МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему: Ефективність підприємницької діяльності фірми та обгрунтування стратегії її розвитку

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ПТМ-22-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка та управління
проектами в підприємницькій діяльності»

_____ Алексєєва Дениса Олексійовича

Науковий керівник _____ Ляшенко Ганна Павлівна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми ел. цифр. підпис Гурочкіна Вікторія Вікторівна,
д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування _____ Слюсарева Л.В.,
д.е.н., професор

Ірпінь - 2024

Реєстрація № 35 26.01.2024
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (пі

Результат захисту 90 (5R) 02.02.2024 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: _____ Филюк Г.М., д.е.н., про
(підпис)

Заступник голови ЕК ел. цифр. підпис Лазебник Л.Л., д.е.н., пр
(підпис)

Члени комісії: ел. цифр. підпис Гурочкіна В.В., д.е.н.,
(підпис)

_____ Калач Г.М., к.е.н., доц
(підпис)

Секретар комісії _____

3

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ Д	**ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ**			
І. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	**від 0 до 25**	22		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	**від 0 до 5**	5		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	**від 0 до 5**	5		
4. Рецензент	**від 0 до 5**	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	**від 1 до 10**	7		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	44		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І. Доповідь	**від 0 до 10**	8		
2. Роздатковий матеріал	**від 0 до 5**	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	**від 0 до 25**	23		
4. Апробація (участь у конференціях)	**від 0 до 10**	10		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	02.02.2024	

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	09.12.2022 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	03.03.2023 р
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	03.04.2023 р
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	17.05.2023 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	06.10.2023 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	15.12.2023 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	17.12.2023 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	15.12.2023 р
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	19.01.2024 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	26.01.2024 р
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	17.01.2024 р.
13.	Захист дипломної роботи	02.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Ляшенко Ганна Павлівна, к.е.н., доцен

Керівник освітньо-професійної програми ел. цифр. підпис Гурочкіна Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти Алексєєв Денис Олексійович

Відгук
керівника випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
на тему «Ефективність підприємницької діяльності фірми та обгрунтування стратегії її розвитку»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля» за ОПП «Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»
Алексєєва Дениса Олексійовича

Дипломна робота виконана в повному обсязі (тема розкрита у трьох розділах) на практичних матеріалах підприємства ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

Актуальність теми обгрунтовано, визначено її мету, об'єкт і предмет дослідження. Розкриваючи сутність даної теми в роботі відзначено, що ефективність підприємницької діяльності підприємства є одним із способів оцінювання результатів використання ресурсів, а також дозволяє сформулювати стратегію його майбутнього розвитку.

У першому розділі автор, охарактеризував три підходи до аналізу ефективності підприємницької діяльності підприємства (класичний; ефективність підприємницької діяльності розглядається як спосіб максимізації ефекту від діяльності підприємства за мінімальної кількості ресурсів; ефективність – це результативність діяльності підприємства. Для більш ґрунтовного дослідження поняття «ефективність підприємницької діяльності» автор дослідив основні поняття, які допоможуть більш комплексно оцінити та сформувати рекомендації для підвищення ефективності, а саме: «ефективність» та «економічний ефект».

Слід відмітити, що у розділі 2 автор проаналізував, за матеріалами підприємства ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за період з 2019 по 2022 ро., структуру послуг та динаміку доходів від їх реалізації (табл.2.1); динаміку фінансових результатів (табл.2.2). За даними таблиць автор підвів підсумок, що на даному підприємстві спостерігається зростання чистого доходу; фінансові результати також свідчать, що дане підприємство є прибутковим. Для подальшого розвитку підприємства ТОВ «Інститут місцевого розвитку» автором розглянуто інвестиційні проекти (навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організації; отримання комерційних замовлень субпідрядів на регулярній основі; створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України) (табл.3.1). Ресурсне забезпечення інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на найбільшу потребу в інвестиційних ресурсах для двох останніх проєктів. Усі проекти будуть втілюватися в життя за рахунок власних внутрішніх резервів, із максимальним залученням наявного кадрового потенціалу.

Але, слід відзначити, що зміст роботи має зауваження, а саме: у відповідності до методичних рекомендацій робота має великий обсяг; також у змісті роботи має місце лекційний характер; бажано звернути увагу на оформлення роботи бажано було б використати літературу більш сучасну.

Робота виконана самостійно у відповідності до методичних рекомендацій, своєчасно подана на перевірку науковому керівнику, а недоліки в цілому не знижують оцінки за зміст дипломної роботи. Рівень плагіату – 4,98%.

Зміст роботи можна оцінити на позитивний бал, а автора допустити до захисту даної роботи.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи Г.П. Ляшенко, к.е.н., доцент

Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти
Алексєєв Денис

Після попереднього захисту на засіданні кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, протокол від «22» 12 2023 № 3

допущена /не допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністування Л. В. Слюсарева, д.е.н., професор

РЕЦЕНЗІЯ
на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Алексєєва Дениса Олексійовича
на тему: «Ефективність підприємницької діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку»

Актуальність теми. Підприємництво – це самостійна, систематична, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності. Економічна ефективність підприємницької діяльності підприємства є одним із способів оцінювання результатів використання ресурсів, а також дозволяє сформулювати стратегію його майбутнього розвитку. Тому дана тема на сьогодні потребує поглибленого дослідження, як проблема маловивчена і потребує уточнень.

Наукова новизна полягає в розгляді проектів вертикальної інтеграції бізнесу за рахунок створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), який буде використано як у рамках поточної операційної діяльності у всіх секторах житлово-комунального господарства України, так і для розширення набору комерційних продуктів ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

Якість проведеного аналізу проблеми. У розділі 1 для більш повноцінного розкриття проблеми щодо ефективності підприємницької діяльності автор розглянув такі поняття, як «ефективність» (табл.1.1), економічний ефект (табл.1.2), ефективність діяльності підприємства (табл.1.3), вони дають можливість досягати поставлених цілей господарювання в оперативній, тактичній та стратегічній перспективі. У розділі 2 (параграф 2.2) в роботі автор представив агрегований баланс ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. (табл.2.3), а в табл. 2.4 – аналіз ліквідності балансу. Дані таблиць стверджують, що впродовж 2019-2022 років баланс підприємства був абсолютно ліквідним, тобто ТОВ «ІМР» мав можливості погасити поточну кредиторську заборгованість та забезпечити резерви відпусток персоналу підприємства.

Щоб покращити шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності автор пропонує розширити діяльність даного підприємства: розробка нових комерційних продуктів, забезпечення регулярності доходів на внутрішньому ринку, слід також розширювати. консультування на замовлення міжнародних партнерів.

Наявність недоліків. Слід відмітити, що у роботі бажано було б більш предметно підвести підсумки під табл. 1.4 (підходи до визначення ефективності підприємства), у параграфі 2.1 бажано було б представити структуру управління даного підприємства, слід також зауважити, що використана деяка література застаріла.

Загальний висновок і оцінка роботи. Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота є завершеним дослідженням, містить відповідні висновки і пропозиції, що представляють практичний інтерес. Послідовно розкрито основні питання теми. Табличний матеріал в роботі представлений чітко, грамотно.

Під час виконання випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи автор проявив себе грамотним спеціалістом, який здатний приймати самостійно рішення.

Рівень плагіату – 4,98%

В цілому кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає вимогам освітньо-професійної програми. Зміст роботи можна оцінити на позитивний бал, автора допустити до захисту.

Рецензент О.П. Романюк, к.е.н., Директор Департаменту інституційного розвитку та регуляторної політики ТОВ «ІМР»

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:12:33 17.02.2024

Назва файлу з підписом: диплом_Алєксєєв.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 2.6 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: диплом_Алєксєєв.docx
Розмір файлу без підпису: 2.7 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:12:33 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

АНОТАЦІЯ

Ефективність підприємницької діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку

Динамічний розвиток сучасної підприємницької діяльності вимагає систематичного фінансового контролю, зокрема, оцінки та управління ефективністю господарської діяльності. У зв'язку з цим, визначення напрямків підвищення ефективності стає актуальним завданням. Робота присвячена обґрунтуванню стратегії підвищення ефективності підприємства ТОВ "Інститут місцевого розвитку" на основі аналізу та систематизації теоретико-методичних засад. Мета роботи – на основі систематизації теоретико-методичних засад досліджуваної проблематики та результатів аналітичного оцінювання діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» розробити та обґрунтувати стратегію підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети визначено ряд завдань: дослідити сутність поняття та значення управління ефективністю підприємницької діяльності підприємства; здійснити критичний огляд методів аналізу ефективності господарськоїдіяльності підприємства; проаналізувати підходи управління ефективністю господарськоїдіяльності підприємства; охарактеризувати досліджуване підприємство, ознайомитися з його місією, напрямками та ключовими показниками господарської діяльності; провести аналіз фінансового стану ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за чотири роки; продіагностувати ефективність господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»; розробити та обґрунтувати стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринкового середовища; обґрунтувати пріоритетні стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» ;дослідити ресурсне забезпечення альтернативних стратегій та оцінити їх ефективність в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження виступає процес ефективності підприємницької діяльності підприємства та обґрунтування стратегії її розвитку.

Предметом є теоретико-методичні та прикладні аспекти обґрунтування стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

Базою дослідження виступають матеріали ТОВ «Інститут Місцевого Розвитку».

Робота використовує загальні методи аналізу та синтезу, фінансовий аналіз, а також інші наукові методи для вивчення та обґрунтування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності.

Висновки роботи можуть бути використані для обґрунтування векторів стратегії підвищення ефективності підприємства ТОВ "Інститут місцевого розвитку" та його реалізації. Робота має практичну цінність для управлінського персоналу та дослідників, які цікавляться питаннями управління ефективністю підприємств.

Дипломна робота виконана на 63 сторінках, список використаних джерел -59 найменувань і 13 додатків.

Ключові слова: підприємництво, ефективність, ефективність діяльності підприємства, стратегія розвитку фірми.

Рік виконання дипломної роботи 2023 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

ANNOTATION

Efficiency of entrepreneurial activity and justification of its development strategy

The dynamic development of modern entrepreneurial activities requires systematic financial control, particularly the evaluation and management of the efficiency of economic activities. Therefore, determining the directions for improving efficiency becomes a relevant task. The paper is dedicated to justifying the strategy for enhancing the efficiency of the "Institute of Local Development" LLC based on the analysis and systematization of theoretical and methodological principles. The aim of the paper is to develop and justify a strategy for enhancing the efficiency of the economic activities of the enterprise. To achieve this goal, several tasks are outlined, including studying the essence of managing the efficiency of entrepreneurial activities, critically reviewing methods of analyzing economic efficiency, examining approaches to efficiency management, and investigating the activities of a specific enterprise - "Institute of Local Development" LLC.

The object of the study is the process of the efficiency of entrepreneurial activity, and the subject is the theoretical, methodological, and applied aspects of justifying the strategy for enhancing the efficiency of the enterprise. The paper uses general methods of analysis and synthesis, financial analysis, and other scientific methods to study and justify the strategy for enhancing the efficiency of economic activities.

The research is based on materials from the "Institute of Local Development" LLC. The conclusions of the paper can be used to justify the vectors of the strategy for enhancing the efficiency of the enterprise "Institute of Local Development" LLC and its implementation. The paper has practical value for management personnel and researchers interested in issues of managing the efficiency of enterprises.

The diploma thesis contains 61 pages, a list of used sources with 59 titles, and 13 appendices.

Keywords: enterprise, efficiency of enterprise activities, firm development strategy.

Year of completion of the diploma thesis: 2023.

Year of thesis defense: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ 15

1.1 Сутнісна характеристика ефективності підприємницької діяльності фірми 15

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності підприємницької діяльності фірми 24

1.3 Концептуальні підходи до формування та реалізації стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності фірми 30

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ» 37

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» 37

2.2. Оцінювання показників ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» та можливостей їх підвищення 42

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ» 48

3.1. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» 48

3.2. Економічне обґрунтування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» 53

ВИСНОВКИ 64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67

ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Динамічний розвиток сучасної підприємницької діяльності підприємства будь-якого виду бізнесу потребує проведення систематичного фінансового контролінгу, зокрема, стосовно оцінки та управління процесом ефективності господарської діяльності. Оскільки проведення оцінки ефективності господарської діяльності підприємства не є головним завданням управлінського персоналу, після проведення даних дій актуальним є визначення напрямків та векторів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Обґрунтування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності підприємства розглядала значна кількість науковців, а саме – Архіпов Н.М., Білошурський М.В., Бердар М.М., Болюх М. А., Брітченко І.Г., Вахович І.М., Герасимчук З.В., Камінська І.М., Головенко І.П., Гринько Т.В., Гринчуцький В.І., Даньків Й.Я., Дудко П. М., Жигалкевич Ж. М., Куценко А.В., Літвінова В.О., Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А., Морщенок Т.С., Біляк О.М., Парасій-Вергуненко І.М., Пархомець М. К., Петрик О. А. та інші. Поглибленого дослідження та діагностики векторів обґрунтування стратегії підвищення ефективності потребують аспекти розвитку консалтингового бізнесу.

Мета роботи – на основі систематизації теоретико-методичних засад досліджуваної проблематики та результатів аналітичного оцінювання діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» розробити та обґрунтувати стратегію підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства.

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність поняття та значення управління ефективністю підприємницької діяльності підприємства;
- здійснити критичний огляд методів аналізу ефективності господарськоїдіяльності підприємства;
- проаналізувати підходи управління ефективністю господарської діяльності підприємства;

- охарактеризувати досліджуване підприємство, ознайомитися з його місією, напрямками та ключовими показниками господарської діяльності;

- провести аналіз фінансового стану ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за чотири роки;

- продіагностувати ефективність господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»;

- розробити та обґрунтувати стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринкового середовища;

- обґрунтувати пріоритетні стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» ;

- дослідити ресурсне забезпечення альтернативних стратегій та оцінити їх ефективність в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження є процес ефективності підприємницької діяльності підприємства та обґрунтування стратегії її розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти обґрунтування стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

Методична база: загальні наукові методи – аналізу та синтезу при розгляді поняття та видів поняття та значення управління ефективністю господарської діяльності підприємства; індукції та дедукції – при розгляді методичних аспектів аналізу ефективності господарської діяльності підприємства; узагальнення та систематизації – стосовно визначення методів управління ефективності господарської діяльності підприємства; фінансового аналізу – стосовно аналізу фінансового стану ТОВ «Інститут місцевого розвитку»; факторного та матричного аналізу – відносно діагностики якості та ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»; структурного та інвестиційного аналізу – стосовно визначення ключових

напрямків стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» та проведення економічного обґрунтування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності бізнесу.

Структура дослідження включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування та управління ефективністю господарської діяльності підприємства; другий розділприсвячений діагностиці ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»; у третьому розділі роботи здійснено обґрунтування векторів та напрямків формування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

У рамках роботи використано інформаційну базу – підручники, монографії, посібники, статті вітчизняних науковців та практиків, офіційна фінансова звітність ТОВ «Інститут місцевого розвитку», різноманітні аналітичні дані та внутрішньогосподарські звіти підприємства.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання її результатів для обґрунтування векторів формування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» та її реалізації в найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

1.1 Сутнісна характеристика ефективності підприємницької діяльності фірми

Ринкова економіка – це економіка вільного підприємництва, що заснована на широкому прояві бізнесу. Під підприємництвом розуміють самостійну, систематичну, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, визначених законами України, на вибір підприємця. Однією з основних організаційно-правових форм підприємницької діяльності є підприємства (або фірми, що є одиницею підприємницької діяльності).

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб’єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку.

Однією з головних категорій комплексної оцінки підприємства є ефективність його підприємницької діяльності, яка передбачає визначення його виробничого потенціалу та можливостей його майбутнього розвитку. Сучасна трансформація бізнесу на фоні COVID-19 кризи та високого рівня макроекономічної турбулентності вимагає від управлінського персоналу, власників та інвесторівоптимізації окремих бізнес-процесів. Дана оптимізація повинна проходити не хаотично, а системно – на основі комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства. Слід відзначити існування дуалізму наукових думок стосовно як поняття, так і підходів до визначення ефективності діяльності бізнесу, тому актуальним є розгляд сутнісної характеристики даної

наукової категорії.

Дослідження економічної ефективності підприємницької діяльності підприємства є одним із способів оцінювання результатів використання ресурсів, а також дозволяє сформулювати стратегію його майбутнього розвитку. Загалом у економічній літературі є три підходи до аналізу «ефективності підприємницької діяльності підприємства». Перший підхід (класичний) передбачає розгляд ефективності через співвідношення витрат до результату. Варто зауважити, що цей підхід дозволяє з допомогою формули порахувати ефективність, проте не врахує такі аспекти як комплексність, економічність та результативність. За другого підходу, ефективність підприємницької діяльності розглядається як спосіб максимізації ефекту від діяльності підприємства за мінімальної кількості ресурсів. Основним аспектом, який негативно проявляється при підтриманні даного підходу є те, що ефективність розглядається не зі сторони досягнення мети та не співвідноситься з цілями та задачами підприємства. Третя група науковців стверджує, що ефективність – це результативність діяльності підприємства.

Дж.Кейнс, Х.Кравченко, А.Череп та С.Брю та К. Макконнелл вважаються дослідниками першого підходу, другий підхід підтримують Б.Райзберг та Л.Лозовський, К.Графтон, Д.Сквірес та К.Дж.Фокс, В.Литвинова, а прихильниками третього вважаються Ю.Ємець, М.Братанич та Т.Полозова, В.Щербатюк та інші науковці.

Ефективність підприємницької діяльності підприємства є досить комплексною категорією, тому для більш ґрунтовного дослідження поняття «ефективність діяльності» необхідно дослідити основні поняття, які допоможуть більш комплексно оцінити та сформувати рекомендації для підвищення ефективності, а саме: «ефективність»та «економічний ефект».

Поняття «ефективність» досліджувалось великою кількістю науковців, тому у табл.1.1 відображено різні підходи до його трактування.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «ефективність»

Визначення	Автор
Ефективність – це співвідношення між доходом, який планується, та ціною виробництва.	Дж.Кейнс [1]
Ефективність – це можливість підприємства виробляти якусь кількість продукції за умови мінімізації витрат ресурсів завдяки технічній ефективності виробництва та максимально ефективному розподілу ресурсів.	Р.К.Графтон, Д.Сквірес та К.Дж.Фокс [2]
Ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів.	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [3]
Ефективність – це результат діяльності підприємства, який оцінюється завдяки порівнянню отриманого економічного ефекту та витрат ресурсів; максимально можливий результат виробництва при умові використання мінімальної кількості ресурсів або досягнення запланованого обсягу виробництва при мінімальних витратах.	Б.Райзберг, Л.Лозовський, Є.Стародубцев [4]
Ефективність – це рівень виконання поставлених цілей та планів, притаманних розширеному виробництву та стратегічно запланованих підприємством (наприклад, мінімізація витрат виробничих ресурсів чи здешевлення продукції).	Д.Окороков [5]
Ефективність – це відносний показник, який відображає результативність використання ресурсів підприємством для досягнення поставлених цілей за певний проміжок часу.	М.Братанич та Т.Полозов [6]
Ефективність – це складне та багатоаспектне поняття, яке характеризує результативність діяльності та відображається співвідношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які забезпечили певний результат, а також, відображає комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів та відображає ступінь досягнення запланованих цілей.	Т.Морщенок та О.Біляк [7]
Ефективність відображає можливість підприємства досягати відтворення витрат, які взаємопов'язані з виробництвом та збережень, які необхідні для забезпечення ефективного розвитку виробничого процесу на підприємстві завдяки інвестиційним, інноваційним, екологічним та інших ініціатив.	В.Осипов [8]

Джерело: складено автором на основі [1-8]

Як уже зазначалось, ефективність підприємницької діяльності підприємства має певні складові, однією з яких є «економічний ефект». Це поняття теж має доволі різноманітні характеристики у економічній літературі, які відображено у табл.1.2.

Дослідження економічного ефекту дозволяє стверджувати, що будь-яке функціонування підприємства здійснюється з метою удосконалення певних процесів та мінімізації витрат у процесі діяльності.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «економічний ефект»

Визначення	Автор
Економічний ефект – це співвідношення між результативністю економічної діяльності і витратами, необхідними для виробництва певної кількості продукції.	Р.Мондрі[9]
Економічний ефект – це вартісна форма результативності підприємства. Економічний ефект може проявлятись у зростанні прибутковості підприємства, приростом фонду оплати праці, більш ефективним використанням ресурсів тощо.	Е.Бочкарьова[10]
Економічний ефект є корисним результатом фукнціонування підприємства. Вимірюється як різниця між грошовими доходами та грошовими витратами на її здійснення.	С.Мочерний [11]
Економічний ефект – це показник, що відображає ефективність впровадження економічних програм та заходів. Обчислюється як співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів, які забезпечили досягнення цього результату.	Л.Кураков [12]
Економічний ефект – це наслідок впровадження ряду заходів на підприємстві,які спрямовані на підвищення продуктивності виробництва за умови економії виробничих ресурсів.	А.Азріліян [13]

Джерело: складено автором на основі [9-13]

Дослідивши поняття «ефективність», можна стверджувати, що у економічній літературі немає одностайного підходу до характеристики терміну. На нашу думку, «ефективність» є узагальненим показником результативного функціонування підприємства, що забезпечується завдяки максимально оптимальній комбінації використаних ресурсів та отриманого результату, задля досягнення запланованих цілей.

У економічній літературі ефективність діяльності підприємства теж досліджувалась великою кількістю науковців, тому є велика кількість визначення даного терміну. Різні погляди на категорію «ефективність діяльності підприємства» відображено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «ефективність діяльності підприємства»

Визначення	Автор
Ефективність діяльності підприємства – це його здатність стратегічно визначати цілі відповідно до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також досягати максимальні результатів за умови найменшможливої кількості ресурсів.	Р.Майстро [14]
Ефективність діяльності підприємства – це результат функціонування підприємства, що відображає наслідки його функціонування у різнихсферах.	Т.Косянчук [15]
Ефективність діяльності підприємства – це показник, який відображає фактичні та цільові значення певних критерії розвитку підприємства, а саме:темп росту, прибутковість та рентабельність.	Н.Власова [16]
Ефективність діяльності підприємства вимірюється показниками, які дозволяють оцінити доцільність використання ресурсів та отриманого ефекту. Ефективність діяльності підприємства, за автором, використовується стейкхолдерами задля реальної оцінки стану підприємства та визначення загроз і можливостей.	І.Олександренко [17]
Ефективність діяльності підприємства – це комплексний показник, який дозволяє оцінити рівень використання ресурсів, можливість досягнення встановлених цілей та стійкість функціонування підприємства на ринку.	В.Отенко [18]
Ефективність діяльності підприємства є узагальненою оцінкою кінцевих результатів використання фінансових і трудових ресурсів, оборотних та необоротних активів, нематеріальних активів за певний визначений період.	Ю.Касянчук [19]
Ефективність діяльності підприємства – це вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства.	Е.Долан [20]
Ефективність діяльності підприємства – це стан, при якому неможливо збільшити міру задоволення потреб хоча б однієї людини, не погіршуючи при цьому положення іншого члена суспільства».	В.Паретто [21]
Ефективність діяльності підприємства – економічна категорія, яка відображує співвідношення між отриманими результатами та витраченими на її досягнення ресурсами, до того ж при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути подані або в обсязі за їх первісною вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у вигляді виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси); комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових/фінансових ресурсів і нематеріальних активів.	М.Бедринець[22]

Джерело: складено автором на основі [14-22]

Дослідивши різні підходи до трактування поняття, можна зробити висновок, що під ефективністю підприємства можна розуміти загальну комплексну здатність синтезу кількісних та якісних параметрів його

діяльності, що дозволяють досягти визначених власниками та інвесторами цілей та завдань господарювання.

Значний науковий доробок в розвиток системи управління підприємства таоцінки його ефективності підприємницької діяльності внесли І.Камінська, Н.Ковальчук, А.Демидович, І.Горчинська [23]. Дана група науковців диференціювала розуміння ефективності бізнесу через витратний, економічний, цільовий, оцінюючий, фінансовий та комплексний підходи, які відображено у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення ефективності підприємства

Підхід	Визначення
Фінансовий підхід	Під ефективністю бізнесу слід розуміти результативність його діяльності, що проявляється в максимізації фінансових результатів або мінімізації збитковості.
Цільовий підхід	Під ефективністю бізнесу слід розуміти ринкову здатність бізнесу до досягнення реальних цілей зростання, отримання частки ринку, формування прибутку та виплати дивідендів акціонерам (інвесторам).
Витратний підхід	Під ефективністю бізнесу слід розуміти відношення отриманих фінансових результатів (виручки) та понесених витрат.
Економічний підхід	Під ефективністю бізнесу слід розуміти якість та обґрунтовану здатність оптимально використовувати ресурси, залучати та управляти ними в рамках нормального господарсько-виробничого процесу.
Оцінюючий підхід	Під ефективністю бізнесу слід розуміти відносні показники отриманих результатів на одиницю використаного ресурсу.
Комплексний підхід	Під ефективністю бізнесу слід розуміти синтез наведених підходів та наукових концепцій.

Джерело: складено автором на основі [23]

Т.Морщенок, О.Біляк [24] узагальнюють три наукові підходи до розгляду сутнісної характеристики ефективності підприємства – цільовий, вибірковий, системний, характеристика яких наведена на рис.1.1.

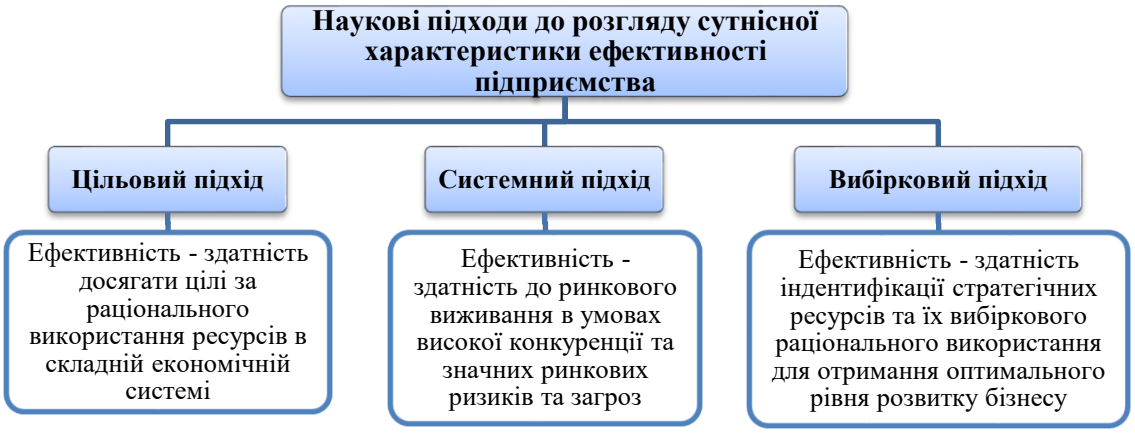


Рис. 1.1 – Наукові підходи до розгляду сутнісної характеристики ефективності підприємства [24]

Як окремий елемент загальної ефективності діяльності підприємства Н.Трусова, Н.Матус розглядали кадровий потенціал, що дозволяє через продуктивність та виробіток прямо впливати на ефективність використання ресурсів, формування виручки та чистого прибутку бізнесу [25].

Т.Батракова під ефективністю підприємства пропонувала розуміти сукупність індикаторів ефективності використання його ресурсів (ресурсний підхід оцінки ефективності підприємства) [26].

В.Літвінова розглядає ефективність підприємства за функціональними формами – окремо економічну, соціальну, виробничу, фінансову, логістичну сфери та відповідні аспекти ефективності їх організації [27].

Н.Архіпов звужує ефективність підприємства виключно до ефективності його операційної (виробничої та збутової діяльності), що, на нашу думку, є дещо незваженим економічним підходом, оскільки для більшості підприємств великого та середнього бізнесу характерним є активне введення фінансово-інвестиційної діяльності, яка зазвичай має більший синергійний вплив на чистий прибуток, аніжопераційна діяльність [28].

І.Вахович, З.Герасимчук, І.Камінська вказують на те, що термін «ефективність» почав вживатися з 19 ст., оскільки раніше він використовувався для вказівки на причину того, що певний ефект виникає у діяльності чи процесі [29]. Цей показник, який спочатку був якісним, почали модифікувати та

використовувати в результаті економіко-математичних досліджень, які також використовували його, щоб знати, наскільки вони далекі або близькі до певної мети.

І.Брітченко, А.Князевич вказують, що "ефективність" - це термін, який пов'язує ресурси, що використовуються для досягнення мети, з результатами, отриманими до тих пір, поки процес ефективний [30]. Цей зв'язок досягається шляхом порівнянь, тобто за допомогою змінних, які вимірюють ресурси та результати в одних і тих же одиницях. Термін «ефективність» сьогодні широко використовується в різних сферах організації та навіть за її межами.

В економічній сфері, наприклад, П.Друкер, В.Шелудько вказує, що це стосується найбільшої кількості продуктів чи послуг, що використовують небагато ресурсів [31, 32]. Ці автори також змішують цю концепцію з співробітниками організації, оскільки вони забезпечують ефективність компанії, коли, не зачіпаючи одну людину, вона покращує ситуацію або добробут іншої.

Подібним чином, А.Ярославський згадує, що ефективність пов'язує вхідні та вихідні дані в організації, що розуміється як вхідні дані до витрат, які були зроблені, і як результати до отриманої вигоди [33]. Ця концепція, на думку автора,відноситься до найкращого способу здійснення справ, дбаючи про планування та організацію найбільш відповідних методів, засобів та процедур для виконання своїх функцій.

В.Літвінова, M Geamanu, Jun Ma сходяться на думці, що ефективність є однією з цілей структурного проектування організації, а оскільки метою структури є досягнення місії та бачення компанії, ефективність також буде пов’язана з цими цілями [27, 34, 35]. Ці автори також вказують на те, що бачення та місію організації можна перекласти з точки зору ефективності та дієвості,оскільки це передбачає досягнення цілей та використання ресурсів.

Щодо цієї ж наукової області, О.Шляга та М.Гальцев вказують, що функцією ефективності в організації є також зв'язування «економічної» перспективи та перспективи «внутрішніх процесів» стратегічного планування,

що дуже цікаво, враховуючи, що кілька методів і теорій, пов'язаних зі стратегічним плануванням, вказують, на які сфери впадуть стратегічні цілі компанії, але незрозуміло, як вони будуть пов'язані між собою або як виміряти ступінь їх взаємозв’язку [36].

З іншого боку, І.Школьник, І.Боярко, О.Дейнека вказують, що концепція ефективності залежить від точки зору, з якої вона аналізується, оскільки з економічної точки зору це взаємозв’язок між використаними засобами та досягненнями отримане, тоді як для точки зору виробництва це співвідношення того, наскільки виробництво може бути збільшено за допомогою тих самих ресурсів [37].

Г.Чміль вказує, що це розуміється як розподіл, в ефективних кількостях і в потрібний час, капіталу та праці [38]. Крім того, цей автор вказує, що деякі ключові аспекти, які організація повинна врахувати для досягнення ефективності, це: постійно змінюватися та трансформуватися, перерозподіляти ресурси та мати гнучкість у їх використанні. За словами автора, будь-яка трансформація, яка спричиняє поліпшення у компанії, також призводить до підвищення її ефективності. Одним із процесів, які в цілому спричиняють великі зміни в організації, є перехід від неформальної діяльності до формальної, де ефективність відіграє провідну роль, оскільки вона буде служити основним показником, що дозволяє нам знати про покращення чи недоліки, яких організація періодично досягає. цей аспект.

Наведення сутнісної характеристики поняття ефективності діяльності підприємства вказує, що під ним можна розуміти як абсолютний стан бізнесу, який максимально повно і якісно трансформує ресурси в додаткову економічну вартість, що відповідно відображається в рості активів та власного капіталу, а також в покращенні загальної інвестиційної привабливості бізнесу.

З іншого боку поняття ефективності діяльності підприємства можна розглядати як сукупність ринково-господарських характеристик, що дозволяють досягати поставлених цілей господарювання в оперативній, тактичній та стратегічній перспективі.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності підприємницької діяльності фірми

Систематизація наукових поглядів на сутність ефективності підприємницької діяльності підприємства вказує на існування великої кількості наукових парадигм стосовно цього питання, що відповідним чином позначається і на методичних підходах до оцінювання ефективності діяльності підприємства. З одного боку це можна пояснити, на нашу думку, еволюцією економічної науки, а з іншого боку саме багатовекторність методик до оцінювання ефективності діяльності підприємства дозволяє максимально ефективно врахувати різноманітність галузей та сфер бізнесу, розмірів підприємства, напрямків його діяльності, специфіки управління та організації бізнес-процесів.

Оцінка ефективності підприємницької діяльності підприємства здійснюється на основі багатьох методів та підходів, які розроблялися різними науковцями впродовж тривалого часу. В усі часи власників підприємств цікавило, наскільки прибутковим є їхнє підприємство, чи є прибутковими інвестиції, спрямовані у певний напрямок, а також які фактори впливають на фінансовий стан та які заходи слід вжити для збереження, покращення результатів та розвитку суб'єкту господарювання.

Однією з перших моделей є модель Дюпона, розроблена у 1919 році Френком Брауном. Саме ця модель вважається початковим етапом у застосуванні різних методів визначення ефективності діяльності підприємства та передбачає розрахунок показника ефективності - рентабельності активів - шляхом розрахунку таких компонентів, як рентабельність продажу та оборотність активів. У 1970-х роках для оцінки ефективності діяльності підприємства було запропоновано новий показник – прибуток на акцію, а у кінці XX століття актуальною була концепція вартісно-орієнтованого управління, яка передбачала декілька методів оцінювання ефективності підприємства, а саме: економічна додана вартість, акціонерна додана вартість, дохідність інвестицій та ринкова додана вартість.

Також, у кінці 1990-х Р.Каплан і Д.Нортон розробили новий метод – збалансовану систему показників, яка включає оцінювання ефективності підприємницької діяльності підприємства за чотирма збалансованими параметрами – фінанси, відносини зклієнтами, внутрішні бізнес-процеси та розвиток навичок [39]. Досить схожий погляд на оцінювання ефективності підприємства запропонував Девід Парментер, згідно з яким результати функціонування підприємства необхідно оцінювати за трьома групами показників – ключові показники результатів, показники виробничої ефективності та ключові показники ефективності [40]. Акцент даного методу робиться на тому факті, що ефективність – це не суто фінансовий показник досягнутих результатів, а показник діяльності, яка була реалізована з метою підвищення ефективності та є нефінансовою оцінкою.

Оскільки у різні періоди розвитку економічної літератури було розроблено велику кількість моделей для оцінювання ефективності підприємницької діяльності підприємства, доцільно розглянути основні із них у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Розвиток методів та моделей оцінки ефективності підприємства

Метод (автор, рік)	**Характеристика**
Модель Дюпона (Френк ДональдсонБраун, 1919)	Формула Дюпона – факторна модель, яка вивчаєв плив факторів на рентабельність активів (ROA). Пізніше на цій концепції була розроблена модель рентабельності інвестицій (ROI).
Прибуток на акцію(Рада з принципівбухгалтерського обліку, 1969)	Надає інформацію про ринкову діяльність підприємства. Служить керівництвом для інвесторів.
Грошовий потік (Рада зі стандартів фінансового обліку,1988)	Проведення аналізу руху грошових потоків протягом періоду.

Продовження Таблиці 1.5.

Вартісно-орієнтоване управління	Економічна додана вартість (Дж. Стерн і Б.Стюарт, 1983)	Оцінка вартості, створеної компанією, яка розраховується шляхом визначення рівня прибутку, отриманого компанією після вирахування всіх витрат, включаючи вартість капіталу.
	Акціонерна додана вартість (А.Раппопорт, 1986)	Зосереджується на оцінці фактичного зростання статутного капіталу шляхом вимірювання рівня зміни вартості підприємства з точки зору його акціонерів.
	Дохідність інвестицій (Б.Мадден, 1999)	Відображає рентабельність інвестицій за рахунок грошових потоків.
	Ринкова додана артість (Б.Стюарт, 1999)	Показує додатково створену ринкову вартість власного капіталу підприємства (або компанії)
Збалансована система індикаторів (Р.Каплан і Д.Нортон, 1990-ті)		Передбачає дослідження становища підприємства з використанням як фінансових, так і нефінансових показників. Забезпечує оцінку діяльності компанії за показниками, згрупованими таким чином: фінанси, відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток навичок
Ключові показники ефективності (Д.Парментер, 2008)		Передбачає впровадження та контроль ключових показників ефективності, які впливають на результати діяльності компанії і мають таку особливість, як не фінансовий характер. Забезпечує оцінку діяльності компанії за показниками, згрупованими таким чином: ключові показники результатів (KRI), показники ефективності (PI), ключові показники ефективності (KPI)

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що ефективність функціонування підприємства (фірми) є об'єктивною складовою ділової активності. Вивчення ступеня ефективності передбачає вивчення низки показників, які демонструють рівень фінансово-господарської діяльності підприємства. Показником ефективності діяльності може бути прибуток, який розглядається в цьому контексті багатьма вченими.

Дослідження ефективності діяльності підприємства також передбачає оцінювання співвідношення вкладених ресурсів та отриманих результатів. Найбільш вживаними показниками для дослідження прибутковості підприємства є EBIT, EBT, EAT, сукупні активи, залучений капітал, власний капітал. Дещо інший погляд має С.Уолш, який у своїх дослідження вказує, що найбільш важливими показниками для вимірювання результативності функціонування компанії є рентабельність сукупних активів та рентабельність

власного капіталу, а також рентабельність продажів, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансового важеля, оскільки кожен з них відіграє значну роль у комплексному дослідженні стану підприємства [41].

У даний час використовуються диференційовані методи до оцінювання ефективності діяльності підприємства, зокрема, О.Петрик, О.Пацарнюк як метод визначення ефективності бізнесу пропонують аудит ефективності підприємства, зокрема, і стосовно організації його інноваційної діяльності [42].

Т.Гринько та А.Дудніченко узагальнюють науково-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності бізнесу, що наведено в табл.1.6 [43]. Диференційована група показників оцінювання економічної ефективності бізнесу при цьому має внутрішній поділ на показники ефективності за функціональними векторами – ефективності використання трудових ресурсів, основних засобів, оборотних активів, виробничої потужності, інвестицій.

Таблиця 1.6

Науково-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності бізнесу (за Т.Гринько та А.Дудніченко)

Назва груп показників	Назва підгрупи показників	Назва показника
Диференційованіпоказники	Показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів	–Продуктивність праці (виробіток) обчислювальна натуральнимметодом. –Продуктивність праці (виробіток) обчислювальна вартісним методом –Трудомісткість продукції
	Показники, що характеризують ефективність використання основних фондів	–Фондовіддача –Фондорентабельність –Фондомісткість
	Показники, що характеризують ефективність використання оборотних коштів	–Коефіцієнт обороту –Коефіцієнт завантаження коштів в обороті –Відносне вивільнення оборотних коштів
	Показники, що характеризують ефективність використання виробничої потужності	–Коефіцієнт екстенсивного навантаження обладнання –Коефіцієнт інтенсивного навантаження обладнання –Інтегральний коефіцієнт навантаження обладнання

Продовження таблиці 1.6

	Показники, що характеризують ефективність інвестицій (капітальних внесків)	–Індекс дохідності –Внутрішня ставка дохідності –Рентабельність інвестицій –Показник відносної економічноїефективності капіталовкладень
Інтегральні показники	-	–Рентабельність продукції –Загальна рентабельність –Рентабельність сукупного капіталу

Джерело: складено автором на основі [43]

Науково-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності бізнесу вказують на акцентуванні уваги на поділі показників ефективності на інтегральні та диференційовані, при цьому група інтегральних показників є доволівузько розкритою даними науковцями, на нашу думку.

Й.Даньків досить системно розглядав науково-методичні підходи до оцінки економічної ефективності бізнесу, які наведено у Додатку А... [44]. Зокрема, цей автор виділяв 6 груп показників ефективності (ефективності використання капіталу, використання трудових ресурсів, використання основних засобів, використання матеріальних ресурсів, використання капітальних вкладень, сукупності видів діяльності), що узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Науково-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності бізнесу

Група	Показник
Ефективності використання капіталу	Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність залученого (позикового) капіталу, рентабельність оборотних активів, рентабельність необоротних активів
Ефективності використання трудових ресурсів	Рентабельність персоналу, трудомісткість, продуктивність праці(виробіток), середньорічний виробіток, середньоденний виробіток, зарплатовіддача, зарплатомісткість, зарплаторентабельність
Ефективності використання основних засобів	Фондомісткість, фондовіддача, фондоозброєність
Ефективності використання матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість, матеріаловіддача
Ефективності використання капітальних вкладень	Капіталомісткість, капіталовіддача, рентабельність капітальнихвкладень

Продовження таблиці 1.7

Ефективності сукупності видів діяльності	Рентабельність продажу, рентабельність виробництва, рентабельність операційної діяльності, продуктивність операційної діяльності, рентабельність фінансової діяльності, дохідність позик і кредитів, рентабельність інвестиційної, діяльності, прибутковість інвестицій

Джерело: складено автором на основі [44]

Наведені науково-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності бізнесу (за Й.Даньківом), на нашу думку, можна вважати досить структурованими та використовувати як окремо в рамках коефіцієнтного аналізу за кожною групою індикаторів економічної ефективності, так і в рамках факторного аналізу (різними методами елімінування).

І.Камінська, Н.Ковальчук, А.Демидович виділяють узагальнюючі та часткові показники ефективності бізнесу, зокрема, до першої групи вони відносять: показники рентабельності; показники ділової активності; показники матеріало- та енергоресурсоефективності бізнесу; показники частку ринку; рівень лояльності клієнтури [23].

До часткових показників сучасної ефективності бізнесу дані науковці відносять показники ефективності використання: основних виробничих засобів; оборотних ресурсів; персоналу та кадрового потенціалу; фінансових ресурсів та інвестицій; матеріальних ресурсів; якості продукції.

Група науковців І.Головенко, О.Кравченко, Х.Бевзенко, Є.Бут, Ю.Левченко, Н.Шекмар, Г.Ткачук узагальнили сучасні концепції і методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства з використанням наступних методів: коефіцієнтного аналізу; порівняльного аналізу; аналізу активів та пасивів бізнесу (горизонтального та вертикального); факторного аналізу; вартісного аналізу; методу експертних бальних оцінок; визначення показників темпу росту, в тому числі стосовно зростання вартості бізнесу; аналізу ділової активності; аналізу складу, структури, достатності та ефективності використання грошових потоків бізнесу; аналізу рентабельності підприємства; інтегральногометоду [45-48].

У той же час В.Онокало розглядаючи методичні підходи до оцінки

ефективності бізнесу робить акцент на потребу використання функціональних напрямків ефективності [49]:

- стосовно ресурсної сфери: ефективності засобів виробництва; ефективності предметів праці; ефективності кадрового потенціалу та робочої сили;
- стосовно організаційної сфери: ефективності господарського управління; ефективності організації бізнес-процесів;
- стосовно технологічної сфери: ефективності технологій; ефективностітехніки;
- стосовно ринкової сфери: ефективності попиту; ефективності пропозиції; ефективності ринкової рівноваги та конкуренції.

На нашу думку, дані наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства більш структуровані за різними сферами розвитку бізнесу ресурсної сфери; організаційної сфери; технологічної сфери; ринкової сфери.

Сучасне функціонування підприємства, як уже зазначалось, характеризується мінливими зовнішніми умовами, тому слід передбачати певні етапи аналізу і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, обирати відповідні методи та інструменти для оцінки підприємницької діяльності підприємства [50].

Важливо зазначити, що для того, щоб будь-який аналіз ефективності підприємницької діяльності підприємства був практичним і міг застосовуватись для формування подальшої стратегії розвитку підприємства, він має бути комплексним тасистемним. Досліджуючи ефективність діяльності підприємства також варто враховувати як економічні фактори впливу на підприємство, так і організаційні.

1.3 Концептуальні підходи до формування та реалізації стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності фірми

Узагальнення сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності підприємницької діяльності фірми дає можливість комплексно та

всебічно розглядати сучасні прояви ефективності бізнесу. Враховуючи високі ризики організації та ведення бізнесу в сучасних посткризових умовах актуалізується питання узагальнення концептуальних підходів до формування та реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.

Питання підвищення ефективності господарських операцій має особливе значення в умовах сучасного бізнес-середовища. Для менеджерів велика проблема полягає в тому, як досягти та зберегти, не кажучи вже про те, як підвищити ефективність у вкрай неоднорідному, складному, невизначеному та непередбачуваному бізнес-середовищі. Вагомими джерелами реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі є реструктуризація підприємства, підприємницька діяльність, а також комплексний підхід до управління витратами, який стає все більш важливою визначальною ознакою успіху бізнесу та джерелом конкурентних переваг.

Концептуальні підходи до формування та реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства вказують на можливість виділення ключових факторів впливу, що мають суттєве значення для формування базису поступального розвитку бізнесу, що узагальнено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Фактори, що мають суттєве значення для формування базису поступального розвитку бізнесу

Вид фактору	Сфера впливу
Загальні фактори ефективності	Характер випуску, галузеві особливості, структура та стан матеріальної та виробничої бази
Специфічні фактори ефективності	Форма управління, метод управління, структура апарату управління, стан механізації та автоматизації, кваліфікація управлінських компетенцій персоналу
Особливі фактори ефективності	Невизначеність та ринковий ризик
Структурно-організаційні фактори ефективності	Організаційна структура управління бізнесом та виробництвом, схема постачання та збуту, ключові виробничо-економічні зв’язки
Інтенсивні фактори ефективності	Приріст продуктивності праці, покращення фондо- та матеріаловіддачі, зниження капітало- та трудомісткості продукції

Продовження таблиці 1.8

Екстенсивні фактори ефективності	Збільшення обсягів залучення та використання ресурсів у виробничо-збутових процесах
Галузеві фактори ефективності	Особливості галузі, її місця в національній економічній системі, галузевого рівня конкуренції, кон'юнктури ринку
Територіальні фактори ефективності	Локального розташування бізнесу, природних та кліматичних умов, потенціалу ринку, його місткості та трендів росту

Джерело: складено автором

М.Пархомець розглядає галузевий потенціал росту ефективності діяльності підприємства через використання стратегій функціонального покращення внутрішньої організації бізнес-процесів – скорочення собівартості, росту виручки на 1 грн витрат, прискорення ділової активності [51].

Група науковців Л.Дончак, І.Мартусенко, Д.Шкварук розглядали інноваціїдля покращення ефективності організації бізнесу, зокрема, базовими факторами реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства визначено інновації, що дозволяють отримувати додаткові ринкові конкурентні переваги загалом. На нашу думку, даний підхід має науковий потенціал, оскільки саме інноваційна парадигма розвитку бізнесу набула значного поширення в кінці XX- на початку XXI століття [52].

Аналогічний підхід пропонують І.Яненкова та Н.Бабкова-Пилипенко, що роблять акцент на потребу імплементації інноваційних підходів в бізнес за функціональними векторами бізнес-процесів – стосовно росту ефективності використання матеріальних, фінансових, технологічних, виробничих, логістичних, збутових, інформаційних ресурсів [53].

На думку А.Ващенко, стратегічно важливим є впровадження енерго- та матеріалоощадного виробництва, що через ресурсний підхід прямо та опосередковано впливає загалом на бізнес, його результати та комплексну ефективність [55].

А.Куценко робить акцент на потребу зростання ефективності бізнесу через ріст споживчої лояльності цільового сегменту споживачів на висококонкурентнихринках, особливості стосовно сфери споживчої кооперації

[56].

С.Погорєлов, А.Леденко, О.Матяж в рамках розвитку наукових підходів до реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства відзначали стратегічну важливість використання внутрішнього фінансового та технологічного потенціалу для оптимізації всіх господарських бізнес-процесів, особливо в умовах макротурбулентності [57].

Н.Соловей та В.Гудима вказують, що дієвим способом покращити ефективність бізнесу виступає нарощення його ділової активності, що за інших рівних умов сталості активів та інших ресурсів призведе до прискорення їх оборотності в господарських процесах [58].

Т.Семенова та К.Поправка пропонують нарощувати комплексну ефективність підприємства за рахунок оптимізації його логістичної підсистеми, тому актуальним є створення запасів ресурсів, визначення оптимального розміру партії для їх замовлення, контроль часу їх доставки, оптимізації каналів надходження сировини та збуту готової продукції на диференційовані ринку збуту [59].

Ринкова ефективність, про яку говорять вищезгадані автори, є ключовим фактором покращення якості життя на роботі, яка, серед іншого, повинна прагнути розвитку своїх співробітників. Моніторинг цього індексу - це спосіб гарантувати, що управління, яке здійснює організація, постійно опрацьовується в полі постійного вдосконалення, що забезпечує постійність у її середовищі та створює цінність для організації.

Низька продуктивність компаній – це проблема, що випливає з управлінського менеджменту або з його боку, оскільки при створенні стратегічного плану організації не створюються взаємозв’язки між внутрішніми факторами, що призводять до зміцнення її функціональних сфер або її конкретної виробничої системи та людський талант, який втручається в це; або тому, що показники продуктивності не встановлюються через ефективність, дієвість та дієвість, що породжує динаміку безперервного вдосконалення; або тому, що державна політика держави не оновлюється зі

швидкістю змін навколишнього середовища та динамікою економічних рухів на міжнародних ринках, що породжує хаос перед такою кількістю ризиків.

Обсяг, відповідно до цих питань, встановлюється до виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, знання яких дозволяють їх поєднати зі стратегічним плануванням організації як стратегією для підтримки процесу безперервного вдосконалення, враховуючи стратегічні союзи з програми, що випливають із державної політики. Тому він не включає встановлення моделей продуктивності або етапів їх впровадження.

Ефективність та продуктивність — це відносини між цілою організацією, де це «все» складається як вхідний сигнал до процесів, які складають систему управління організації, і результати яких генерують контакт між зовнішнім навколишнім середовищем та якісними продуктами (послугами), що у свою чергу гарантує його стійке економічне зростання, схильність до зайнятості та соціальний баланс громад, де знаходяться компанії.

До факторів продуктивності, які повинні бути встановлені у стратегічному плануванні, відносять адміністративне управління, беручи до уваги, що зовнішні чинники перебувають поза контролем керівників, але випливають із державної політики, і тому вони повинні їх враховувати, щоб визначити програми, які пов'язують компанію за допомогою стратегічних альянсів з державними структурами та отримують переваги, які вони надають для підвищення продуктивності бізнесу; на додаток до зменшення ризику, який вони можуть створити для організації.

Ю.Губені, І.Костецька, П.Оліщук, Ю.Коверко стверджують, що відсутністьпостійної динаміки для формулювання стратегій, де економічні та соціальні вигоди, отримані від їх реалізації, є стійкими в довгостроковій перспективі, істотно впливає на рівень продуктивності організації [60]. Також, вони запропонували модель під назвою «Виміри факторів, що впливають на продуктивність праці», яка є орієнтиром для ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на продуктивність діяльності організацій.

П.Дудко, В.Георгієва узагальнити ключові вектори підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства, що можна навести в табл. 1.9 [61].

Таблиця 1.9

Ключові вектори підвищення ефективності підприємницької діяльності

Вектор	Напрямок підвищення ефективності діяльності підприємства
Покращення ефективного використання витрат та ресурсів	Раціоналізаторське використання сировини та матеріалів; рістпродуктивності праці; зменшення зарплатоємності в продукції; зниження ресурсо- та енергомісткості
Удосконалення виробничих бізнес-процесів	Підвищення якості продукції; сертифікація виробничих систем;впровадження інновацій; коригування бізнес-процесів; діджиталізація виробництва
Удосконалення системи управління бізнесом на підприємстві	Удосконалення виробничо-організаційної системи; удосконалення форм та методів організації управління, перегляд системи мотивації, координації та контролю за бізнесом; внутрішня мобілізація факторів; побудова системи оперативного реагування на зовнішні ризики та загрози

Джерело: складено автором на основі [61]

Наведені ключові вектори підвищення ефективності діяльності підприємства враховують максимальний вплив як загальних, так і специфічних факторів впливу на господарську результативність бізнесу. При цьому, на нашу думку, управлінському персоналу слід враховувати всі реальні та потенційні загрози та впливу динамічної зміни кон'юнктури ринку та конкурентних дій в галузі.

Підприємство може застосувати кілька стратегій для підвищення ефективності, особливо стосовно рентабельності. Якщо рентабельність продажу знизилася з плином часу або була нижчою, ніж у середньому по галузі, то менеджери приймають рішення про збільшення продажів з метою підвищення прибутковості. Збільшення продажів можливе за рахунок збільшення обсягу, ціниабо того і іншого.

У разі високої цінової еластичності менеджери можуть обрати зменшення витрат з метою підвищення рентабельності. З іншого боку, якщо коефіцієнт загального обороту активів або оборотності основних засобів був низьким з плином часу, менеджери можуть прийняти рішення про зменшення активів зметою підвищення прибутковості.

У сучасному діловому середовищі через постійні зміни потреб та вимог клієнтів, технологічних змін, глобалізації тощо, реструктуризація підприємства стала найкориснішим способом підвищення ефективності у довгостроковій перспективі. Багато досліджень підтверджують таке твердження.

Зниження витрат може здійснюватися на рівні всього підприємства або вибірково. Стратегічні менеджери проводять оцінку, щоб побачити, чи є якісь помилки, повтори чи неефективність у робочих завданнях та діяльності (тобто в організаційних можливостях), які можна усунути. Крім того, вони бачать, чи можна ліквідувати чи ефективніше використати певні ресурси.

Ключ до досягнення прибутку знаходиться у розумінні взаємозв'язку між діяльністю, результатом та створенням вартості. Інтеграція інформації між усіма функціями та процесами є важливою для ефективного управління в умовах динамічної та бурхливої глобальної економіки.

Системи управління витратами та ефективністю прагнуть представити інформацію, що стосується прийняття рішень, та звітувати про процес досягненняцілей. Менеджери зосереджуються на інформації про вартість та ефективність, щоб допомогти координувати діяльність, особливо стосовно великих середовищ.

Систематизація концептуальних підходів до формування та реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства вказує на значні внутрішні та зовнішні джерела досягнення конкурентних переваг бізнесу на ринку саме за рахунок покращення його ефективності, як у рамках процесів організації господарювання(постачання, виробництва, збуту), так і в рамках окремих зрізів використання ресурсів бізнесу (активів, пасивів, фінансових ресурсів, технологій). , при цьому важливим є як досягнення абсолютного зростання бізнесу через ріст його доданої економічної та фундаментальної вартості капіталу, так і покращення індикаторів, які використані для оцінки сучасного стану та потенціалу розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»

Сьогодні галузь житлово-комунального господарства (ЖКГ) є економічно збитковою та невпорядкованою. Техніко-технологічно галузь має морально і фізично зношені основні фонди, постійно знаходиться в режимі аварійних ситуацій, надає продукцію та послуги низької якості. Галузь потребує швидких і радикальних змін. Для зміни потрібні реформи, кошти і добра воля політиків, керівників, службовців та населення. Поряд зі значними капітальними інвестиціями і оновлення обладнання та технологій, галузь потребує організаційних та управлінських реформ, змін бюджетної і тарифної політики системи ЖКГ.

ТОВ «Інститут місцевого розвитку» є однією з ключових інституцій, яка об’єднала провідних українських спеціалістів у сфері житлово-комунального господарства та соціально-економічного розвитку міст та регіонів. З 2004 року ТОВ «ІМР» співпрацює з неурядовими організаціями, галузевими асоціаціями, науково-дослідними та проектними організаціями з метою сприяння реформуванню сектору житлово-комунальних послуг та підтримки соціально-економічного та сталого енергетичного розвитку в Україні.

Основним видом господарської діяльності ТОВ «ІМР» є 70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й керування». У межах основного виду діяльності (КВЕД 70.22) ТОВ «ІМР» надає на постійній основі консультаційні послуги з питань місцевого розвитку, реформування житлово-комунального господарства на місцевому рівні, діяльності та фінансування підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, підвищення обізнаності населення щодо необхідності реформ, залучення кваліфікованих спеціалістів та проведення різних консультаційних заходів (у онлайн та офлайн

режимах, та зокрема з питань тарифоутворення у сферах тепло-, водопостачання та водовідведення, формування річних планів діяльності, планових витрат, що включаються до повної собівартості послуг, та прибутку для врахування в тарифах, розробці інвестиційних програм, організації договірних відносин у сфері надання ЖКП, запровадження комерційного обліку комунальних послуг, тощо). Послуги надаються як вітчизняним замовникам так і іноземним партнерам, у рамках реалізації проектів міжнародної технічної допомоги, реалізації проектів, що фінансуються МФО.

У таблиці 2.1 проведено аналіз структури послуг та динаміки доходів від реалізації послуг ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за період з 2019 по 2022 роки.

Таблиця 2.1

Структура послуг та динаміка доходів від реалізації послуг, наданих ТОВ «Інститут місцевого розвитку» у 2019-2022 роках

Види послуг	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн				Частка виду послуг, %			
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Послуги іноземним замовникам	3316,97	5894,56	4748,53	5750,80	67,0	87,8	87,4	94,1
Послуги вітчизняним замовникам, у т.ч.:	1636,59	822,68	683,25	359,51	33,0	12,2	12,6	5,9
- консультаційні заходи (семінари)	1421,09	205,68	223,60	161,51	28,7	3,1	4,1	2,6
- індивідуальне консультування	98,00	84,00	51,15	50,50	2,0	1,3	0,9	0,8
- консультаційні послуги (розрахунки тарифів на комунальні послуги)	117,50	533,00	408,50	147,50	2,4	7,9	7,5	2,4
Разом	**4953,56**	**6717,24**	**5431,78**	**6110,30**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Основним джерелом доходів ТОВ «ІМР» є консультаційні послуги (проекти), що фінансуються іноземними замовниками, частка яких

збільшувалась у період з 2019 по 2022 рр. від 67% до 94,1%, або на 2433,8 тис. грн. Разом з тим, частка доходів від послуг вітчизняним замовникам зменшилась з 33% до 5,9%, або на 1277 тис. грн. Найбільше зменшились доходи від проведення консультаційних заходів (семінарів) у 2022 р. у порівнянні з 2019 роком – 1259,6 грн (63,2%). Такі зміни у структурі доходів зумовлені тим, що період 2019-2022 рр. «відзначився» карантинними обмеженнями та економічним локдауном у 2020-2021 рр., військовими діями на території України у 2022 році, які спричинили значні втрати економічного потенціалу як держави в цілому, так і окремих суб'єктів господарської діяльності. Не зважаючи на негативний вплив зовнішніх чинників, в цілому спостерігається зростання чистого доходу підприємства у 2022 р, порівняно з 2019 роком на 1156,8 тис. грн.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Сума, тис грн				Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021
Чистий дохід від реалізації послуг	4954	6717	5432	6110	1157	-607	679	23	-9	12
Інші доходи	59	902	4	766	707	-136	762	1205	-15	18444
Разом чисті доходи	5 012	7 619	5 436	6 876	1 864	-743	1 440	37	-10	26
Собівартість реалізованих послуг	3116	4 774	2 446	4 294	1 178	-479	1 849	38	-10	76

Продовження таблиці 2.2.

Інші	1 412	1 477	2 371	1 321	-91	-156	-1050	-6	-11	-44

операційні витрати										
Разом витрати	4 528	6 251	4 817	5 615	1 087	-636	799	24	-10	17
Фінансовий результат до оподаткування	484	1 368	619	1 261	777	-107	642	161	-8	104

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за період 2019-2022 рр. вказує на зростання показників господарської діяльності та покращення фінансових результатів діяльності.

Не зважаючи на форс-мажорні обставини діяльність ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за період аналізу була ***прибутковою***. Обсяг прибутку 2022 року перевищив аналогічний показник 2019 року на 777 тис. грн, або на 61,6%, і є вищим за рівень прибутку 2021 року на 642 тис. грн, або на 103%.

Для структури активів підприємства характерно, що активи на 99% складаються з оборотних активів, які за період з 2019 по 2022 рік зросли на 975 тис. грн. Таке співвідношення у структурі активів характерне для підприємств, які надають консультаційні послуги.

У складі оборотних активів підприємства переважають грошові кошти, вартість яких зросла у 2022 р. у порівнянні з 2019 р. на 1581 тис. грн, а питома вага зросла з 70% до 93%.

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. наведено у Додатку В.2.1.

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. вказує на приріст валюти балансу у 2022 році на 999,4 тис. грн у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про розширення обсягів бізнесу, при цьому ключову роль в активах відіграють оборотні кошти, а в їх складі – грошові кошти, а в складі необоротних активів основні засоби мають більшу питому вагу.

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. вказує на стале зростання пасивів, при чому

ключову роль в них відігравав власний капітал підприємства (у складі якого провідну роль відігравав нерозподілений прибуток). За період, який аналізується, підприємство не залучало короткострокових кредитів банків та не мало кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями.

Поточні зобов'язання складаються із заборгованості за товари, роботи та послуги, поточні зобов’язання за розрахунками з бюджетом, з оплати праці та розрахунками зі страхування (ЄСВ).

Динаміка активів та пасивів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. вказує на загальне зростання валюти балансу на 746,6 тис. грн або на 23,8%, що є позитивним сигналом розширення обсягів діяльності підприємства. Зокрема, оборотні кошти підприємства збільшились на 975 тис. грн (на – 24,3%), а поточні зобов’язання навпаки скоротилися у 2022 році у порівнянні 2020 роком на 487,3 тис. грн (87,9%) та на 6,7 тис. грн (11,0%) у порівнянні з 2021 роком, що є позитивним трендом для невиробничого підприємства.

Серед джерел фінансування бізнесу в ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. використовувався лише власний капітал та поточні зобов’язання, що наведено в Додатку Г.2.1. Це загалом вказує на стратегію посилення фінансової автономії підприємства у кризовий період за рахунок розвитку власних спроможностей, зокрема розширення участі у міжнародних проектах, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями, донорами та іноземними партнерами/замовниками.

Динаміка компонентів пасивів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. вказує що власний капітал підприємства зріс у 2022 році порівняно з 2019 роком на 1 117,8 тис. грн (або на 44%), на фоні росту його оборотних активів росту на 975 тис. грн (або на 33,8 %), що посилює платоспроможність бізнесу, при цьому значно зменшились поточні борги, що може призвести до скорочення фінансових ризиків.

Динаміка аналізу фінансових результатів та змін у структурі активів та пасивів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. вказує на відносно позитивні тренди розвитку бізнесу, оскільки на фоні росту активів (переважно

оборотних активів, а у їх структурі грошових коштів) зростала і виручка від реалізації послуг, чисті доходи зросли на 1 864 тис. грн (на 37,2%), в той же час загальні витрати збільшились на 24%, а перевищення темпів росту доходів над темпами росту витрат є показником покращення загальної виробничо-збутової підприємства. При цьому підприємство було стабільно прибутковим протягом всіх років аналізу, в динаміці він зріс у 2022 році порівняно з 2019 роком на 776,8 тис. грн (160,5%), що вказує на системну ефективність організації бізнес-процесів на підприємстві загалом.

2.2. Оцінювання показників ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» та можливостей їх підвищення

Для більш ґрунтовного дослідження ефективності діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» необхідно провести діагностику наступних показників: рентабельності, ліквідності, ділової активності, фінансової платоспроможності та автономії підприємства за 2019-2022 рр. Також існує потреба у більш поглибленому дослідженні сучасного стану, динаміки та якості показників діяльності підприємства з метою визначення потенційних напрямків покращення бізнесу. Ключовими показниками ефективності діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на основі виявлених тенденцій управління бізнесом обрано показники стану та динаміки ефективності використання ресурсів підприємства за окремими функціональними групами показників.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» 2019-2022 рр., розраховані завдяки використанню відносних коефіцієнтів (Додаток Д.2.2.).

Показники ліквідності ТОВ «ІМР» 2019-2022 рр. вказують, що коефіцієнт абсолютної ліквідності стабільно зростав і у 2022 році був на рівні 53,5, що значно перевищує нормативне значення та вказує на достатнє забезпечення грошовими коштами для покриття поточних потреб бізнесу, та зріс у порівнянні з 2019 роком у 5,8 разів (на 4570%). Проміжний коефіцієнт швидкої ліквідності

ТОВ «Інститут місцевого розвитку» 2019-2022 рр. зріс до 53,6 і був значно вище нормативу, коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) зріс до 57,3 та теж перевищує нормативне значення за ним, а коефіцієнт платоспроможності стабільно становить 0,8-0,9% і вказує на зростання рівня платоспроможності на 6% (позитивна динаміка). Чистий оборотний капітал мав позитивне значення та зріс у 2022 році, порівняно з 2019 роком на 1 165,9 тис грн.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства здійснюється за допомогою показників ефективності формування структури капіталу, тому у Додатку Е.2.2. наведено відповідні розраховані значення для ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за показниками 2019-2022 рр. Розраховані показники (Додаток Е.2.2) свідчать про те, що коефіцієнт автономії для ТОВ «ІМР» у 2019-2022 рр. зріс на 6% і був на рівні 87-93%. Досягнуте значення системно вище нормативного значення (50%), що є позитивним трендом для фінансової керованості бізнесу. Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ІМР» 2019-2022 рр. мав тренд до скорочення на 8% та становив 7%у 2022 році, що значно нижче від нормативу (менше 100%). Коефіцієнт фінансової стабільності бізнесу мав тренд до росту (на 778% у 2022 році) і був значно вищим від нормативу (100%). Коефіцієнт перманентного капіталу у 2019-2022 рр. загалом був вище нормативного значення (50%) на рівні 91-98%, зріс на 7%. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів сформувався за рахунок резервів відпусток на підприємстві, інших довгострокових запозичень підприємство не залучало. Загалом показники платоспроможності та автономії ТОВ «ІМР» у 2019-2022 рр. вказують на стабільне фінансове становище підприємства та вдалу політику фінансового управління.

У Додатку Є.2.2 наведено показники фінансової стійкості ТОВ «ІМР» за 2019-2022 рр., які вказують на стан абсолютної фінансової стійкості загалом: був наявним стабільний надлишок (дефіцит) власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВОК), власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК) та загальної величини основних джерел формування запасів (ΔОДК).

У Таблиці 2.3. наведено Агрегований баланс ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Таблиця 2.3.

Агрегований баланс ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показник	Код рядка	Роки			
		2019	2020	2021	2022
Актив					
Найбільш ліквідні активи (А1)	1160-1165	2018,4	2809,6	2164,8	3599,7
Активи, що швидко реалізуються (А2)	1125-1155, 1170	2018,4	2809,6	2169,9	3603,9
Активи, що реалізуються повільно (А3)	1101-1110, 1190	635,7	8,9	908,6	253,1
Активи, що важко реалізуються (А4)	1195	0,0	0,0	32,1	24,3
Баланс	**1300**	**2883,0**	**4095,8**	**3135,8**	**3882,3**
Пасив					
Найтерміновіші пасиви (поточна кредиторська заборгованість) (П1)	1615-1660, 1690	258,21	554,54	60,62	67,29
Короткострокові пасиви (П2)	1600, 1610	0	0	0	0
Довгострокові пасиви (П3)	1595	108,3	140,8	251,6	180,8
Постійні пасиви (П4)	1495,1595, 1665, 1700	2624,8	3541,2	3075,2	3815,1
Баланс	**1900**	**2883,0**	**4095,8**	**3135,8**	**3882,3**

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1

За даними таблиці 2.3. можна стверджувати, що за 2019-2022 рр. ТОВ «ІМР» має надлишок найбільш ліквідних активів для погашення негайних пасивів. Таким чином, можна зробити висновок про те, що баланс за 2019-2022 рр. ТОВ «ІМР» є високоліквідним. Агрегований баланс ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. дозволяє визначити ліквідність підприємства, шляхом порівняння підсумків по окремих групах активів і пасивів. Результати розрахунку наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Умова ліквідності	Роки			
	2019	2020	2021	2022
А1 > П1	1760,22	2255,02	2104,17	3532,39
	А1 > П1	А1 > П1	А1 > П1	А1 > П1
А2 > П2	2018,4	2809,6	2169,9	3603,9
	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2
А3 > П3	527,3	-131,9	657,0	72,3
	А3 > П3	А3 < П3	А3 > П3	А3 > П3
А4 < П4	10235	-2624,8	-3541,2	-3043,0
	А4 < П4	А4 < П4	А4 < П4	А4 < П4

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1

Відповідно, можна зробити висновок, що у ТОВ «ІМР» у 2019, 2021 та 2022 рр., виконуються умови А1 > П1, А2 > П2, А3 > П3 та А4 < П4. Однак, варто зазначити, що у 2020 році не виконувалась умова А3 > П3, тобто підприємство мало незначну кількість активів, що реалізуються повільно (А3), порівняно з довгостроковими пасивами (П3). Отже, можна стверджувати, що впродовж 2019-2022 років баланс підприємства був абсолютно ліквідним, тобто ТОВ «ІМР» мав можливості погасити поточну кредиторську заборгованість та забезпечити резерви відпусток персоналу підприємства.

Для аналізу ефективності функціонування підприємства також використовуються показники прибутковості та ефективності використання ресурсів підприємства: капіталу, основних засобів, капітальних вкладень, трудових ресурсів.

У Додатку Ж.2.2. наведено показники ефективності використання капіталу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. Динаміка показників ефективності використання капіталу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр. вказує прибутковість бізнесу, а отже, і на його стратегічну ефективність, при цьому рентабельність активів зросла на 16%,

рентабельність власного капіталу – на 15%, рентабельність оборотних активів – на 16%.

Показниками, які використовуються для визначення ефективності використання основних засобів підприємства, є коефіцієнти фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності.

Як бачимо впродовж 2019-2022 років спостерігалися високі значення показників фондовіддачі, яка у 2022 році становила 74 244,26 грн вартості наданих підприємством послуг на одиницю вартості основних засобів, до того ж у 2022 році відбувалось зростання фондовіддачі на 12 378,9 грн, що вказує на позитивні тренди використання основних засобів (Додаток З.2.2).

Показники ефективності використання капітальних вкладень проаналізовані у Додатку И.2.2. Аналіз показує, що впродовж 2019-2022 років спостерігалися високі значення показників капіталовіддачі та рентабельності капітальних вкладень, що пояснюється тим, що протягом періоду аналізу підприємство інвестувало тільки у комп'ютери та іншу офісну техніку, а рівень прибутків суттєво перевищує вкладення у необоротні активи.

Високі показники фондовіддачі, амортизаційної віддачі, показників капіталовіддачі та рентабельності капітальних вкладень є характерної ознакою для підприємств на ринку консультаційних послуг.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів використовуються показники рентабельності персоналу, трудомісткості, продуктивності праці/ виробітку на одиницю часу, зарплатовіддача, зарплатомісткість та рентабельність заробітної плати (Додаток І.2.2). Як показує аналіз показників, які наведено у Додатку І.2.2, упродовж 2019-2022 років спостерігалися високі значення та зростання показників рентабельності персоналу, продуктивності праці, яка у 2022 склала 321594,89 грн вартості наданих послуг на 1 особу на рік, та зросла на 150782,6 грн у порівнянні з 2019 роком.

Загальні висновки про ефективність діяльності підприємства відображають показники рентабельності, продаж, виробництва, операційної

діяльності, фінансової та інвестиційної діяльності, а також продуктивність операційної діяльності підприємства. Аналіз цих показників наведено у Додатку Ї.2.2.

Загальна характеристика ефективності діяльності ТОВ «ІМР» за період 2019-2022 рр. вказує на високі показники рентабельності продаж, виробництва (надання послуг) та операційної діяльності, при цьому рентабельність продаж зросла у 2022 р порівняно з 2019 роком на 10,9%, рентабельність операційної діяльності – на 11,8%, однак слід зазначити, що рентабельність виробництва зменшилась на 16,7% (у 2022 році становила 42,6%, у 2019 році – 59%). Також спостерігалися високі значення та зростання показників рентабельності персоналу, продуктивності праці, яка у 2022 становила 321594,89 грн вартості наданих послуг на 1 особу на рік, та зросла на 150782,6 грн у порівнянні з 2019 роком. Також високими були показники середнього виробітку на 1 особу, та рентабельності заробітної плати, яка у 2022 році становила 35,3% та зросла порівняно з 2019 роком на 18,2%. Такі показники свідчать про високу ефективність використання трудових ресурсів.

Оцінка показників ефективності діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за період з 2019-2022 рр. вказує на ефективне управління підприємством протягом періоду аналізу. Для подальшого забезпечення прибутковості бізнесу в стратегічній перспективі доцільно розширювати співпрацю з іноземними замовниками, а також розширювати потенціал проведення консультаційних онлайн заходів. Перспективним також є систематичне консультування клієнтів підприємства, з цією метою планується розробити інформаційно-методичний ресурс ТОВ «ІМР» (веб-сайт) з метою розбудови інституційної спроможності та розвитку кадрового потенціалу підприємств та органів місцевого самоврядування з питань надання житлово-комунальних послуг (з платним доступом).

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ»

3.1. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»

Інститут місцевого розвитку надає консультаційні, інформаційні та експертні послуги за такими напрямками:

- Інституційна, правова підтримка та консультування з питань операційної діяльності комунальних підприємств у сфері водопостачання та водовідведення, централізованого теплопостачання, вивезення відходів, утримання будинків (корпоративне управління, поліпшення процесу надання послуг, їхньої якості та обсягу, показників фінансової та операційної діяльності, розрахунок та перегляд тарифів, комунікація зі споживачами, підтримка малозахищених верств населення).
- Технічні особливості інженерного обладнання у сфері житлово-комунальних послуг (обстеження за допомогою вимірювальних приладів, комп'ютерні гідравлічні моделі, розрахунок водного балансу, техніко-економічні обґрунтування, відбір та оцінювання інвестиційних проєктів).
- Інституційна та правова підтримка органів місцевого самоврядування (укладання договорів між ОМС та комунальними підприємствами на надання послуг, розробка нормативно-правових документів з питань тарифів та виставлення рахунків, рекомендації щодо поліпшення методів та способів обліку, звітування, оподаткування).
- Утримання та управління житлом.
- Енергоефективність та енергозбереження в секторі комунальних послуг.
- Розробка моделей державно-приватного партнерства (ДПП) у секторі житлово-комунальних послуг для забезпечення сталого розвитку.
- Оцінка впливу на навколишнє середовище.
- Науково-аналітичні, соціологічні дослідження.

- Участь у розробці нормативних актів.
- Залучення громадськості та громадський всеобуч, інформаційні кампанії.
- Розбудова ефективної системи соціального захисту споживачів житлово-комунальних послуг.

Клієнтами ІМР є міністерства та агентства України (Мінінфраструктури (до реорганізації також Мінрегіон), Міністерство соціальної політики України, НКРЕКП), галузеві об'єднання, органи місцевого самоврядування та комунальні підприємства більш ніж 100 міст, міжнародні організації-донори (Світовий банк, ЄБРР, USAID, ОЕСР, NEFCO, GIZ, Канадське агентство міжнародного розвитку, Програма розвитку ООН) та міжнародні консалтингові компанії.

За результатом проведеної діагностики сучасного стану та векторів зміни ефективності господарської діяльності встановлено потребу розгляду ключових напрямків стратегії підвищення ефективності господарської діяльності бізнесу. З метою забезпечення стійкості та економічного зростання було розроблено Стратегію розвитку до 2028 року (Додаток Й.3.1). Проте слід враховувати, що реалізацію усіх стратегічних цілей буде здійснено після завершення воєнних дій та стабілізації ситуації в країні.

Ключова задача фірми у найближчій перспективі полягатиме у організації підприємницької діяльності на внутрішньому ринку, забезпечення перспективи систематичної реалізації комерційних проєктів, які покращать ефективність бізнесу та стан його керованості та конкурентоспроможності.

Для альтернативи розглянуто кілька інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»:

- навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організації;
- отримання комерційних замовлень субпідрядів на регулярній основі;
- створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України.

У табл. 3.1 наведено ресурсне забезпечення інвестиційних проєктів для підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

Таблиця 3.1.

Ресурсне забезпечення інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»

Проєкт / Ресурси	Персонал	Необоротні активи	Фінанси
навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організаці	+	-	-
отримання комерційних замовлень субпідрядів на регулярній основі	+	+	-
створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України	+	+	+

Джерело: складено автором за матеріалами досліджень ТОВ «IMP»

Ресурсне забезпечення інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на найбільшу потребу в інвестиційних ресурсах для двох останніх проєктів. Усі проекти будуть втілюватися в життя за рахунок власних внутрішніх резервів, із максимальним залученням наявного кадрового потенціалу.

Рейтингове оцінювання інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на диверсифікований стан інвестиційного оцінювання різних показників, тому необхідно визначити інтегральний показник. Керівництво та управлінський персонал ТОВ «IMP» застосовує такі вагові коефіцієнти, які характерні для внутрішнього ринку консультаційних послуг:

– Персонал – 0,10;

– Необоротні активи – 0,18;

– Фінанси – 0,22;

– Економічний ефект – 0,25;

– Ринковий ефект – 0,14;

– Ризики реалізації – 0,11.

Проведемо рейтингове оцінювання інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за критеріями ресурсного та очікуваного економічного ефекту від їх реалізації, що наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рейтингове оцінювання інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»

Проєкт / Ресурси	Персонал	Необоротні активи	Фінанси	Економічний ефект	Ринковий ефект	Ризики реалізації
навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організаці	2	2	3	2	2	1
отримання комерційних замовлень субпідрядів на регулярній основі	1	1	4	3	3	2
створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України	4	4	1	4	4	4

Джерело: складено автором за матеріалами досліджень ТОВ «ІМР»

Інтегральний показник рейтингового оцінювання інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведено в табл. 3.3.

Інтегральний показник рейтингового оцінювання інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує, що за проєктом навчання персоналу новим напрямкам діяльності становить 2,11 бали, за проєктом отримання комерційних замовлень субпідрядів на регулярній основі – 2,55 бали, за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України – 3,34 бали.

Таблиця 3.3

Інтегральний показник рейтингового оцінювання інвестиційних проєктів для підвищення ефективності господарської діяльностіТОВ «Інститут місцевого розвитку»

Проєкт	Персонал	Необоротні активи	Фінанси	Економічний ефект	Ринковий ефект	Ризики реалізації	РАЗОМ
навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організації	0,2	0,36	0,66	0,5	0,28	0,11	2,11
отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі	0,1	0,18	0,88	0,75	0,42	0,22	2,55
створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України	0,4	0,72	0,22	1	0,56	0,44	3,34

Джерело: розраховано автором за методикою ТОВ «ІМР»

Відповідно пріоритетним є виконання проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України;

Ключовими проблемами розвитку бізнесу є незбалансованість та неритмічність комерційних замовлень на внутрішньому ринку (вітчизняних замовників), сезонністю окремих комерційних замовлень, відповідно актуальними є проєкти вертикальної інтеграції бізнесу за рахунок створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), присвяченого житлово-комунальній сфері України, який буде використовуватися і в рамках навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організації, так і для розширення набору комерційних продуктів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» для реалізації на внутрішньому ринку.

3.2. Економічне обґрунтування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку»

На основі проведеної діагностики ключових напрямків Стратегії розвитку ТОВ «Інститут місцевого розвитку» встановлено потребу в проведенні економічного обґрунтування стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Проєкти будуть реалізовані за рахунок власних коштів без залучення додаткового фінансування, базовими активами та командою ключових експертів із залученням нових консультантів. Для формування потоку грошових коштів планується використати наявних ліквідні ресурси у обсязі до 5 000 тис. грн.

Потреба в капітальних інвестиціях за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Потреба в капітальних інвестиціях за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку», тис. грн. на 2024-2028 рр.

Показники	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2027 р.	2028 р.
Технічне завдання та розробка платформи	4000				
Наповнення	500				
Запуск та тестування	300				
Амортизація		900	900	900	900

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

Потреба в капітальних інвестиціях за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на суму інвестицій в 4 800 тис. грн., амортизація буде визначена за прямолінійним методом. Фінансування буде проведено з виручки в рамках поточної операційної діяльності.

Буде визначено три варіанти розвитку бізнесу – оптимальний, реальний

та песимістичний. За реального варіанту розвитку бізнесу стосовно проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) найбільш популярних та рентабельних комерційних продуктів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» буде виробляться у першому році проєкту в обсязі 6000 люд.-годин, з подальшим ростом на 10% (до 6600 люд.-годин) за реалістичним варіантом, за оптимістичним – він буде на 10% більше, за песимістичним – на 10% менше від базового обсягу. Орієнтовна ціна становитиме 3300 грн. за 1 люд.-годину (оптимальний варіант – приріст ціни на 5%, реальний варіант – приріст ціни на 4%, песимістичний варіант – скорочення ціни на 3%). Обсяг реалізації за варіантами розвитку бізнесу проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Обсяг реалізації за варіантами розвитку бізнесу проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Реальний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6000,0	6600,0	6600,0	6600,0	6600,0
Ціна, тис. грн. за 1 люд.-години	3,3	3,43	3,57	3,71	3,86
Виручка, тис. грн. (без ПДВ)	19800,0	22651,2	23557,25	24499,54	25479,52
Оптимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6600,0	7260,0	7260,0	7260,0	7260,0
Ціна, тис. грн. за 1 люд.-години	3,30	3,47	3,64	3,82	4,01
Виручка, тис. грн. (без ПДВ)	21780,0	25155,9	26413,7	27734,38	29121,1
Песимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	5400,0	5940,0	5940,0	5940,0	5940,0
Ціна, тис. грн. за 1 люд.-години	3,30	3,40	3,50	3,61	3,71
Виручка, тис. грн. (без ПДВ)	17820,0	20190,0	20795,7	21419,6	22062,2

Джерело: складено автором за фактичними даними ТОВ «ІМР» за 2023 р.

Обсяг збуту за варіантами розвитку бізнесу проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» буде коливатися від 22 062,22 до 29 121,10 тис. грн (згідно

з прогнозами ТОВ «ІМР»).

План витрат на персонал за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведено в табл. 3.6. План витрат на персонал вказує, що за реальним та оптимальним варіантом буде в 1 році залучено три фахівці, а за песимістичним – два.

Середня оплата праці за реальним та оптимальним варіантом за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» становитиме 180 тис. грн., а за песимістичним – 170 тис. грн., щороку вона відповідно буде зростати на 8% за оптимальним, на 7% за реалістичним та на 6% за песимістичним сценаріями.

Таблиця 3.6

План витрат на персонал за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Реальний сценарій					
Персонал, ос.	3	3	3	3	3
Зарплата, тис. грн. на рік з ЄСВ	180,00	192,60	206,08	220,51	235,94
ФОП, тис. грн.	540,00	577,80	618,25	661,52	707,83
Оптимістичний сценарій					
Персонал, ос.	3	3	3	3	3
Зарплата, тис. грн. на рік з ЄСВ	180,00	194,40	209,95	226,75	244,89
ФОП, тис. грн.	540,00	583,20	629,86	680,24	734,66
Песимістичний сценарій					
Персонал, ос.	2	2	2	2	2
Зарплата, тис. грн. на рік з ЄСВ	170,00	180,20	191,01	202,47	214,62
ФОП, тис. грн.	340,00	360,40	382,02	404,95	429,24

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

План витрат на персонал за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» буде коливатися від 429,24 тис. грн. до 734,66 тис. грн.

Обрахунок інших супутніх витрат за проєктом створення створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ

«Інститут місцевого розвитку» вказує, що на 1 люд.-годину припадає інших супутніх витрат у розмірі 1700 грн. за реалістичним сценарієм (з щорічним приростом на 10%), в розмірі 1600 грн. за оптимістичного сценарію (з щорічним приростом на 9%), в розмірі 1800 грн. за песимістичного сценарію (з щорічним приростом на 11%). Приріст цього виду витрат обумовлений специфічним характером надання інтелектуальних послуг та інфляційними процесами. План інших супутніх витрат за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведено в табл. 3.7. План інших супутніх витрат за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» коливається в рамках від 16231,21 тис. грн. до 16427,20 тис. грн.

Таблиця 3.7

План інших супутніх витрат за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Реальний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6000	6600	6600	6600	6600
Інші супутні витрати, тис. грн. за 1 люд.-годину	1,70	1,87	2,06	2,26	2,49
Інші супутні витрати, тис. грн. (без ПДВ)	10200,00	12342,00	13576,20	14933,82	16427,20
Оптимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6600	7260	7260	7260	7260
Інші супутні витрати, тис. грн. за 1 люд.-годину	1,60	1,74	1,90	2,07	2,26
Інші супутні витрати, тис. грн. (без ПДВ)	10560,00	12661,44	13800,97	15043,06	16396,93
Песимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	5400	5940	5940	5940	5940
Інші супутні витрати, тис. грн. за 1 люд.-годину	1,80	2,00	2,22	2,46	2,73
Інші супутні витрати, тис. грн. (без ПДВ)	9720,00	11868,12	13173,61	14622,71	16231,21

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

Плановий кошторис (розрахунок) собівартості витрат за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної

платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Плановий кошторис (розрахунок) собівартості витрат за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Реальний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6000	6600	6600	6600	6600
Інші супутні витрати, тис. грн. (без ПДВ)	10200,00	12342,00	13576,20	14933,82	16427,20
Амортизація, тис. грн.	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
ФОП, тис. грн.	540,00	577,80	618,25	661,52	707,83
Всього, тис. грн.	11640,00	13819,80	15094,45	16495,34	18035,03
Витрати на 1 люд.-годину, тис. грн.	1,94	2,09	2,29	2,50	2,73
Ціна, тис. грн. за 1 люд.-годину	3,30	3,43	3,57	3,71	3,86
Оптимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6600	7260	7260	7260	7260
Інші супутні витрати, тис. грн. (без ПДВ)	10560,00	12661,44	13800,97	15043,06	16396,93
Амортизація, тис. грн.	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
ФОП, тис. грн.	540,00	583,20	629,86	680,24	734,66
Всього, тис. грн.	12000,00	14144,64	15330,83	16623,30	18031,59
Витрати на 1 люд.-годину, тис. грн.	1,82	1,95	2,11	2,29	2,48
Ціна, тис. грн. за 1 люд.-годину	3,30	3,47	3,64	3,82	4,01
Песимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	5400	5940	5940	5940	5940
Інші супутні витрати, тис. грн (без ПДВ)	9720,00	11868,12	13173,61	14622,71	16231,21
Амортизація, тис. грн.	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
ФОП, тис. грн.	340,00	360,40	382,02	404,95	429,24
Всього, тис. грн.	10960,00	13128,52	14455,63	15927,66	17560,45
Витрати на 1 люд.-годину, тис. грн.	2,03	2,21	2,43	2,68	2,96
Ціна, тис. грн. за 1 люд.-годину	3,30	3,40	3,50	3,61	3,71

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

Плановий кошторис (розрахунок) собівартості витрат за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує, що за реалістичним сценарієм собівартість буде коливатися від 1,94 тис. грн. до 2,73 тис. грн.; за оптимальним – собівартість буде коливатися від 1,82 тис. грн. до 2,48 тис. грн.;

за песимістичним – собівартість буде коливатися від 2,03 тис. грн. до 2,96 тис. грн.

План прибутку за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведено в табл.3.9.

Таблиця 3.9

План прибутку за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Реальний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6000	6600	6600	6600	6600
Виручка, тис. грн.	19800,00	22651,20	23557,25	24499,54	25479,52
Витрати, тис. грн.	11640,00	13819,80	15094,45	16495,34	18035,03
Прибуток, тис. грн.	8160,00	8831,40	8462,80	8004,20	7444,49
Прибуток на 1 люд.-годину, тис. грн.	1,36	1,34	1,28	1,21	1,13
Оптимістичний сценарій					
Обсяг, люд.-годин	6600	7260	7260	7260	7260
Виручка, тис. грн.	21780,00	25155,90	26413,70	27734,38	29121,10
Витрати, тис. грн.	12000,00	14144,64	15330,83	16623,30	18031,59
Прибуток, тис. грн.	9780,00	11011,26	11082,87	11111,08	11089,51
Прибуток на 1 люд.-годину, тис. грн.	1,48	1,52	1,53	1,53	1,53
Песимістичний сценарій					
Обсяг, куб. м	5400	5940	5940	5940	5940
Виручка, тис. грн.	17820,00	20190,06	20795,76	21419,63	22062,22
Витрати, тис. грн.	10960,00	13128,52	14455,63	15927,66	17560,45
Прибуток, тис. грн.	6860,00	7061,54	6340,13	5491,97	4501,77
Прибуток на 1 люд.-годину, тис. грн.	0,79	0,84	0,94	1,08	1,32

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

План прибутку за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за песимістичним варіантом буде зростати у розрахунку на 1 люд.-годину від 0,79 тис. грн. до 1,32 тис. грн., за оптимістичним від 1,48 тис. грн. до 1,53 тис. грн., реалістичним – від 1,36 тис. грн. до 1,13 тис. грн.

Дисконтування буде проведено за ставкою в 15% – оскільки така ставка буде складати середній відсоток залучення коштів та інвестиційного ризик. План

дисконтування грошових коштів за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) у ТОВ «Інститут місцевого розвитку» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

План дисконтування грошових коштів за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показники	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Реальний сценарій						
Інвестицій, тис. грн.	-3800,00					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						300,00
Амортизація, тис. грн.		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Прибуток, тис. грн.		8160,00	8831,40	8462,80	8004,20	7444,49
Грошовий потік, тис. грн.	-3800,00	9060,00	9731,40	9362,80	8904,20	8644,49
Коеф. дисконтування (15%)	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтований ГП, тис. грн.	-3800,00	7882,20	7395,86	6179,45	5075,39	4322,25
NPV, тис. грн.	-3800,00	4082,2	11478,06	17657,51	22732,90	27055,15
Оптимістичний сценарій						
Інвестицій, тис. грн.	-3800,00					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						300,00
Амортизація, тис. грн.		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Прибуток, тис. грн.		9780,00	11011,26	11082,87	11111,08	11089,51
Грошовий потік, тис. грн.	-3800,00	10680,00	11911,26	11982,87	12011,08	12289,51
Коеф. дисконтування (15%)	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтований ГП, тис. грн.	-3800,00	9291,60	9052,56	7908,69	6846,32	6144,76
NPV, тис. грн.	-3800,00	5491,6	14544,16	22452,85	29299,17	35443,93
Песимістичний сценарій						
Інвестицій, тис. грн.	-3800,00					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						300,00
Амортизація, тис. грн.		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Прибуток, тис. грн.		6860,00	7061,54	6340,13	5491,97	4501,77
Грошовий потік, тис. грн.	-3800,00	7760,00	7961,54	7240,13	6391,97	5701,77
Коеф. дисконтування (15%)	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтований ГП, тис. грн.	-3800,00	6751,20	6050,77	4778,49	3643,42	2850,89
NPV, тис. грн.	-3800,00	2951,2	9001,97	13780,46	17423,88	20274,77

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

План дисконтування грошових коштів за проєктом створення власного

інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує, що за песимістичним варіантом NPV буде 20274,77 тис. грн., за оптимістичним – 35443,93 тис. грн., реалістичним – 27055,15 тис. грн.

План дисконтування грошових коштів за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує, що за песимістичним варіантом рентабельність інвестицій буде 413,07%, за оптимістичним – 722,35%, реалістичним – 551,30%. Дисконтований період за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» становитиме:

ДТОр=3800/(27055,15/5)=0,70 року

ДТОо=3800/(35443,93/5)=0,54 року

ДТОп=3800/(20274,77/5)=0,94 року.

Дисконтований період окупності за проєктом створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» буде коливатися від 0,54 до 0,94 року.

Альтернативний варіант проєкту – отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі. За цим варіантом ТОВ «Інститут місцевого розвитку» може за рік отримувати замовлення на 5000 тис. грн., при цьому собівартість їх виконання складає за аналітичними припущеннями 4500 тис. грн., тобто додатковий чистий прибуток за такою альтернативою складає 500 тис. грн., тому більш прибутковим буде не даний проєкт, а проєкт створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку».

Таблиця 3.11.

План дисконтування грошових коштів за проєктом отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на 2024-2028 рр. (тис. грн)

Показники	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Інвестицій, тис. грн.	-500,00					
Амортизація, тис. грн.		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Прибуток, тис. грн.		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Грошовий потік, тис. грн.	-500,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Коеф. дисконтування (15%)	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтований ГП, тис. грн.	-500,00	522,00	456,00	396,00	342,00	300,00
NPV, тис. грн.	-500,00	22,00	478,00	874,00	1216,00	1516,00

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «IMP»

План дисконтування грошових коштів за проєктом отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на отримання 1516 тис. грн. додаткового дисконтованого чистого грошового потоку.

Дисконтований період за проєктом отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі ТОВ «Інститут місцевого розвитку» становитиме:

ДТО=500/(1516/5)=1,68 року.

Зважаючи на результати проведених розрахунків можна зробити висновок, що пріоритетним та більш вигідним для ТОВ «IMP» є проект «створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи)». Дисконтований період окупності за цим проєктом становить 0,94 року (оптимістичний – 0,54 року, реалістиний – 0,7 року) значно нижчий від аналогінчого показника за проєктом «отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі» який становить 1,68 року.

Динаміку впливу реалізації проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на стан бізнесу наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив реалізації проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на стан бізнесу

Показник	2024 р.	2028 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Необоротні активи, тис. грн.	177 167	180 067	2900	1,64
Оборотні активи, тис. грн.	13 307	21 467	8160	61,32
Активи, тис. грн.	190 474	201 534	11060	5,81
Власний капітал, тис. грн.	38 879	47 039	8160	20,99
Виручка, тис. грн.	4596,2	24 396	19800	430,79
Собівартість, тис. грн.	3491,6	15 132	11640	333,37
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(1563,2)	6 597	8160	522,01
Рентабельність активів, %	(0,82)	3,27	4,09	498,85
Рентабельність власного капіталу, %	(4,02)	14,02	18,04	448,80
Рентабельність діяльності, %	(34,01)	27,04	61,05	179,51
Рентабельність продукції, %	(44,77)	43,60	88,37	197,38
Фінансова автономія, %	20,41	23,34	2,93	(14,35)
Фондовіддача, грн.	0,03	0,14	0,11	422,24

Джерело: складено автором на основі прогнозів та планового кошторису ТОВ «ІМР»

Вплив проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи) ТОВ «Інститут місцевого розвитку» на стан бізнесу вказує на економічну ефективність проєкту, оскільки рентабельність активів зросте з -0,82% до 3,72%, рентабельність власного капіталу – на 18,04%, рентабельність діяльності – на 61%, рентабельність продукції – на 88,37%.

Фінансова автономія дещо скоротиться, проте рівень ефективності використання виробничих та трудових ресурсів значне зросте, що вказує на високий потенціал реалізації цього проєкту.

Вплив проєкту отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі ТОВ «Інститут місцевого розвитку» буде сприяти росту виручки від реалізації на 5000 тис. грн. та чистого прибутку на 500 тис. грн., тобто рентабельність діяльності за проєктом складе (500 +-1563,2)/(4596,2+5000)= 11,08%. Проєкт отримання комерційних замовлень/ субпідрядів на регулярній основі ТОВ «Інститут місцевого розвитку» може реалізовуватися у рамках проєкту створення власного інформаційно-

методичного ресурсу (інформаційної платформи).

Наведена економічне обґрунтування стратегії вказує на те, що підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» є дієвим за рахунок проєкту створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), який буде використано в рамках операційної діяльності, що ефективність за аналізованими індикаторами (дисконтований грошовий потік, термін окупності, рентабельність інвестицій) цей проєкт є економічно доцільним та потребує реалізації для досягнення дієвого економічного ефекту та стратегічної конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Ефективність підприємницької діяльності фірми є однією із головних категорій комплексної оцінки та передбачає визначення виробничого потеніалу та можливостей подальшого розвитку. При цьому на ефективність підприємницької діяльності значною мірою впливає стрімкий розвиток економіки, а також різноманітні зовнішні та внутрішні чинники. Відтак оцінювання ефективності діяльності підприємства у сучасних мінливих умовах вимагає поетапного аналізу, а саме: уточнення об’єктів, мети і завдань аналізу, складання плану аналітичних досліджень, розробки системи синтетичних та аналітичних показників, підготовку необхідно інформації для інтегральної оцінки ефективності, оцінювання результатів, проведення аналізу та пошук засобів підвищення економічної ефективності. Ключовими векторами підвищення ефективності є покращення використання витрат та ресурсів, удосконалення виробничих бізнес-процесів та удосконалення системи управління фірмою.

Узагальнення теоретико-методичних та практичних аспектів управління ефективністю господарської діяльності та обґрунтування стратегії підвищення ефективності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» дозволяє зробити певні висновки та узагальнення.

Під поняттям ефективності підприємницької діяльності фірми слід розуміти сукупність здатностей бізнесу забезпечувати досягнення поставлених бізнес-цілей, у той же час з функціональної токи зору під ефективністю господарської діяльності слід розуміти покращення фінансово-майнового стану за окремими векторами бізнес-процесів – починаючи відросту вартості активів, власного капіталу та фінансових результатів, і фіналізуючи аспектами покращення фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, ліквідності та платоспроможності, що в стратегічній перспективі забезпечує як зростання загальної інтегральної ринкової конкурентоспроможності підприємства, так і стратегічно скорочує ризики втрати платоспроможності та банкрутства для

бізнесу.

Систематизація сучасних поглядів на методичні аспекти аналізу ефективності господарської діяльності підприємства вказує на інтегральні та індивідуальні показники та індикатори, що використовуються науковцями для оцінки стану та динаміки ефективності господарської діяльності бізнесу, що дозволяє максимально врахувати особливості організації бізнесу – від галузі та сфери його ведення до розмірів діяльності та специфіки організації системи управління та бізнес-процесів.

Узагальнені методи управління ефективності господарської діяльності підприємства вказують на потребу використання диференційованого інструментарію внутрішніх та зовнішніх факторів для визначення внутрішніх резервів та перспектив коригування бізнес-процесів. Наведені методи та інструменти дозволять покращити конкурентний стан в стратегічній перспективі для бізнесу.

ТОВ «Інститут місцевого розвитку» створена у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що обумовлено специфікою ринку, при цьому розмір статутного капіталу на момент створення складав 1 млн. грн. Наведена загальна фінансово-економічна оцінка ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на динамічне розширення бізнесу, що проявилося в рості валюти балансу та покращенні фінансових результатів, тому актуальним є проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за показниками ліквідності, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості вказує на стабільність векторів організації бізнесу та проведення бізнес-процесів. Динаміка показників прибутковості ТОВ «Інститут місцевого розвитку» у 2019-2022 рр. вказує на прибутковість бізнесу, проте питання розширення діяльності (розробки нових комерційних продуктів), забезпечення регулярності доходів на внутрішньому ринку набуває все більшої актуальності. При цьому консультування на замовлення міжнародних партнерів та замовників слід також розширювати, у т.ч. за рахунок опанування нових

напрямків.

Проведена діагностика ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» вказує на потребу коригування стратегії розвитку бізнесу та визначення напрямків покращення ведення бізнесу в сфері консалтингу у сфері житлово-комунального господарства України. Інтегральний показник ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» у 2024-2029 рр. вказуєна динамічні та непрогнозвані зміни (зовнішні фактори), які мають суттєвий вплив та зумовлюють погіршення ефективності діяльності підприємства.

Наведено ключові напрямки стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку». Визначено, що базовими проблемами розвитку бізнесу є незбалансованість та неритмічність виробництва комерційних продуктів для внутрішнього ринку, тому актуальним є розгляд проєктів вертикальної інтеграції бізнесу за рахунок створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи), який буде використано як у рамках поточної операційної діяльності у всіх секторах житлово-комунального господарства України, так і для розширення набору комерційних продуктів ТОВ «Інститут місцевого розвитку», а також буде використовуватися для навчання персоналу традиційними (існуючими) та перспективними напрямками комерційної діяльності організації.

Проведено економічне обґрунтування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку». Наведено економічну оцінку якості реалізації стратегії підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за рахунок створення власного інформаційно-методичного ресурсу (інформаційної платформи). За аналізованими індикаторами (дисконтований грошовий потік, термін окупності, рентабельність інвестицій) такий проєкт є економічно доцільним та оптимальним для досягнення дієвого економічного ефекту та стратегічної конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan & Co, 1951. P.471.

2. Grafton R.Q. Private property and economic efficiency: a study of a common-pool resource / R.Q.Grafton, D.Squires, K.J.Fox. *Journal of Law and Economics.* 2000. №2, vol.43. P. 679-714.

3. Mescon M., Albert M., Hedryry F. Fundamentals of Management. New York: Harper & Row, 1988. P. 672.

4. Братанич М.В., Полозова Т.В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. Економіка промисловості. 2010. № 4. С. 153-155.

5. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття "ефективність. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 7-13.

6. Осипов В.І. Дослідження категорії «ефективність» в системі соціально-економічного розвитку суспільства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. № 1. Т. 15. С. 49-66.

7. Mondry R.W., Premeaux R.S. Management, Concepts, Practices and Skills // Allyn&Bacon, Boston, 1993.

8. Бочкарева Е.І. Методичні підходи до оцінювання економічних результатів на підприємствах малого бізнесу. Моделювання регіональної економіки. 2013. №1. С. 156-164.

9. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. / [С.В. Мочерний, О.А. Устенко, С.І. Чеботар] за заг. ред. С.В. Мочерного. Київ: Академія, 2005. 280 с.

10. Экономика и право: словарь-справочник. [Сост. Л.П.Кураков, В.Л.Кураков,А.Л. Кураков]. М.: Вуз и школа, 2004. 1072 с.

11. Большой экономический словарь. [Ред. А.Н.Азрилияна]. 2002. №5. 1280 с.

12. Майстро Р.Г., Щербак Ю.С. Науково-теоретичні основи ефективності. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 32 (1075). С. 97–102.

13. Косянчук Т.Ф., Кучма С.В. Теоретичні засади оцінки ефективності

діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 113–116.

14. Власова Н.О., Мелушова І.Ю. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: монографія / за заг. ред. Н.О. Власової, І.Ю.Мелушової. Харків : ХДУХТ, 2008. 259 с.

15. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. Луцьк, 2013. №4. С. 126–136.

16. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнесінформ. Харків, 2013. №5. С. 232–237.

17. Касянчук Ю. А. Ефективність діяльності підприємства: підходи до визначення та складові елементи. Сучасні підходи до управління підприємством. Київ, 2018. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/129589 (Дата звернення: 22.11.2021).

18. Долан Э.Дж., Доминенко Б.И. Экономикс: англо-русский словарь-справочник. М.: Лазурь, 2004. 544 с.

19. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf.

20. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Бізнесінформ. Харків, 2013. №4. С. 183–190.

21. Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С., Горчинська І.П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. Економічний форум.2021. -№ 2. С. 79-87.

22. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Вісник ЗДІА. 2016. Вип. 1 (01). С. 7–13.

23. Трусова Н. В., Матус Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. Економіка і управління. 2020. № 3. С. 22-28.

24. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності

підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69). Ч. 1. С. 172–178.

25. Літвінова В.О. Економічна ефективність: сутність та форми. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. №2. С. 43–45.

26. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі: дисертація. Київ: КНТЕУ. Київ, 2019. 208 с.

27. Економіка підприємства: навч. посібник. / [І.М. Вахович, З.В. Герасимчук, І.М. Камінська]; за заг. ред. д.е.н., професора І.М. Вахович. Луцьк: Надстир'я, 2010. 632 с.

28. Контролінг : навч. посіб. / [І.Г. Брітченко, А.О. Князевич.]; за заг.ред. д.е.н., професора Брітченко І.Г. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.

29. Drucker, Peter F. The Effective Executive : The Definitive Guide to Getting the Right Things Done / by Peter F. Drucker. NY: HarperCollins Publishers Inc, 2011. 208 p.

30. Фінансовий менеджмент: підручник / [В.М. Шелудько]; за заг.ред. д.е.н., професора Шелудько В.М. Київ: Знання, 2013. 375 с.

31. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Ч. 3. С. 174–177.

32. Geamanu M., Economic efficiency and profitability. Studia Universitatis Vasile Goldis Arad. 2011. P.116-119.

33. Jun Ma, Mingshun Guo. Analysis of scientific and technological innovation influence factors affect enterprise performance. International Journal of Internet Manufacturing and Services. 2020. Vol. 7, № 1/2.

34. Шляга О.В., Гальцев М.В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. Вісник ЗДІА. 2014. С. 66–75

35. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / [І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін]; за заг. ред. Школьник І.О. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

36. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності

підприємств роздрібної торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. №4. Т. 29 (68). С. 117–121.

37. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 304 с.

38. Parmenter, D. Key Performance Indicators Developing, Implementing and Using Winning KPIs. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2007. 236 p.

39. Walsh C. Key Management Ratios: The clearest guide to the critical numbers that drive your business. New Jersey: FT Press, 2005. 389 p.

40. Петрик О.А., Пацарнюк О.В. Організаційно-методичні підходи до проведення аудиту ефективності інноваційної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 105-112.

41. Гринько Т.В., Дудніченко А.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Економічний простір. 2019. № 142. С. 149–160.

42. Даньків Й.Я., Макарович В.К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. Бухгалтерський облік і аудит. № 6. 2017. С. 30-40.

43. Головенко І.П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 300–303.

44. Кравченко О.А., Бевзенко Х.С., Бут Є.М. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств. Економіка: реалії часу. 2015. №5(21). С. 69–76.

45. Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. Науковий вісник

ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород, 2011. Вип. 32. С. 130- 136.

46. Ткачук Г.Ю. Підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю іаналізу. 2015. Вип. 1 (31). С. 366–378.

47. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 641–644.

48. Рубан Л.О., Федорченко Т.О . Методичні засади формування системи показників комплексного аналізу ефективності діяльності промислового підприємства. Молодий вчений. 2017. №6(46). С. 485–489.

49. Пархомець М. К., Уніят Л. М. Фінансовий стан та напрями його поліпшення у сільськогосподарських підприємствах. Економічний дискурс. 2016. Випуск 2. С. 193-203.

50. Дончак Л. Г., Мартусенко І.В, Шкварук Д.Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2021. Вип. 1. С. 65-69.

51. Яненкова І.Г., Бабкова-Пилипенко Н.П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. Науковий огляд. 2015. № 14. С. 63–71.

52. Руденко М. В. Аналіз ефективності реалізації проектів цифровізації на підприємствах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2021. Вип. 60. С. 52-59.

53. Ващенко А.А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. Економічний вісник. 2014. № 1. С. 80–87.

54. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. / за заг. ред. А.В.Куценко. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

55. Погорєлов С.М., Леденко А.В., Матяж О.А. Дослідження шляхів

підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. №26 (1135) С. 76–82.

56. Соловей Н.В., Гудима В.Ю. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. Молодий вчений. 2019. № 1(1). С. 247-249.

57. Семенова Т.В., Поправка К.С. Оцінка ефективності логістичної діяльності торгівельного підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11(2). С. 614-617.

58. Губені Ю., Костецька І., Оліщук П., Коверко Ю. Вдосконалення бізнес-планування та підвищення його ефективності в сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського національного аграрного університету. 2016. № 23(1). С. 9-14.

59. Дудко П.М., Георгієва В.В. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи". Матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції 3 грудня 2020 року. К. : КНУТД, 2020. С. 132-137.

ДОДАТКИ

Додаток А.1.2.

Таблиця 1 – Показники ефективності використання капіталу

Показник	Формула	Рекомендоване значення	Економічне трактування
Рентабельність активів, %	$\frac{ЧП}{\overline{А}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю загальної величини капіталу (всіх активів незалежно від джерел їх формування), і характеризує економічну ефективність використання всієї сукупності капіталу (всіх активів) підприємства
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{ЧП}{\overline{ВК}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю вкладеного власного капіталу, і показує віддачу на вкладений власний капітал та характеризує економічну ефективність використання власного капіталу підприємства
Рентабельність інвестованого капіталу, %	$\frac{ЧП}{\overline{ВК} + \overline{ЗК}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю інвестованого капіталу, і показує віддачу інвестованого капітал та характеризує економічну ефективність використання інвестованого капіталу
Рентабельність залученого (позикового) капіталу, %	$\frac{ЧП}{\overline{ЗК}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю залученого капіталу, і показує віддачу залученого капітал
Рентабельність оборотних активів, %	$\frac{ЧП}{\overline{ОА}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю оборотних активів, і показує віддачу оборотних активів
Рентабельність необоротних активів, %	$\frac{ЧП}{\overline{ОЗ}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю необоротних активів, і показує віддачу необоротних активів

Умовні позначення:
ЧП – чистий прибуток,
$\overline{ВК}$– середньорічна величина власного капіталу,
$\overline{ЗК}$– середньорічна величина залученого (позикового) капіталу,
$\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість необоротних активів (основних засобів),
$\overline{А}$- середньорічна величина активів підприємства,
$\overline{ОА}$- середньорічна вартість оборотних активів.

Таблиця 2 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	Формула	Рекомендоване значення	Економічне трактування
Рентабельність персоналу, %	$\frac{ЧП}{ССЧ} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одного працівника, і показує віддачу працівника
Трудомісткість, *год./грн (т)*	$\frac{Т}{ОВП}$	зменшення	Характеризує витрати трудових ресурсів на 1 грн вартості продукції
Продуктивність праці (виробіток), *грн (т)/ос.*	$\frac{ОВП}{ССЧ}$	збільшення	Відображає обсяг продукції у вартісному виді, що припадає в середньому на одного працівника
Середньорічний виробіток, *грн (т)/год.*	$\frac{ОВП}{Т}$	збільшення	Відображає обсяг продукції, виробленої одним працівником в середньому за рік
Середньоденний виробіток, *грн (т)/люд.-днів.*	$\frac{ОВП}{Т_{л-д}}$	збільшення	Відображає обсяг продукції, виробленої одним працівником в середньому за людино-день
Середньогодинний виробіток, *грн(т)/люд.-год.*	$\frac{ОВП}{Т_{л-г}}$	збільшення	Відображає обсяг продукції, виробленої одним працівником в середньому за людино-годину
Зарплатовіддача, *грн*	$\frac{ОВП}{ФОП}$	збільшення	Відображає обсяг продукції, який припадає на 1 грн витрат на оплату праці.
Зарплатомісткість, *грн*	$\frac{ФОП}{ОВП}$	зменшення	Відображає розмір витрат на оплату праці, який припадає на 1 грн вартості випущеної продукції
Зарплаторентабельність, %	$\frac{ЧП}{ФОП} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю оплати праці

Умовні позначення:
ОВП – обсяг випуску продукції (якщо об'єктом дослідження є торгове підприємство або підприємство сфери послуг, то показники випуску продукції замінюють на показники реалізації, а саме: чистий дохід від реалізації),
Т - загальні витрати праці на виробництво продукції, які вимірюються в людино-годинах, людино-днях, людино-місяцях або людино-роках,
ССЧ – середньооблікова (річна) чисельність промислово-виробничого персоналу,
$Т_{л-д}$ — кількість відпрацьованих людино-днів,
$Т_{л-г}$ — кількість відпрацьованих людино-годин,
ФОП–фонд оплати праці,
ЧП – чистий прибуток.

Таблиця 3 – Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Формула	Рекомендоване значення	Економічне трактування
Фондомісткість, грн	$\frac{\overline{ОЗ}}{ОВП}$	зменшення	Показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством. Даний показник слугує для визначення ефективності використання основних фондів організації
Фондовіддача, грн	$\frac{ОВП}{\overline{ОЗ}}$	збільшення	Показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів
Фондоозброєність, грн/ос.	$\frac{\overline{ОЗ}}{ССЧ}$	збільшення	Показує вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. Це показник оснащеності праці виробничими основними фондами
Амортизаціївіддача, грн	$\frac{ОВП}{\overline{А_м}}$	збільшення	Відображає обсяг продукції, який припадає на одиницю суми амортизації
Амортизаціємісткість, грн	$\frac{\overline{А_м}}{ОВП}$	зменшення	Відображає суму амортизації, яка припадає на 1 грн випущеної продукції
Амортизаціє-рентабельність, %	$\frac{ЧП}{\overline{А_м}} * 100$	>0, збільшення	Відображає суму прибутку, що припадає на одиницю амортизації

Умовні позначення:
ОВП – обсяг випуску продукції (якщо об'єктом дослідження є торгове підприємство або підприємство сфери послуг, то показники випуску продукції замінюють на показники реалізації, а саме: чистий дохід від реалізації),
$\overline{А_м}$ – сума амортизації основних засобів, нарахована за аналізований період,
$\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів,
ССЧ – середньооблікова (річна) чисельність промислово-виробничого персоналу.

Таблиця 4 – Показники ефективності використання матеріальнихресурсів

Показник	Формула	Рекомендоване значення	Економічне трактування
Матеріаломісткість, грн	$\frac{МВ}{ОВП}$	зменшення	Показує скільки матеріальних витрат необхідно або припадає фактично на виробництво одиниці продукції.
Матеріаловіддача, грн	$\frac{ОВП}{МВ}$	збільшення	Характеризує, скільки вироблено продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива, енергії і т. ін.).
Умовні позначення: ОВП – обсяг випуску продукції (якщо об'єктом дослідження є торгове підприємство або підприємство сфери послуг, то показники випуску продукції замінюють на показники реалізації, а саме: чистий дохід від реалізації), МВ – матеріальні витрати			

Таблиця 5 – Показники ефективності використання капітальнихвкладень

Показник	Формула	Рекомендоване значення	Економічне трактування
Капіталомісткість, грн	$\frac{КВ}{ОВП}$	зменшення	Показує скільки капітальних вкладень необхідно або припадає фактично на виробництво одиниці продукції.
Капіталовіддача, грн	$\frac{ОВП}{КВ}$	збільшення	Характеризує, скільки вироблено продукції з кожної гривні капітальних вкладень
Рентабельність капітальних вкладень, %	$\frac{ЧП}{КВ} * 100$	>0, збільшення	Характеризує розмір приросту чистого прибутку на 1 грн капітальних вкладень
Умовні позначення: ОВП – обсяг випуску продукції (якщо об'єктом дослідження є торгове підприємство або підприємство сфери послуг, то показники випуску продукції замінюють на показники реалізації, а саме: чистий дохід від реалізації), КВ – капітальні вкладення.			

Таблиця А6

Показники ефективності сукупності видів діяльності

Показник	Формула	Рекомендоване значення	Економічне трактування
Рентабельність продаж, %	$\frac{ЧП}{ВП} * 100$	>0, збільшення	Показує, яку частку становить чистий прибуток у виручці від реалізації
Рентабельність виробництва, %	$\frac{ПР}{СВ} * 100$	>0, збільшення	Характеризує частку прибутку в розрахунку на одну гривню виробничих витрат
Рентабельність операційної діяльності, %	$\frac{ПО}{В_о} * 100$	>0, збільшення	Показує, яку частку становить прибуток від операційної діяльності у витратах від операційної діяльності
Продуктивність операційної діяльності, грн	$\frac{\sum Д_о}{\sum В_о}$	збільшення	Характеризує співвідношення доходів від операційної діяльності до операційних витрат за період
Рентабельність фінансової діяльності, %	$\frac{ПФ}{В_Ф} * 100$	>0, збільшення	Показує, яку частку становить прибуток від фінансової діяльності у витратах від фінансової діяльності
Дохідність позик і кредитів	$\frac{\sum Д_П}{\sum(П + К)}$	збільшення	Відображає доходність від використання позикового капіталу
Рентабельність інвестиційної діяльності, %	$\frac{ПІ}{В_І} * 100$	>0, збільшення	Показує, яку частку становить прибуток від інвестиційної діяльності у витратах від інвестиційної діяльності
Прибутковість інвестицій, грн	$\frac{ПІ}{І}$	збільшення	Характеризує частку прибутку в розрахунку на одну гривню інвестицій

Умовні позначення:
ЧП – чистий прибуток,
ВП – виручка від реалізації товарів, торіт, послуг,
ПР – прибуток від реалізації товарів, робіт, послуг,
СВ – витрати на виробництво і реалізацію продукції (собівартість),
ПО - прибуток від операційної діяльності,
ОВ - витрати від операційної діяльності,
$Д_о$ – доходи від операційної діяльності,
$В_о$ – витрати операційної діяльності,
ПФ – прибуток від фінансової діяльності,
$В_Ф$ – витрати від фінансової діяльності,
$Д_П$– доходність від позик і кредитів,
П – позики,
К – кредити,
ПІ – прибуток від інвестиційної діяльності,
$В_І$ – витрати від інвестиційної діяльності,
І – сума інвестицій

Додаток Б.2.1

Фінансова звітність за 2019 рік.

Зареєстровано за №: 9334881126
Прийнято
Дата реєстрації: 27.02.2020 17:13:57

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ		
Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Інститут місцевого розвитку"		за ЄДРПОУ	33146866		
Територія **М. КИЇВ, ПОДІЛЬСЬКИЙ Р-Н**		за КОАТУУ	8038500000		
Організаційно-правова форма господарювання	**Товариство з обмеженою відповідальністю**	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	**Консультування з питань комерційної діяльності й керування**	за КВЕД	70.22		
Середня кількість працівників, осіб	**2.0**				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон **04070 м. Київ, вул. Ігорівська, б. 14-А**			0444287610		

1. Баланс на 31.12.2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	**4.0**	-
первісна вартість	1011	**67.8**	**67.8**
знос	1012	(**63.8**)	(**67.8**)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**4.0**	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	**0.7**	**635.7**
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**58.5**	**199.5**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**7.2**	**29.4**
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**2 770.9**	**2 018.4**
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**2 837.3**	**2 883.0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**2 841.3**	**2 883.0**

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**80.0**	**80.0**
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	**23.9**	**23.9**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**2 428.6**	**2 412.5**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**2 532.5**	**2 516.4**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	**141.7**	**108.4**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**39.7**	**125.2**
розрахунками з бюджетом	1620	**54.6**	**50.6**
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	**3.5**	**7.4**
розрахунками з оплати праці	1630	**12.9**	**27.1**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**56.4**	**47.9**
Усього за розділом III	**1695**	**167.1**	**258.2**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**2 841.3**	**2 883.0**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**4 953.6**	**2 985.0**
Інші операційні доходи	2120	**43.6**	**186.0**
Інші доходи	2240	**15.1**	**58.3**
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**5 012.3**	**3 229.3**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**3 116.3**)	(**1 527.6**)
Інші операційні витрати	2180	(**1 412.1**)	(**738.1**)
Інші витрати	2270	(-)	(**448.8**)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**(4 528.4)**	**(2 714.5)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**483.9**	**514.8**
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**483.9**	**514.8**

Керівник _____ **Алексєєва Н.О.**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ **Алексєєва Н.О.**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Фінансова звітність за 2020 рік.

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Інститут	за ЄДРПОУ	33146866		
Територія м. Київ, Подільський район	за КОАТУУ	8038600000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Консультування з питань комерційної	за КВЕД	70.22		

Середня кількість працівників, осіб 1

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: УКРАЇНА, 04070, м. Київ, вул. Іллінська, будинок № 14, корпус А, 0444287510

1. Баланс

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	10,1	10,1
накопичена амортизація	1002	(10,1)	(10,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	57,7	60,8
знос	1012	(57,7)	(60,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	635,7	8,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	199,5	1 272,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29,4	4,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 018,4	2 809,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 883,0	4 095,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 883,0	4 095,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80,0	80,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	23,9	23,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 412,5	3 296,5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	2 516,4	3 400,4

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	108,3	140,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	125,2	456,3
розрахунками з бюджетом	1620	50,6	20,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	7,4	4,0
розрахунками з оплати праці	1630	27,1	14,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	47,9	57,0
Усього за розділом III	**1695**	**258,2**	**554,5**
утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**2 883,0**	**4 095,8**

2. Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД: 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 717,2	4 953,6
Інші операційні доходи	2120	899,1	43,6
Інші доходи	2240	2,6	15,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	**7 618,9**	**5 012,2**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 773,6)	(3 116,3)
Інші операційні витрати	2180	(1 477,4)	(1 412,1)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**(6 251,0)**	**(4 528,4)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 367,9	483,9
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**1 367,9**	**483,9**

Керівник Алексєєва Н.О.
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Алексєєва Н.О.
(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність за 2021 рік.

Зареєстровано за №: 9004349075
Прийнято
Дата реєстрації: 08.02.2022 20:17:54

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ		
Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Інститут місцевого розвитку"		за ЄДРПОУ	33146866		
Територія **М.КИЇВ, ПОДІЛЬСЬКИЙ Р-Н**		за КАТОТТГ	UA8000000000071963		
Організаційно-правова форма господарювання	**Товариство з обмеженою відповідальністю**	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	**Консультування з питань комерційної діяльності й керування**	за КВЕД	70.22		
Середня кількість працівників, осіб	**2**				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	**04070 м. Київ, вул. Ігорівська, б. 14-А**		0444287610		

1. Баланс на 31.12.2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	**11.4**
Первісна вартість	1001	**10.1**	**22.9**
Накопичена амортизація	1002	(**10.1**)	(**11.5**)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	**20.7**
первісна вартість	1011	**60.8**	**87.8**
знос	1012	(**60.8**)	(**67.1**)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	**32.1**
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	**8.9**	**908.6**
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**1 272.9**	**25.1**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**4.4**	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**2 809.6**	**2 164.8**
Витрати майбутніх періодів	1170	-	**5.1**
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**4 095.8**	**3 103.6**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-

Баланс	**1300**	**4 095.8**	**3 135.7**
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**80.0**	**100.0**
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	**23.9**	**23.9**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**3 296.5**	**2 699.7**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**3 400.4**	**2 823.6**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	**140.8**	**251.6**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**458.3**	**15.5**
розрахунками з бюджетом	1620	**20.8**	**15.8**
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	**4.0**	**6.3**
розрахунками з оплати праці	1630	**14.5**	**22.9**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**57.0**	-
Усього за розділом III	**1695**	**554.6**	**60.5**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**4 095.8**	**3 135.7**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**5 431.8**	**6 712.5**
Інші операційні доходи	2120	**4.1**	**903.9**
Інші доходи	2240	-	**2.5**
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**5 435.9**	**7 618.9**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**2 445.5**)	(**4 773.6**)
Інші операційні витрати	2180	(**2 371.3**)	(**1 477.4**)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**(4 816.8)**	**(6 251.0)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**619.1**	**1 367.9**
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**619.1**	**1 367.9**

Керівник _____ **Алексєєва Наталія Олександрівна**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ **Міцкан Тетяна Іванівна**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Фінансова звітність 2022 рік.

Зареєстровано за №: 9003429004
Прийнято
Дата реєстрації: 21.02.2023 12:14:26

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ		
Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
Товариство з обмеженою відповідальністю "Інститут місцевого розвитку"		за ЄДРПОУ	33146866		
Територія **М.КИЇВ, ПОДІЛЬСЬКИЙ Р-Н**		за КАТОТТГ	UA8000000000071963 3		
Організаційно-правова форма господарювання	**Товариство з обмеженою відповідальністю**	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	**Консультування з питань комерційної діяльності й керування**	за КВЕД	70.22		
Середня кількість працівників, осіб	**2**				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон **04070 м. Київ, вул. Ігорівська, б. 14-А**			0444287610		

1. Баланс на 31.12.2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	**11.4**	**8.1**
Первісна вартість	1001	**22.9**	**22.9**
Накопичена амортизація	1002	**(11.5)**	**(14.8)**
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	**20.7**	**16.2**
первісна вартість	1011	**87.8**	**82.3**
знос	1012	**(67.1)**	**(66.1)**
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**32.1**	**24.3**
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	**908.6**	**253.1**
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**25.1**	**1.0**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**2 164.8**	**3 599.7**
Витрати майбутніх періодів	1170	**5.1**	**4.2**
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**3 103.6**	**3 858.0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-

Баланс	**1300**	**3 135.7**	**3 882.3**
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**100.0**	**100.0**
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	**23.9**	**23.9**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**2 699.7**	**3 510.3**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**2 823.6**	**3 634.2**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	**251.6**	**180.8**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**15.5**	**31.3**
розрахунками з бюджетом	1620	**15.8**	**8.9**
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	**6.3**	**9.0**
розрахунками з оплати праці	1630	**22.9**	**18.1**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	**60.5**	**67.3**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**3 135.7**	**3 882.3**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**6 110.3**	**5 431.8**
Інші операційні доходи	2120	**765.8**	**4.1**
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**6 876.1**	**5 435.9**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**4 294.4**)	(**2 445.5**)
Інші операційні витрати	2180	(**1 321.0**)	(**2 371.3**)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**(5 615.4)**	**(4 816.8)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**1 260.7**	**619.1**
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**1 260.7**	**619.1**

Керівник _____ **Алексєєва Наталія Олександрівна**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ **Міцкан Тетяна Іванівна**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Додаток В.2.1.

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Активи	Роки				Абсолютне відхилення, тис грн			Темп приросту, %			Питома вага у підсумку за рік, %				Відхилення питомої ваги, в.п.		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022–2021	2022-2019	2022-2020	2022–2021	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022–2021
Нематеріальні активи			11,4	8,1	8,1	8,1	-3,3	-	-	-28,8	0,0	0,0	0,4	0,2	0,2	0,2	-0,2
Незавершені капітальні інвестиції								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Основні засоби			20,7	16,2	16,2	16,2	-4,5	-	-	-21,8	0,0	0,0	0,7	0,4	0,4	0,4	-0,2
Всього необоротні активи	**0,0**	**0,0**	**32,1**	**24,3**	**24,3**	**24,3**	**-7,8**	**-**	**-**	**-24,3**	**0,0**	**0,0**	**1,0**	**0,6**	**0,6**	**0,6**	**-0,4**
Виробничі запаси								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Незавершене виробництво	633,8	6,1	906,1	250,6	-383,2	244,5	-655,5	-60,5	4008,4	-72,3	22,0	0,1	28,9	6,5	-15,5	6,3	-22,4
Готова продукція								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Матеріали	1,9	2,8	2,5	2,5	0,6	-0,3	0,0	32,5	-10,7	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	199,5	1272,9	25,1	1,0	-198,5	-1271,9	-24,1	-99,5	-99,9	-96,0	6,9	31,1	0,8	0,0	-6,9	-31,1	-0,8
Дебіторська заборгованість за								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

розрахунками																
Інша поточна дебіторська заборгованість	29,4	4,4			-29,4	-4,4	0,0	-100	-100	-	1,0	0,1	0,0	0,0	-1,0	-0,1	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	2018,4	2809,6	2164,8	3599,7	1581,2	790,1	1434,9	78,3	28,1	66,3	70,0	68,6	69,0	92,7	22,7	24,1	23,7
Витрати майбутніх періодів			5,1	4,2	4,2	4,2	-0,9	-	-	-17,5	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	-0,1
Інші оборотні активи								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього оборотні активи	**2883,0**	**4095,8**	**3103,6**	**3858,0**	**975,0**	**-237,8**	**754,4**	**33,8**	**-5,8**	**24,3**	**100,0**	**100,0**	**99,0**	**99,4**	**-0,6**	**-0,6**	**0,4**
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття																	
Вартість активів	**2883,0**	**4095,8**	**3135,8**	**3882,3**	**999,4**	**-213,4**	**746,6**	**34,7**	**-5,2**	**23,8**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Додаток Г.2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів балансу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Джерела формування майна	Роки				Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп приросту, %			Питома вага у підсумку за рік, %				Відхилення питомої ваги, в.п.		
	2019	2020	2021	2022	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021	2019	2020	2021	2022	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Всього власний капітал	**2516,4**	**3400,4**	**2823,6**	**3634,2**	**1117,8**	**233,8**	**810,7**	**44,4**	**6,9**	**28,7**	**87,3**	**83,0**	**90,0**	**93,6**	**6,3**	**1069**	**3,6**
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	108,3	140,8	251,6	180,8	72,5	40,0	-70,8	66,9	28,4	-28,1	3,8	3,4	8,0	4,7	0,9	1,2	-3,4
Короткострокові кредити банків								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
товари, роботи, послуги	125,2	458,3	15,6	31,3	-93,8	-426,9	15,7	-75,0	-93,2	100,3	4,3	11,2	0,5	0,8	-3,5	-10,4	0,3
розрахунками з бюджетом	50,6	20,8	15,8	8,9	-41,8	-12,0	-6,9	-82,4	-57,3	-43,6	1,8	0,5	0,5	0,2	-1,5	-0,3	-0,3
у тому числі з податку на прибуток								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

розрахунками зі страхування	7,4	4,0	6,3	9,0	1,5	5,0	2,7	20,9	126,1	42,8	0,3	0,1	0,2	0,2	0,0	0,1	0,0
розрахунками з оплати праці	27,1	14,5	22,9	18,1	-9,0	3,6	-4,8	-33,2	25,0	-21,1	0,9	0,4	0,7	0,5	-0,5	0,1	-0,3
Доходи майбутніх періодів											0,0	0,0	0,0	0,0			
Інші поточні зобов'язання	47,9	57,0			-47,9	-57,0	0,0	-100,0	-100,0	-	1,7	1,4	0,0	0,0	-1,7	-1,4	0,0
Всього поточні зобов'язання	**258,2**	**554,5**	**60,6**	**67,3**	**-190,9**	**-487,3**	**6,7**	**-73,9**	**-87,9**	**11,0**	**9,0**	**13,5**	**1,9**	**1,7**	**-7,2**	**-11,8**	**-0,2**
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття								-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	**2883,0**	**4095,8**	**3135,8**	**3882,3**	**999,4**	**-213,4**	**746,6**	**34,7**	**-5,2**	**23,8**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Додаток Д.2.2.

Показники ліквідності ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки				Абсолютне відхилення, тис. грн		
		2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
Грошові кошти, тис.грн	-	2018,4	2809,6	2164,8	3599,7	1581,2	790,1	1434,9
Оборотні активи, тис.грн	-	2883,0	4095,8	3103,6	3858,0	975,0	-237,8	754,4
Запаси, тис.грн	-	635,7	8,9	908,6	253,1	-382,5	244,2	-655,5
Загальна вартість активів, тис грн	-	2883,0	4095,8	3135,8	3882,3	999,4	-213,4	746,6
Власний капітал	-	2516,4	3400,4	2823,6	3634,2	1117,8	233,8	810,7
Поточні зобов’язання, тис.грн	-	258,2	554,5	60,6	67,3	-190,9	-487,3	6,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, частка одиниці	>0,2	7,8	5,1	35,7	53,5	45,7	48,4	17,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності частка одиниці	0,6 - 0,8	8,7	7,4	36,2	53,6	44,9	46,2	17,4
Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття), частка одиниці	>1,0	11,2	7,4	51,2	57,3	46,2	50,0	6,1
Коефіцієнт платоспроможності, частка одиниці	0,5 - 0,7	0,9	0,8	0,9	0,9	0,1	0,1	0,0
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0,0	2624,8	3541,2	3043,0	3790,7	1166	249,5	747,7

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Додаток Е.2.2

Показники платоспроможності та автономії ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки				Абсолютне відхилення, тис. грн		
		2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
Необоротні активи, тис.грн	-	0,0	0,0	32,1	24,3	24,3	24,3	1,0
Оборотні активи, тис.грн	-	2883,0	4095,8	3103,6	3858,0	975,0	-237,8	0,0
Довгострокові зобов'язання і заборгованості, тис.грн	-	108,3	140,8	251,6	180,8	72,5	40,0	754,4
Поточні зобов'язання, тис.грн	-	258,2	554,5	60,6	67,3	-190,9	-487,3	-70,8
Пасиви, тис.грн	-	2883,0	4095,8	3135,8	3882,3	999,4	-213,4	6,7
Власний капітал, тис. грн	-	2516,4	3400,4	2823,6	3634,2	1117,8	233,8	746,6
Власні оборотні кошти, тис.грн	-	2516,4	3400,4	2791,4	3609,9	1093,5	209,5	810,7
Коефіцієнт автономії, частка одиниці	>0,5	0,87	0,83	0,89	0,93	0,06	0,10	0,04
Коефіцієнт фінансового ризику, частка одиниці	<1	0,15	0,20	0,11	0,07	-0,08	-0,14	-0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності, частка одиниці	> 1	6,87	4,89	9,04	14,65	7,78	9,76	5,60
Коефіцієнт перманентного капіталу, частка одиниці	>0,5	0,91	0,86	0,98	0,98	0,07	0,12	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, частка одиниці	зростає	0,04	0,04	0,10	0,05	0,01	0,01	-0,05

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Додаток Є.2.2

Модель фінансової стійкості ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			
		2019	2020	2021	2022
Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	-	2516,4	3400,4	2791,4	3609,9
Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис. грн	-	2624,8	3541,2	3043,0	3790,7
Загальна величина основних джерел формування запасів (ОДК), тис. грн	-	2624,8	272900,0	274620,0	274620,0
Запаси (З) , тис. грн	-	635,7	8,9	908,6	253,1
Надлишок (дефіцит) власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВОК) , тис. грн	S (Ф) = 1, якщо Ф > 0 S (Ф) =0, якщо Ф < 0	1880,8	3391,5	1882,8	3356,8
Надлишок (дефіцит) власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис. грн	S (Ф) = 1, якщо Ф > 0 S (Ф) =0, якщо Ф < 0	1989,1	77699,0	78249,0	78249,0
Надлишок (дефіцит), тис. грн	S (Ф) = 1, якщо Ф > 0 S (Ф) =0, якщо Ф < 0	1989,1	272891,1	273711,4	274366,9
Тип фінансової стійкості		Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість

Джерело: визначено автором за даними ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки.

Додаток Ж.2.2

Показники ефективності використання капіталу ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
1. Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	483,9	1 367,9	619	1 261	777	777	642
2. Активи підприємства за балансовою вартістю, тис. грн	2 883,0	4 095,8	3 135,8	3 882,3	999	999	747
3. Необоротні активи за балансовою вартістю, тис. грн	0,0	0,0	32,1	24,3	24	24	-8
4. Оборотні активи за балансовою вартістю, тис. грн	2 883,0	4 095,8	3 103,6	3 858,0	975	975	754
5. Капітал за балансовою вартістю, тис грн	2 516	3 400	2 824	3 634	1 118	1 118	811
6. Залучений капітал за балансовою вартістю, тис грн	367	695	312	248	-118	-118	-64
7. Власний капітал, тис.грн	2 516	3 400	2 824	3 634	1 118	1 118	811
Рентабельність, %					0	0	0
активів	16,78	33,40	19,74	32,47	16	16	13
власного капіталу	19,23	40,23	21,93	34,69	15	15	13
інвестованого (позикового) капіталу	16,78	33,40	19,74	32,47	16	16	13
оборотних активів	16,78	33,40	19,95	32,68	16	16	13
необоротних активів			1927,64	5183,92	5 184	5 184	3 256

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1

Додаток З.2.2.

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	4 954	6 717	5 432	6 110	1 156,7	1 156,7	678,5
2. Сума нарахованої амортизації основних засобів, тис.грн	4,0	-	1,9	4,5	0,5	0,5	2,6
3. Вартість основних засобів, тис. грн	57,7	60,8	87,8	82,3	24,6	24,6	-5,5
4. Середньооблікова (річна) чисельність персоналу, тис. грн	31,0	25,0	22,0	21,0	-10,0	-10,0	-1,0
5. Чистий прибуток, тис. грн	483,9	1 367,9	619,1	1 260,7	776,8	776,8	641,5
Фондомісткість, грн	11,6	9,1	16,2	13,5	1,8	1,8	-2,7
Фондовіддача, грн	85850,21	110480,99	61865,33	74244,26	-11 605,9	-11 605,9	12 378,9
Фондоозброєність, грн/особу	1861,29	2432,00	3990,91	3919,05	2 057,8	2 057,8	-71,9
Показник амортизаційної віддачі, грн	1242,7	-	2884256,3	1351896,7	1 350 654,0	1 350 654,0	-1 532 359,6
Показник амортизаційної місткості, грн	0,80	-	0,35	0,74	-0,1	-0,1	0,4
Рентабельність амортизації, %	12139,5	-	32875,2	27891,8	15 752,3	15 752,3	-4 983,5

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1

Додаток И.2.2

Показники ефективності використання капітальних вкладень ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	4 953,6	6 717,2	5 431,8	6 110,3	1 156,7	-606,9	678,5
2. Капітальні вкладення, тис.грн	1,7	3,1	39,8	3,2	1,5	0,1	-36,7
3. Чистий прибуток, тис. грн	483,9	1 367,9	619,1	1 260,7	776,8	-107,2	641,5
Капіталомісткість, грн	0,3	0,5	7,3	0,5	0,2	0,1	-6,8
Капіталовіддача, тис. грн	2915,6	2167,6	136,4	1933,0	-982,5	-234,5	1796,6
Рентабельність капітальних вкладень, %	28480,8	44138,9	1554,9	39881,5	11400,6	-4257,4	38326,5

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1

Додатку І.2.2.

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	4 953,6	6 717,2	5 431,8	6 110,3	1 156,7	-606,9	678,5
2. Чистий прибуток, тис. грн	483,9	1 367,9	619,1	1 260,7	776,8	-107,2	641,5
3. Фонд оплати праці, тис. грн	2 836,9	4 097,7	3 333,5	3 574,5	737,6	-523,2	241,1
4. Середньооблікова чисельність виробничого персоналу	29,0	24,0	20,0	19,0	-10,0	-5,0	-1,0
5. Кількість відпрацьованих людино-днів	620,4	1 080,9	849,0	737,0	116,6	-343,9	-112,0
6. Кількість відпрацьованих людино-годин	4 963,3	8 647,1	6 792,2	5 896,1	932,8	-2751,0	-896,1
Рентабельність персоналу, %	1 668,6	5 699,4	3 095,6	6 635,0	4 966,4	935,6	3 539,4
Трудомісткість, год./грн (п) (послуг)	1001,97	610,02	613,70	585,00	-417,0	-25,0	-28,7
Продуктивність праці (виробіток), грн (п)/ос. за рік	170812,31	279885,17	271588,78	321594,89	150782,6	41709,7	50006,1
Середньоденний виробіток, грн (п)/люд.-год.	7984,26	6214,54	6397,64	8290,64	306,4	2 076,1	1 893,0
Середньогодинний виробіток, грн (п)/год.	998,0	776,8	799,7	1036,3	38,3	259,5	236,6
Зарплатовіддача, грн	1746,1	1639,3	1629,5	1709,4	-36,7	70,1	79,9
Зарплатомісткість, грн	572,7	610,0	613,7	585,0	12,3	-25,0	-28,7
Рентабельність заробітної плати, %	17,1	33,4	18,6	35,3	18,2	1,9	16,7

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1.

Додаток Ї.2.2.

Показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інститут місцевого розвитку» за 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	4 954	6 717	5 432	6 110	1 156,7	1 156,7	678,5
2. Чистий прибуток, тис. грн	483,9	1 367,9	619,1	1 260,7	776,8	776,8	641,5
3. Прибуток від реалізації послуг, тис. грн	1 837,3	1 943,6	2 986,3	1 815,9	-21,4	-21,4	-1 170,4
4. Витрати на реалізацію послуг (собівартість), тис. грн	3 116,3	4 773,6	2 445,5	4 294,4	1 178,1	1 178,1	1 848,9
5. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	483,9	1 367,9	619,1	1 260,7	776,8	776,8	641,5
6. Витрати від операційної діяльності, тис. грн	4 528,4	6 251,0	4 816,8	5 615,4	1 087,1	1 087,1	798,6
7. Доходи від операційної діяльності, тис. грн	4997,12	7616,35	5435,91	6876,06	1 878,9	1 878,9	1 440,2
8. Прибуток від фінансової діяльності	15,13	2,55			-15,1	-15,1	
Рентабельність, %							
продаж	9,8	20,4	11,4	20,6	10,9	10,9	9,2
виробництва	59,0	40,7	122,1	42,3	-16,7	-16,7	-79,8
операційної діяльності	10,7	21,9	12,9	22,4	11,8	11,8	9,6
фінансової діяльності	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: визначено автором за даними офіційної фінансової звітності ТОВ «ІМР» за 2019-2022 роки, яка наведана у Додатку Б.2.1

Додаток Й.3.1.

Стратегія розвитку ТОВ «ІМР»

Стратегія розвитку
Інституту місцевого розвитку на 2024 - 2028 рр.

І. ВСТУП

Інститут місцевого розвитку (ІМР) є провідним консультантом у сфері сталого розвитку житлово-комунального господарства та соціально-економічного розвитку міст та регіонів. У 2004 році ІМР створили колишні консультанти масштабних проєктів реформування житлово-комунального господарства, які фінансувало Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).

Інститут місцевого розвитку об'єднує дві організації: Всеукраїнську благодійну організацію «Інститут місцевого розвитку» та ТОВ «Інститут місцевого розвитку. Обидві організації мають у своєму складі тих самих консультантів, що забезпечує наявність спільного досвіду.

Консультанти ІМР брали участь у розробці та впровадженні Національної програми реформування житлово-комунального господарства, включаючи всі етапи цієї роботи: від розробки проєктів нормативних актів до розробки методологій ефективного бухгалтерського та податкового обліку, операційного, фінансового, інвестиційного та стратегічного менеджменту для застосування комунальними підприємствами у сфері централізованого тепло-, водопостачання та водовідведення.

У своїй діяльності організація керується чинним законодавством України, а також внутрішніми регламентами.

Принципи діяльності організації:

- Організація усвідомлює, що її діяльність впливає на те, як громади і органи влади та підприємства, що надають житлово- комунальні послуги, сприймають громадський сектор і несе відповідальність за довіру з їх боку.
- Організація поважає права людини, визнає моральні цінності, релігії, звичаї, традиції та культуру спільнот, у яких працює.
- Організація є вільною та політично незалежною, діє виключно в рамках закону.
- Організація є чесною та правдивою у співпраці з донорами, співробітниками, партнерами, державою та суспільством. В організації створені умови, що виключають конфлікт інтересів та запобігають корупції.
- Організація відкрита по відношенню до самої себе, донорів та суспільства. Регулярно висвітлює свою діяльність на сайті та в соціальних мережах, щорічно оприлюднює звіти про свою структуру управління та діяльність.
- Організація відповідально ставиться до довкілля.
- Організація гарантує високу якість своїх послуг.

Керівники та консультанти ІМР глибоко переконані в тому, що успішна, демократична та енергетично незалежна країна можлива через забезпечення сталого соціально-економічного розвитку міст і територій, поліпшення якості життя й посилення участі місцевих громад у житті країни.

Мета розробки цієї Стратегії розвитку ІМР:

- **сформулювавши** бачення організації та **визначивши** місію, принципи, географію, види та напрямки діяльності організації та її цільові групи,
- **проаналізувавши** діяльність організації (SWOT-аналіз) та існуючі і потенційні ризики,

сформулювати стратегічні цілі розвитку організації та визначити напрямки, методи і ресурси досягнення запланованих цілей.

Опис організації

Упродовж останніх років ІМР активно надавав консультаційні послуги з питань місцевого розвитку, реформування житлово-комунального господарства, енергоефективності,

реформування системи соціального захисту споживачів житлово-комунальних послуг, ефективного функціонування підприємств-надавачів ЖКП, підвищення обізнаності населення щодо необхідності реформ, залучення кваліфікованих спеціалістів та проведення навчальних та інформаційно-консультативних семінарів та тренінгів. Залучення Інститутом місцевого розвитку до виконання завдань/проектів консультантів, які мають ґрунтовні теоретичні знання та практичний досвід у різних сферах, дозволяє залишатися лідером на національному ринку та мати високу репутацію серед іноземних партнерів (у т.ч. серед міжнародних фінансових організацій та донорів),

З 2004 року ІМР був залучений до виконання майже 50 проектів міжнародної технічної допомоги в Україні за фінансування міжнародних партнерій, фінансових організацій-донорів в якості єдиного виконавця або в рамках співпраці з міжнародними консалтинговими компаніями. Виконані проекти фінансувалися 22 донорами й замовниками, у т. ч. USAID, Європейською комісією, Європейським банком реконструкції та розвитку, Світовим банком, KfW, OECD, GIZ, NEFCO, UNDP, Федерацією канадських муніципалітетів, компаніями ДТЕК, Engility, Worley Parsons, PricewaterhouseCoopers, COWI, Mott McDonald, Egis, ENVIROS, KOMMUNALKREDIT, PC, GREENMAX та ін.

На національному рівні ІМР має досвід плідної співпраці з центральними органами влади, у т. ч. профільними комітетами Верховної Ради, Кабінетом Міністрів України, Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерством соціальної політики України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг, Державним агентством з енергоефективності та енергозбереження України та ін.
На місцевому рівні партнерами ІМР є органи місцевої влади, бюджетні установи, комунальні підприємства, об'єднані територіальні громади, окремі об'єднання громадян та громадяни. Також ІМР активно співпрацює з українськими й іноземними неурядовими організаціями, галузевими асоціаціями, науковими організаціями й установами з метою сприяння реформуванню житлово-комунального господарства та забезпечення соціально-економічного та сталого енергетичного розвитку . ІМР має значний досвід роботи, висококваліфікованих фахівців та відповідне матеріально-технічне, інформаційне та програмне забезпечення для здійснення діяльності. ІМР є недержавною політично незалежною організацією з чіткими та прозорими внутрішніми правилами й політиками.

II. Бачення, місія та форми діяльності організації

Бачення: Професійна консалтингова та аналітична організація, з диверсифікованими джерелами фінансування, яка знаходиться на стадії сталого розвитку.

Місія (Мета) ІМР – здійснення діяльності в інтересах суспільства через всебічну підтримку місцевого соціально-економічного розвитку, реформування житлово-комунального господарства в Україні на місцевому та національному рівнях, підвищення енергетичної ефективності та впровадження альтернативних джерел енергії, а також представництво та захист інтересів громад, окремих споживачів із питань надання житлово-комунальних послуг, соціального захисту населення, забезпечення рівних можливостей в реалізації своїх громадянських прав та охорони довкілля на основі принципів відкритості, прозорості, професійності та ефективності.

Форми діяльності організації:

1. Надання консультативних послуг.
2. Надання освітніх послуг.
3. Поширення інформації та випуск публікацій.
4. Проведення аналітичних та соціально-політичних досліджень, оцінювання.
5. Організація та проведення інформаційних кампаній.
6. Організація та проведення публічних заходів.

III. Стратегічні напрямки діяльності організації:

1. Законо- та нормотворчість
2. Фінансове управління та ціноутворення в житлово-комунальній сфері.
3. Облік та оподаткування в житлово-комунальній сфері.
4. Сприяння місцевому розвитку міст та територіальних громад.
5. Технічний аудит систем міської інфраструктури.
6. Розробка та впровадження пілотних проектів з енергоефективності та альтернативних джерел енергії.
7. Енергетичне планування на національному, регіональному та місцевому рівнях.
8. Залучення інвестицій у реалізацію проектів з енергозбереження та впровадження альтернативних джерел енергії.
9. Соціальний захист малозабезпечених груп споживачів ЖКП.
10. Сприяння ефективному управлінню житлом.
11. Науково-аналітичні та соціологічні дослідження.
12. Інформування та залучення громадськості.
13. Освітні проекти та програми.
14. Оцінка екологічних впливів та соціальних наслідків.

Нижче подано докладний опис можливих активностей за вказаними вище стратегічними напрямками діяльності організації:

1. Законо- та нормотворчість

Розробка нових та удосконалення чинних нормативно-правових актів щодо державного регулювання в енергетичній сфері та сфері комунальних послуг, включаючи регулювання тарифів та інвестиційної діяльності, підвищення прозорості прийняття регуляторних рішень.
Удосконалення законодавства з обліку та звітності, у т. ч. щодо організації обліку за ліцензованими видами діяльності.
Удосконалення законодавства з питань соціального захисту малозабезпечених споживачів комунальних послуг та енергоресурсів
Удосконалення законодавства у сфері надання житлово-комунальних послуг, управління багатоквартирними будинками, діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ)

2. Фінансове управління та ціноутворення в житлово-комунальній сфері

Національний рівень.

Проведення науково-аналітичних досліджень із фінансового управління та ціноутворення. Розробка та запровадження методології стимулюючого тарифоутворення, включаючи оцінку активів підприємств - природних монополістів із метою визначення регуляторної бази активів.
Розробка методології оцінки та моніторингу якості послуг, ефективності державних програм, оцінки та прогнозування доступності послуг та енергоресурсів для населення, розробка та запровадження програмних інструментів автоматизації оцінки.
Розробка та запровадження системи бенчмаркінгу, підготовка рекомендацій щодо використання результатів бенчмаркінгу при прийнятті регуляторних рішень
Підвищення інституційної спроможності та розбудова потенціалу НКРЕКП у сфері державного регулювання тарифів та інвестиційної діяльності

Місцевий рівень.

Надання консультаційних послуг, проведення круглих столів, конференцій, семінарів, тренінгів та інших подібних заходів для органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, представників ЗМІ, споживачів, ОСББ, інших зацікавлених сторін із питань фінансового управління та ціноутворення в житлово-комунальному та енергетичному секторах.
Проведення експертизи тарифів на житлово-комунальні послуги, консультування щодо обґрунтованості проведених розрахунків.
Консультаційна допомога у формування тарифів (або окремих складових тарифів), у т.ч. автоматизація формування усіх етапів розрахунку тарифів.

3. Облік та оподаткування в житлово-комунальній сфері

Національний рівень

Розробка методичних рекомендацій із планування, обліку й калькулювання собівартості робіт (послуг), обліку доходів, фінансових результатів та оподаткування діяльності суб'єктів природних монополій

Удосконалення регуляторної звітності для ліцензіатів НКРЕКП

Місцевий рівень

Допомога у створенні реєстру комунального майна, нормативної документації щодо інвентаризації, обліку та управління комунальним майном

Нормативна підтримка та допомога у створенні цільових фондів на місцевому рівні Розробка та вдосконалення облікової політики підприємств, у т. ч. за ліцензованими видами діяльності, консультування з питань бухгалтерського обліку, фінансової звітності та оподаткування, зокрема у вирішенні спірних питань із контролюючими органами

Проведення експрес-перевірок стану бухгалтерського обліку, повноти та достовірності фінансової звітності

Організація управлінського обліку та контролю

4. Сприяння місцевому розвитку міст та територіальних громад

Розробка комплексних стратегічних планів розвитку міст та територіальних громад, підприємств комунального сектору, окремих галузевих програм розвитку

Сприяння підвищенню ефективності, прозорості, підзвітності органів місцевого самоврядування, у т. ч. шляхом запровадження інструментів електронного врядування

Сприяння залученню інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури, створенню та розвитку місцевого бізнесу, нових робочих місць, у т. ч. за допомогою спеціального програмного забезпечення, нових фінансових інструментів та пілотних проектів

Проведення спеціалізованих тренінгів для органів місцевого самоврядування та підприємств комунального сектору (у т. ч. за допомогою програм дистанційного онлайн-навчання) та консультативна підтримка зі стратегічного та бізнес-планування, проектного менеджменту, тайм-менеджменту, конфліктменеджменту, стрес-менеджменту, налагодження ефективних комунікацій, бюджетування, управління активами маркетингових технологій територіального розвитку, підвищення прозорості закупівель, поліпшення якості надання житлово-комунальних та адміністративних послуг, врахування та захисту інтересів соціально вразливих верств населення, залучення громадськості

Сприяння поліпшенню іміджу органів місцевого самоврядування та підприємств комунального сектору на місцевому рівні

5. Технічний аудит систем міської інфраструктури

Проведення технічних (енергетичних) аудитів окремих об'єктів та підприємств тепло-, водопостачання та водовідведення, вуличного освітлення, електротранспорту, утилізації твердих побутових відходів, включаючи інструментальні вимірювання, оцінку технічного стану, аналіз ефективності роботи обладнання із застосуванням спеціальних комп'ютерних моделей і програмного забезпечення

Розробка та обґрунтування технічних заходів із підвищення ефективності роботи окремих об'єктів та підприємств систем міської інфраструктури, функціонування громадських та житлових будівель (попередні техніко-економічні обґрунтування (ТЕО)

Проведення енергетичних аудитів будівель житлового та громадського призначення

Проведення спеціальних досліджень щодо доцільності заміщення викопних видів палива альтернативними джерелами енергії (АДЕ), потенціалу використання АДЕ за видами, логістичних та ринкових аспектів впровадження АДЕ

6. Розробка та впровадження пілотних проектів з енергоефективності та альтернативних джерел енергії

Розробка ТЕО та проектно-кошторисної документації відповідно до державно-будівельних норм (ДБН) та законодавства України, допомога Замовникові у проходженні Державної будівельної експертизи

Організаційно-технічний супровід будівельної фази впровадження проектів, включаючи технічний нагляд та авторський супровід

7. Енергетичне планування на національному, регіональному та місцевому рівнях

Участь у розробці нових концепції /стратегій сталого енергетичного розвитку України, окремих галузей та секторів економіки

Створення та підтримка діяльності експертних робочих груп із розробки стратегій сталого енергетичного розвитку із забезпеченням прозорої ефективної співпраці з відповідними міністерствами та відомствами та громадської підтримки

Розробка та підтримка впровадження місцевих енергетичних планів (МЕП), планів дій зі сталого енергетичного розвитку (ПДСЕР, ПДСЕРК) населених пунктів та територіальних громад, розробка системи ефективного моніторингу впровадження енергетичних планів

Розробка та розповсюдження каталогів інвестиційних проектів із підвищення енергоефективності та впровадження альтернативних джерел енергії на підтримку реалізації МЕП / ПДСЕР/ПДСЕРК

Розробка інвестиційних програм та стратегій на підтримку впровадження енергетичних планів із застосуванням спеціального програмного забезпечення (програма PRAIP, розроблена IMP)

Розробка регіональних планів/ програм зі сталого енергетичного розвитку на рівні областей (РЕП)

8. Залучення інвестицій у реалізацію проектів з енергозбереження та впровадження альтернативних джерел енергії

Розробка техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) і бізнес-планів для залучення пільгових кредитів міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк, NEFCO, KfW, ЄІБ та інші): ідентифікація проектів, технічна та фінансова оцінка, ініціація, проведення переговорів, розробка документів, підтримка впровадження

Сприяння створенню ефективних механізмів державно-приватного партнерства: юридична, організаційна, інформаційна підтримка, включаючи розробку пакету необхідних документів та супровід

Підтримка залучення інвестицій на основі механізму енергосервісних контрактів: ідентифікація проектів, розрахунок базового рівня споживання ПЕР, підготовка повної інформації щодо об'єкта, супроводження проведення закупівлі енергосервісу, підготовка істотних умов та проекту енергосервісного договору, підтримка впровадження

Сприяння отриманню фінансування з Фонду регіонального розвитку та інших цільових державних й обласних програм

Допомога в залученні грантів та міжнародної технічної допомоги від міжнародних та іноземних донорів – USAID, CIDA, SIDA, GIZ, EU, програм іноземних держав (Швейцарія, Канада, Японія) та інших зовнішніх інвестицій

9. Соціальний захист малозабезпечених груп споживачів ЖКП

Національний рівень

Розробка ефективних механізмів соціального захисту вразливих груп населення та моніторинг їхньої ефективності

Розробка механізмів стимулювання енергозбереження для малозабезпечених споживачів комунальних послуг та енергоресурсів

Місцевий рівень

Проведення тренінгів для персоналу органів соціального захисту базового рівня щодо механізмів, ресурсів, засобів соціального захисту

Розробка місцевих та регіональних програм соціального захисту вразливих груп населення за умов децентралізації органів виконавчої влади

Розробка та впровадження пілотних програм із відпрацювання нових механізмів соціального захисту вразливих груп споживачів ЖКП

Інформування та консультування мешканців із питань призначення та нарахування житлових субсидій, пільг, енергозбереження для малозабезпечених громадян

10. Сприяння ефективному управлінню житлом

Національний рівень

Участь фахівців IMP у діяльності Національної ради з питань створення та забезпечення функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків – консультативно-дорадчого органу Кабінету Міністрів України, громадських рад при центральних органах

виконавчої влади

Місцевий рівень

Допомога органам місцевого самоврядування в розробці місцевих нормативно-правових актів, місцевих програм підтримки ОСББ та співфінансування енергозбереження в секторі житлових будівель, у т. ч. на засадах механізму ЕСКО

Консультування з питань організаційно-правових засад діяльності управителів, створення та діяльності ОСББ

Розробка зразків документів для створення та роботи ОСББ

Допомога у створенні та підтримка діяльності ресурсних центрів підтримки ОСББ, асоціацій ОСББ та ін.

Підготовка навчальних посібників та освітніх програм із питань житлово-комунального управління

Розробка програмних продуктів з ефективного управління житлом, енергоменеджменту, енергетичного планування на рівні будинку

11. Науково-аналітичні та соціологічні дослідження

Загальнонаціональні дослідження громадської думки: якість і вартість комунальних послуг, енергоресурсів; тарифна політика, реформування ЖКГ, енергозбереження та впровадження альтернативних джерел енергії; ефективність механізмів соціального захисту, створення та діяльність ОСББ тощо

Для виконавців житлово-комунальних послуг, постачальників енергоресурсів та місцевих громад:

- громадський моніторинг якості комунальних послуг; оцінка ефективності інформаційних кампаній; виявлення оптимальних шляхів та методів залучення громадськості;
- оцінка ефективності проектів соціальної спрямованості; оцінка соціального та економічного результату впровадження проектів;
- соціально-психологічні аспекти ефективного спілкування зі споживачами, технології впливу на платіжну поведінку споживачів, формування іміджу виконавців комунальних послуг та постачальників енергоресурсів

12. Інформування та залучення громадськості

Загальнонаціональні та місцеві інформаційні кампанії; розроблення комунікаційних планів; залучення громадськості до прийняття рішень та дій; громадське обговорення (у т. ч. на громадських форумах) стратегічних планів, програм розвитку та їхнє прийняття на громадських слуханнях; розроблення інформаційних матеріалів з енергоефективності, впровадження альтернативних джерел енергії, тарифної політики, зокрема створення науково-популярних телевізійних фільмів, соціальної реклами тощо

13. Освітні проекти та програми

Розробка та впровадження освітніх програм за тематиками: енергоощадність, альтернативна енергетика, житлово-комунальне управління, енергоменеджмент та технології енергоефективності для школярів, студентів та фахівців (підвищення кваліфікації, післядипломна освіта)

14. Оцінка екологічних впливів та соціальних наслідків.

Розробка звітів з оцінки впливу на навколишнє середовище відповідно до ДБН та законодавства України та соціальних наслідків

IV. Географія діяльності організації

Діяльність організації провадиться на всій території України. Потенційно можливе поширення діяльності за межами нашої країни.

V. Цільові групи (бенефіціари) організації

До кола зацікавлених сторін, входять:

- центральні органи влади (профільні комітети Верховної Ради, Кабінет Міністрів України, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерство соціальної політики України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України та ін.) ;
- органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади на рівні областей, районів, міст та ОТГ;
- місцеві громади об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та населених пунктів (міст, селищ, сіл);
- підприємства-надавачі ЖКП;
- бюджетні установи;
- об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);
- навчальні заклади;
- українські та іноземні неурядові організації, галузеві асоціації, об'єднання органів місцевого самоврядування (міст); некомерційні організації та благодійні фонди, наукові організації та установи, які сприяють реформуванню житлово-комунального господарства та забезпеченню соціально-економічного та сталого енергетичного розвитку України;
- громадські організації;
- ЗМІ та окремі журналісти;
- населення.

VI. SWOT-аналіз діяльності організації

Сильні сторони	Слабкі сторони
♣Чітко визначені місія, бачення та стратегічні цілі, яким підпорядкована вся діяльність організації ♣ Високий рівень організаційного розвитку. ♣ Наявність розроблених внутрішніх регуляторних документів організації, які стосуються всіх аспектів її діяльності ♣ Досвід проведення публічних заходів ♣ Тривалий досвід роботи в Україні, участь у міжнародних та регіональних програмах ♣ Досвід виконання багаторічних великобюджетних проектів, в тому числі за процедурами АМР США ♣ Добре налагоджені зв'язки із національними ЗМІ ♣ Широкі партнерські зв'язки, в тому числі: серед органів місцевої влади, підприємств - надавачів ЖКП та громад, в різних регіонах України, можливість поширення досвіду на всі області України ♣ Репутація професійної та політично	♣Недостатній рівень диверсифікації джерел фінансування – акцент на грантах та відсутність фінансування проектів з боку органів влади, недостатнє фінансування від бізнесу ♣ Недостатність зовнішніх та внутрішніх комунікацій ♣Недостаня кількість спеціалістів готових до виконання функцій керівників проєктів ♣ Відсутність власного приміщення ♣ Відсутність практики внутрішнього навчання спеціалістів за окремими напрямками ♣ Відсутність достатнього кола фахівців відповідних всім напрямкам роботи (існуючим та перспективним) ♣ Обмежений набір методів соціологічних досліджень, зокрема відсутність власної бази інтерв'юерів ♣ Недостатній рівень формальної системи звітування та планування персоналу ♣ Не використовуються можливості розповсюдження інформації про діяльність

незаангажованої організації ♣ Наявний достатній потенціал (консультанти, ПЗ, обладнання, навчальні та практичні матеріали і напрацювання); ♣ Проєвропейське спрямування діяльності організації ♣ Наявність досвіду науково-дослідних, аналітичних та соціально-економічних досліджень	ІМР через учасників організації з інших областей
Можливості	**Загрози (Ризики)**
♣Європейський вектор розвитку України, що відповідає баченню ♣ Реформа місцевого самоврядування в Україні – перерозподіл повноважень і ресурсів між центром та регіонами ♣ Попит на проекти, в яких поєднується практична проектна та аналітична діяльність ♣ Можливість використання потенціалу досягнутого рівня організаційного розвитку та аналітичної спроможності для диверсифікації джерел фінансування організації ♣Стрімкий розвиток сучасних технологій полегшує налагодження контактів з цільовими аудиторіями, партнерами, донорами та ЗМІ ♣Значна увага держави до підвищення енергоефективності та реформування ЖКГ сприятиме появі нових проектів на національному на місцевому рівнях	♣ Неготовність потенційних клієнтів, в першу чергу органів місцевої влади, надавати гранти організації ♣ Наявність на ринку значної кількості неурядових організацій, які змагаються за проекти та проводять політику демпінгу цін на послуги, або надають їх на безоплатній основі ♣ Корумпованість органів влади, створення «кишенькових» організацій громадянського суспільства, які фінансуються за рахунок місцевих бюджетів ♣ Можливість виникнення непорозумінь із центральними органами виконавчої та місцевої влади щодо позиціонування організації як незалежної організації ♣ Не систематичність висвітлення діяльності що може призвести до погіршення іміджу ІМР ♣ Відсутність довготривалих проектів / або систематичних комерційних замовлень загрожує втратити кадровий потенціал

VII. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №1 Створити можливості для діяльності організації з диверсифікованим фінансуванням

Пріоритети:

- Впровадження ефективної фандрейзінгову стратегію в Україні: підвищити можливості Організації щодо залучення грантів від наявних донорів в Україні (розробити і реалізувати процедуру моніторингу, прийняття рішень і підготовки заявок, підвищити потенціал Організації задля збільшення ймовірності позитивних результатів від участі у грантових конкурсах);
- Розширення спектру донорів, від яких Організація отримує гранти в Україні;
- Реалізація ефективну комунікаційну стратегію.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №2 Створити можливості для роботи за новими напрямками діяльності

- Підтримка ефективних національних, регіональних та місцевих громадських об'єднань та ініціатив для посилення демократичних реформ.
- Підтримка розвитку бізнесу підприємництва та створення робочих місць.
- Консультаційна допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО).

- Проведення аналітичних досліджень
- Впровадження пілотних проектів (мала гідроенергетика, сонячна, вітрова геотермальна енергетика).
- Використання інноваційних онлайн-сервісів для впровадження персонального підходу до захисту інтересів споживачів комунальних послуг та енергоресурсів, які належать до соціально вразливих верств населення.
- Сприяння підвищенню інституційної спроможності організацій недержавного сектору залучати фінансування та виконувати проекти міжнародної технічної допомоги.
- Забезпечення громадської підтримки реформ із децентралізації.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №3 Удосконалити організаційний розвиток організації:
Пріоритети:

- Створення пулу висококваліфікованих спеціалістів різних напрямків готових до співпраці з організацією
- Впровадження системи роботи з волонтерами в організації
- Впровадити систему регулярної самооцінки в організації.

VIII. РИЗИКИ та ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Сфера ризиків	Джерело ризику	Ризик(и)	Ймовірність	Вплив	Шляхи мінімізації ризику (з боку організації)
Зовнішні ризики					
Політична	Парламент України, Уряд України	Гальмування реформ в Україні	Середня	Великий	Акцент діяльностей організації, орієнтованих на зміни на локальному рівні
	Політизація громадського життя	Вплив політики на ринок послуг, особливо в частині аналітики	Велика	Середній	♣Фокус діяльності на реальні потреби органів влади та громад ♣ Налагодження активного партнерства з органами місцевого самоврядування на рівні ОТГ ♣ Політична незаангажованість організації
Економічна	Економічна криза в Україні	Зниження можливості замовників оплачувати послуги організації	Середня	Середній	♣ Диверсифікація джерел фінансування ♣ Більша орієнтація послуг організації на

					потреби замовників (без відходу від місії і стратегії)
	Донори, Програми ЄС та АМР США	Зменшення загальної грантової підтримки	Низька	Великий	♣Підвищення якості продуктів і послуг організації
		Недостатня кількість грантових програм, орієнтованих на підтримку аналітичних досліджень	Висока	Високий	♣Суміщення аналітичних досліджень із практичними заходами грантових проектів ♣ Промоція серед донорів аналітичних продуктів організації, цікавих для їх інтересів в Україні
Соціальна	Зростання рівня апатії населення до реформ	Зневіра у позитивності змін Пасивність щодо участі у заходах програм і проектів	Середня	Високий	♣ Позитивний вплив програм, орієнтованих на розвиток громад, реформи в сфері енергоефективності – MHR, MERP, інших
	Велика кількість неурядових організацій в сферах енергоефективності, регіонального та місцевого розвитку	Програш у конкуренції за гранти	Середня	Високий	♣ Формувати консорціуми неурядових організацій, у тому числі із закордонними партнерами, неурядовими організаціями на місцях та з інших регіонів України ♣ Для підготовки важливих заявок залучати професійних консультантів
Внутрішні ризики					
Фінансові	Значна питома вага грантових коштів в бюджеті організації Вузьке коло	Відсутність сталого фінансування організації	Висока	Великий	♣Диверсифікація джерел фінансування, орієнтація на

	грантодавців, з якими працює IMP	Плинність кадрів Втрата приміщення	Висока	Високий	Європроекти, бізнес ♣ Орієнтація на найбільш актуальний попит конкретних аудиторій ♣ Підвищення якості послуг ♣ Підвищення якості заявок ♣ Посилення організаційної спроможності ♣ Активна фандрейзингова робота ♣ Підвищення якості заявок
Організаційні	Рівень організаційної спроможності	Погіршення репутації організації	Середня	Середній	♣ Впровадження системи контролю якості ♣Залучення до виконання завдань виконавців з високою професійною репутацією ♣Виховання у працівників усвідомлення дотримання стандартів якості роботи, від яких залежить перспектива розвитку організації і реноме самих працівників

IX. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Для реалізації Стратегії розвитку до 2028 року Інститут місцевого розвитку використовуватиме План заходів із реалізації Стратегії до 2026 року, який є невід'ємною частиною Стратегії (додаток 1). План заходів із реалізації Стратегії розвитку до 2028 року розбивається на щорічні Плани роботи організації. Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії розвитку до 2028 року Інститут місцевого розвитку створюється Робоча група з оцінки та моніторингу, склад якої затверджується Виконавчим директором організації. Основним інструментом контролю за досягненням результатів по кожному напряму та пріоритетами діяльності організації служить Система

моніторингу та оцінки (додаток 2).

X. ДОДАТКИ

Додаток 1 План заходів із реалізації Стратегії розвитку до 2028 року
Додаток 2 Система моніторингу та оцінки реалізації Стратегії розвитку

Додаток 1 План заходів із реалізації Стратегії розвитку до 2028 року

Найменування завдання	**Найменування заходу**
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №1 Створити можливості для діяльності організації з диверсифікованим фінансуванням	
Впровадити ефективну фандрейзінгову стратегію в Україні: підвищити можливості Організації щодо залучення грантів від наявних донорів в Україні (розробити і реалізувати процедуру моніторингу, прийняття рішень і підготовки заявок, підвищити потенціал Організації задля збільшення ймовірності позитивних результатів від участі у грантових конкурсах);	Проводити постійний моніторинг грантових можливостей та тендерів
	Розробити процедуру прийняття рішень про участь у конкурсах та тендерах
	Проводити щоквартальний моніторинг результатів фандрейзингу
	Приймати рішення щодо подачі заявок
	Вдосконалити процедури підготовки заявок
	Розробити процедури оновлення резюме та Project references
Розширити спектр донорів, від яких Організація отримує гранти;	Ознайомитись із програмами донорів та визначити тих, програмні цілі яких відповідають напрямкам діяльності ІМР Визначити коло донорів, які приймають заявки без оголошення конкурсів Підготувати та подати заявки цим донорам Відстежувати оголошення конкурсів іншими донорами Підготувати та подати заявки цим донорам по конкурсам, які відповідають цілям та можливостям ІМР
Реалізувати ефективну комунікаційну стратегію.	Затвердити Комунікаційну стратегію ІМР Призначити PR-менеджера та фандрайзинг-менеджера Розробляти річні Плани проведення комунікаційних заходів Проводити зустрічі робочої групи з питань комунікацій
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №2 Дослідити та створити можливості для роботи за новими напрямками діяльності	
Проведення аналітичних досліджень	Визначення тематики (потреб) органів центральної виконавчої влади та донорів у проведенні досліджень – робочі зустрічі в Держенергоефективності, Мінрегіоном, Мінсоцполітики, НКРЕКП…. Визначення кола виконавців досліджень Проведення досліджень Оприлюднення (публікація) результатів

Провести аналіз доцільності і можливості впровадження нових напрямків діяльності організації, таких як:	Аналіз по кожному напрямку має включати: Перспективність напряму, увага донорів, грантодавців Наявний досвід Кадровий потенціал Матеріально-технічне забезпечення Ліцензії, сертифікати, дозволи Потенційні партнери План посилення потенціалу ІМР
Підтримка ефективних національних, регіональних та муніципальних, громадських ініціатив для посилення демократичних реформ	Поліпшення обізнаності та розуміння урядових реформ Залучення громадськості до підтримки процесу реформ, інституціоналізація механізмів отримання зворотного зв'язку від організацій громадянського суспільства та громадськості та врахування в національній політиці та законодавчій діяльності питань, якими переймається громадянське суспільство. Посилення антикорупційного громадського моніторингу та нагляду.
Підтримка розвитку бізнесу, підприємництва та створення робочих місць	Проведення комплексних досліджень та розробка місцевих програм стимулювання розвитку бізнесу, інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць Створення та підтримка діяльності бізнес-інкубаторів Всебічна консультативна підтримка малого бізнесу та підприємницької діяльності на місцевому рівні Забезпечення доступу власників бізнесу та стартаперів до інвестиційних ресурсів (навчання, допомога в розробці фінансових документів, використання механізмів краудфандингу тощо).
Консультаційна підтримка внутрішньо переміщеним особам (ВПО)	Розробка комплексних програм з інтеграції, розширення економічних можливостей та соціального захисту ВПО на місцевому рівні Розширення можливостей ВПО щодо працевлаштування, підприємницької діяльності та самозайнятості, у т. ч. за допомогою спеціальних онлайн-сервісів Проведення інформаційних кампаній із питань інтеграції ВПО, формування позитивного ставлення громадськості до ВПО на місцевому рівні.
Проведення аналітичних досліджень із питань чистої енергії та впровадження пілотних проектів (мала гідроенергетика, сонячна, вітрова геотермальна енергетика, нерозвинені в Україні види біопалива та біогаз)	Проведення спеціальних досліджень, ідентифікація та обґрунтування проектів виконання проектної та будівельної фази реалізації пілотних проектів здійснення моніторингу експлуатаційної фази, підготовка кращих практик та навчальних матеріалів із реалізації проектів із впровадження альтернативних джерел енергії.
Забезпечення громадської підтримки реформ із децентралізації	Надання допомоги уряду з питань стратегічної комунікації, громадського інформування з питань децентралізації із використанням різноманітних медіа Поліпшення вміння організацій громадянського суспільства працювати із традиційними ЗМІ Поліпшення якості висвітлення в медіа реформ із децентралізації

Зовнішнє оцінювання проектів розвитку та міжнародної технічної допомоги	Проведення оцінювання на замовлення грантодавця/фінансуючої організації
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №3 Покращити інституційну спроможність ІМР	
Організовувати навчання спеціалістів ІМР	Визначити напрямки, за якими потрібно залучити додаткових консультантів Визначити тематику та обсяг навчання Визначити хто буде проходити навчання (існуючі або ново залучені консультанти) Організувати навчання
Створення команди фахівців, відповідно до існуючих та перспективних напрямків діяльності ІМР, готових співпрацювати з ІМР	Визначити перелік спеціалістів, яких бракує ІМР Створити базу спеціалістів ІМР Провести інтерв'ю та відібрати кандидатів для відповідного внутрішнього навчання

Додаток 2 Система моніторингу та оцінки реалізації Стратегії розвитку

Моніторинг реалізації стратегії здійснюють з метою забезпечення, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність поступу в досягненні цілей та реалізації завдань стратегії. Іншими словами, це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації стратегії протягом періоду її впровадження задля визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків тощо. Налагодження системи та здійснення процесу моніторингу передбачає виконання таких етапів: планування, підготовка, збір даних, аналіз, звітування, використання результатів.

План заходів із реалізації Стратегії розвитку до 2028 року розбивається на щорічні Плани роботи організації. До 1 грудня кожного року здійснюється аналіз виконання Плану роботи організації. За результатами щорічної оцінки і моніторингу складається річний звіт, який містить інформацію про досягнення кожного пріоритету та виконання заходів; вносяться корекції на наступний рік (у разі потреби). Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії розвитку до 2028 року створюється Робоча група з оцінки та моніторингу, склад якої затверджується директором організації.

Індикатор	**Базове значення (2023)**	Роки			Відповідальні особи, періодичність збору даних
		2024	**…**	**2028**	
Прийняття рішення, щодо подачі заявки (розглянуто оголошень) – кількість	18				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Подано виявлень зацікавлення – кількість	12				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Запрошено до подачі повної заявки – кількість	4				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Заявки, що виграли– кількість	3				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Подані заявки– кількість	22				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Підготовка та подача заявок на участь у проектах відповідно до нових напрямків – кількість	3				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Проведені інтерв'ю з кандидатами на внутрішнє навчання – кількість	4				Менеджер з персоналу, щокварталу
Консультанти, які пройшли внутрішнє навчання – кількість	2				Менеджер з персоналу, щокварталу
Спеціалісти, відповідно до існуючих та перспективних напрямків діяльності ІМР, готові співпрацювати з ІМР – кількість	24				Менеджер з персоналу, щокварталу
Подані заявки за новими напрямкам діяльності –	0				Фандрейзинг менеджер,

кількість					щокварталу
Реалізовані у проектах нові напрямки діяльності – кількість	0				Фандрейзинг менеджер, щокварталу
Проведені робочі зустрічі для визначення потреб в аналітичних дослідженнях – кількість	1				Менеджер з персоналу, щокварталу
Аналітичні дослідження, проведені за фінансування ІМР – кількість	2				Менеджер з персоналу, щокварталу
Аналітичні дослідження, проведені за фінансування донорів – кількість	1				Менеджер з персоналу, щокварталу
Конференці, круглі столи тощо, поза рамками діяльності ІМР в яких брали участь представники ІМР – кількість	2				Менеджер з персоналу, щокварталу