, адаптації та соціалізації приблизно 4000 внутрішньо переміщених осіб (ВПО), допоможе стати активними членами громади.

Відкриття бізнес-центру/простору сприятиме створенню приблизно 400 нових робочих місць на протязі 5 років. Очікується, що близько 5000 осіб з вразливих категорій населення отримають доступ до якісних соціальних послуг, що сприятиме підвищенню рівня доходів населення та загального добробуту громади. Проведення форумів з формування бізнес-світогляду допоможе розвинути підприємницьку культуру та навички серед населення.

Розробка та впровадження проєктів безбар'єрності створить більш інклюзивне середовище, де кожен член громади зможе вільно пересуватися та користуватися публічними просторами. Це сприятиме активнішій участі людей з інвалідністю у громадському житті, посилюючи соціальну інтеграцію.

Проєкт демонструє високий потенціал сталості та мультиплікаційного ефекту: інституційна сталість забезпечується інтеграцією ЦПБ та навчанням персоналу; фінансова життєздатність досягається через часткове самофінансування (30% через рік) та економію на енергоспоживанні (20%); соціально-економічна сталість проявляється у зростанні кількості нових малих та середніх підприємств на 15% та зниженні рівня безробіття на 2% за рік; технологічна сталість забезпечується функціонуванням сайту з 1000 відвідувачів щомісяця та залученням 50% місцевих та регіональних підприємців до послуг Центру підтримки бізнесу.

Мультиплікаційний ефект проєкту виражається у залученні малих та середніх підприємств інших громад для отримання послуг від Центру підтримки бізнесу, що, у свою чергу, збільшить фінансову життєздатність центру, та створенні більше 4000 нових робочих місць протягом 3 років.

Таким чином, запропонований проєкт є економічно доцільним та має мультиплікаційний ефект, спрямований на довгострокову перспективу і сприяє активізації підприємництва в регіоні.

Висновки до 3 розділу

Встановлено, що під час воєнного стану склад стейкхолдерів місцевих територіальних громад у західних регіонах України доповнився внутрішньо переміщеними особами та релокованим бізнесом, а також змінилися інтереси стейкхолдерів в бік забезпечення безпеки під час війни та формування напрямів повоєнного розвитку, які є новими для їх діяльності у даний час. Крім того, відбулася диференціація регіонів залежно від географічного розташування відносно зони бойових дій, що потребує індивідуального підходу до формування напрямів економічного розвитку.

Запропоновано напрями підвищення економічної привабливості для західних регіонів України, що дозволить їм перетворитися на центр економічного зростання та стабільності. Комплексна підтримка малого та середнього бізнесу значно посилить економічний потенціал регіону.

Систематизовано завдання розвитку Нововолинської МТГ у основних сферах за пріоритетністю. На основі фокус-групового дослідження визначено напрями підвищення економічної привабливості та здійснено їх оцінку.

З метою сприяння розвитку малого та середнього бізнесу у Нововолинській МТГ запропоновано проєкт відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО. Завдання центру передбачають навчання працівників центру у складі 5 осіб, вивчення кращих практик з підтримки малого та середнього бізнесу, ремонт укриття та впровадження енергозберігаючих заходів, придбання обладнання та меблів, розробку сайту центру, здійснення дослідження вільних ринків економіки громади та розвитку експорту/імпорту продукції, адаптацію приміщення для маломобільних груп населення.

За рахунок роботи центру планується підвищити обсяг податкових надходжень на 5%, економічний ефект від функціонування центру складає 16929,36 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Магістерська дипломна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання на основі діагностики його показників.

У першому розділі визначено теоретичні аспекти діагностики діяльності суб'єктів господарювання. Розкрито сутність, головні завдання та сучасні принципи діагностики, визначено систему показників та методів діагностики, доведено важливість прийняття управлінських рішень як заключного етапу в процесі діагностики.

Запропоновано при визначенні поняття «діагностика» зосередитися на цільовому призначенні, системі показників оцінювання, дії, часовому факторів та ролі діагностики в процесі управління, а інструменти діагностики доцільно адаптувати залежно від виду суб'єкта господарювання та сфери його діяльності.

Визначено, що формування системи показників передбачає їх розподіл за способом відображення, рівнем узагальнення та характером залежностей, встановлення взаємозв'язків і підпорядкованості на економічні та неекономічні, кількісні та якісні показники, визначення сукупного результативного показника, а також встановлення нормативних (рекомендованих, базових, еталонних) значень та шкал вимірювання.

Аргументовано, що процес діагностики є ключовим у механізмі діагностики діяльності суб'єкта господарювання та завершується етапами прийняття управлінських рішень за результатами оцінки та аналізу діяльності суб'єкта та моніторингу ефективності їх виконання.

У другому розділі здійснено аналіз показників діяльності Нововолинської міської ради за 2021-2023 рр. Надано організаційно-економічну характеристику Нововолинської МТГ, проаналізовано економічні показники діяльності громади за 2021-2023 рр., здійснено оцінку якості життя

в Нововолинській МТГ.

Аналіз організаційно-економічної характеристики Нововолинської МТГ показав, що громада має вигідне географічне розташування та переваги від розміщення внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, а регіон поступово трансформується з вугледобувного на промисловий.

За 2021-2023 рр. основним джерелом доходів місцевого бюджету є податки, частка яких зросла з 49,4% до 63%, і, в першу чергу, чергу доходи від сплати ПДФО та податку на прибуток підприємств, що напряду залежать від розвитку бізнесу в громаді.

Чисельність населення є стабільною та майже на 10% складається з ВПО, що є додатковим стимулом для розвитку бізнесу та інфраструктури громади. Видобуток вугілля є нестабільним, а обсяги зовнішньоекономічної діяльності зростають, при цьому скорочується рівень негативного сальдо. Висока частка витрат на оренду житла та комунальні послуги в середній заробітній платі свідчить про зниження рівня якості життя населення.

Третій розділ присвячено формуванню напрямів підвищення показників діяльності Нововолинської міської ради як органу місцевого самоврядування в громаді. Запропоновано напрями забезпечення економічної привабливості громади та обґрунтовано проєкт відкриття Центру підтримки бізнесу в Новововолинській МТГ.

Запропоновано напрями підвищення економічної привабливості для західних регіонів України, та акцентовано увагу на комплексній підтримці малого та середнього бізнесу значно посилить економічний потенціал регіону.

Систематизовано завдання розвитку Нововолинської МТГ у основних сферах за пріоритетністю. На основі фокус-групового дослідження визначено напрями підвищення економічної привабливості та здійснено їх оцінку.

З метою сприяння розвитку малого та середнього бізнесу у Нововолинській МТГ запропоновано проєкт відкриття Центру підтримки бізнесу НОВО і доведено його економічну та соціальну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова І.В. Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2880/2804> (дата звернення: 12.09.2024).
2. Верескун М.В., Захаров С.В. Організаційна діагностика як фактор розвитку промислових підприємств. Ефективна економіка. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5682> (дата звернення: 12.09.2024).
3. Веретенникова Г.Б., Омелаєнко Н.М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с.
4. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики: посіб. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_In_Local_Communities_PPV_2021_UA.pdf (дата звернення: 15.09.2024).
5. Гавкалова Н. Л., Зілінська А. С. Територіальні громади в умовах воєнного стану: напрями вирішення проблемних питань. 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: 24.09.2024).
6. Глебова А.О., Абдуллаєва А.Ш. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи. Молодий вчений. 2015. № 12 (27), Ч. 1. С. 154-158.

7. Господарський кодекс України : прийнятий Верховною Радою України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.09.2024).

8. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 219-223.

9. Групи основних засобів-2024. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/nalogi/nalog-na-pribyl/1000-grupi-osnovnix-zasobiv.html> (дата звернення: 24.09.2024).

10. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19> (дата звернення: 24.09.2024).

11. Економіка підприємства: підруч. ; під заг. ред. Ковальської Л.Л. та Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

12. Жадько К.С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. ефективна економіка. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/16.pdf (дата звернення: 24.09.2024).

13. Казачков І.О., Ткаченко О.О. Сучасні підходи до проведення економічної діагностики підприємства. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_148.pdf (дата звернення: 24.09.2024).

14. Коваленко В. В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2 (1). С. 17–20.

15. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 20.09.2024).

16. Кременець Ю., Ліпич Л. Діагностика підприємства : сутність та класифікація. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19204/1/653-655%20Kremenec.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).
17. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2013. 191 с.
18. Манзюк В.В. Територіальна громада як учасник господарських відносин. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2015. Вип. 31, Т. 2. С. 46-49.
19. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. С. 158-164.
20. Носань Н.С., Кусяка М.О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57> (дата звернення: 12.09.2024).
21. Овчаренко Ю.А. Діагностування економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/89.pdf____(дата звернення: 12.09.2024).
22. Офіційний сайт Нововолинської міської ради. URL: <https://nov-rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2024).
23. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 66-73.
24. Перерва П.Г., Кобєлева Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
25. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб.; за ред. Ю. Є. Петруні ; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
26. 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: 12.09.2024).

27. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.09.2024).

28. Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства : теоретичні та практичні аспекти дослідження. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 457-459.

29. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/8.pdf (дата звернення: 12.09.2024).

30. Сисоєв В.В. Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 411-418.

31. Скриньковський Р.М. Поелементна бізнес-діагностика підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 207-2015.

32. Сотник А.А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. Економічний простір. 2021. № 176. С. 89-94.

33. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2267/2190> (дата звернення: 12.09.2024).

34. Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний та післявоєнний період: посіб. Львів, 2022. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf> (дата звернення: 12.09.2024).

35. Стрільчук Р.М., Кривов'язнюк І.В., Кривов'язнюк Б.І. Економічна

діагностика діяльності промислового підприємства: теорія, методика та практика реалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. № 33. С. 130-137.

36. Тульчинська С.О., Кухарчук І.Л. Економічна діагностика виробничо-господарської діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2013. Вип. 11. С. 299-305.

37. Филипенко О.М., Смокова Л.М. Діагностика стану підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/305.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).

38. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. Науковий вісник Полісся. 2017. № 2, ч. 2. С. 150–155.

39. Чи збільшується первісна вартість основних засобів при проведенні капітального ремонту? URL: <https://pfa.com.ua/konsultatsii-i-rozasnennya/pervisna-vartist-oz-pry-kapitalnomu-remonti> (дата звернення: 12.09.2024).

40. Швечикова Л. Особливості обліку та оподаткування зі встановлення сонячних панелей та виробництва електроенергії сонячними електростанціями. Audit-invest. 25.01.2024. URL: <https://audit-invest.com.ua/articles/blog/osoblyvosti-obliku-sonyachnyh-panelej> (дата звернення: 12.09.2024).

41. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 448 с.

42. Юдіна С.В., Захаров Д.О., Кіщенко С.С. Підходи логіки до діагностики фінансового стану підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 35. С. 83-88.

43. Юр'єва І. А. Необхідність упровадження механізму діагностики елементів економічної безпеки підприємства під час антикризового управління. Економіка і суспільство. 2016. Вип. № 5. С. 267–270.