

39
14.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



ОРЕЛ Катерина Сергіївна
(студентка групи МО-61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ
ПОСЛУГ НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКОГО МІСЬКРАЙОННОГО ВІДДІЛУ
ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ АКТІВ ЦИВІЛЬНОГО СТАНУ ЦЕНТРАЛЬНО-
ЗАХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА
ІЮСТИЦІЇ М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пашенко О. П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Юшкевич О. О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2021

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</i>	6
1.1. Сутність стратегії діяльності підприємства	6
1.2. Види стратегій діяльності підприємства та їх характеристика	13
1.3. Особливості процесу розробки стратегії діяльності підприємства	18
1.4. Нормативно-правова база діяльності підприємства	25
Висновки до розділу 1	29
<i>Розділ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКОГО МІСЬКРАЙОННОГО ВІДДІЛУ ДРАЦС ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ (м.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)</i>	31
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Новоград Волинського відділу РАЦС	40
2.3. Оцінка стратегії діяльності державних відділів РАЦС	47
2.4. Шляхи удосконалення та модернізація стратегії діяльності відділів РАЦС	52
Висновки до розділу 2	57
<i>Висновки</i>	59
<i>Список використаної літератури</i>	62
<i>Додатки</i>	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В наш нелегкий час кожному українцю необхідна ефективна, дієва та скоординована система юстиції, яка є вільною від корупції, підзвітною усім громадянам яка повністю відповідає стандартам ЄС і передовій практиці, забезпечує верховенство права і поліпшує бізнес-клімат в Україні.

Серед усього багатоманіття адміністративних послуг, які надає держава, одними з найбільш затребуваних серед населення є послуги у сфері державної реєстрації актів цивільного стану.

Мільйони громадян, наприклад, отримують свідоцтва про народження своїх дітей, реєструють шлюб, засвідчують дійсність документів, тощо. І в кожному випадку шлях до послуги пролягає через РАЦС. За для досягнення високого рівня обслуговування громадян в край необхідний змістовний та реальний план дій. Над дослідженням стратегічного планування працювали наступні науковці: Ансофф І. Саєнко М. Г., Васи́лига С.М., Дегтярьова І. Б., Харченко М. О., Панов А.І., Бутко М.П., Горєлов Д.О., Большенко С.Ф., Кубарева В.С., Хваль Ю.О., Хоменко О. І., Лазоренко Л.В., Опалюк Т. Л., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Не зважаючи на вагому кількість досліджень, подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування реалізації стратегії діяльності підприємства залишається актуальним завданням.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад стратегії діяльності підприємства, а також визначення стратегічного напряму державних відділів реєстрації актів цивільного стану.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність стратегії діяльності підприємства;
- дослідити види стратегій діяльності підприємства та їх характеристику;
- обґрунтувати особливості процесу розробки стратегії діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правову базу діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану Новоград Волинського відділу РАЦС;
- проаналізувати стратегію діяльності державних відділів РАЦС;
- визначити шляхи вдосконалення та модернізація стратегії діяльності відділів РАЦС.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес стратегічного планування діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного планування підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес стратегічного планування діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «стратегія діяльності підприємства»; класифікації – для систематизації ознак класифікації стратегії діяльності підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про стратегію діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне

законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні стратегії діяльності відділів ДРАЦС. Визначено можливі шляхи вдосконалення діючого стратегічного плану Мін'юсту.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії діяльності підприємства

Стрімкі зміни в зовнішньому середовищі підприємств стали передумовами появи стратегічного планування. Тепер все частіше підприємства використовують стратегічне планування, як одну з ключових основ своєї діяльності. Стратегічне планування є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Саме слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями. Поняття «стратегія», увійшло в економічну теорію та господарську практику як відповідь на умови функціонування підприємства, зростання значущості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства. Тобто підприємство почало розглядатися як складна виробнича, економічна та соціальна система, що розвивається, змінюється в часі, підлягає впливу факторів зовнішнього середовища і сама певною мірою впливає на це середовище. Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [2, с.8].

Науковці, що досліджували стратегію діяльності підприємства сформулювали визначення терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
О.С. Віханський	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова	Стратегія - це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії щодо досягнення поставлених цілей
Б.М. Мізюк	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг
Л.Г. Мельник	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту
Генрі Мінцберг	Стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.
М. Мескон, М. Альберт Ф. Хедоурі	Стратегія - це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова	Стратегія - це встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства.

Джерело: складено за [3; 4, с.6-7].

Генрі Мінцберг визначає стратегію як комбінацію п'яти "П":

стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення у майбутнє;

стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це "теорія бізнесу даної організації";

стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента [5, с.10].

Відомий вчений І. Ансофф також виділяє й декілька характерних рис стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;

- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;

- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;

- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [6 с. 8].

Взявши до уваги підходи вчених, можна дійти висновку, що стратегія діяльності підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що

включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища [7 с. 5].

Оскільки стратегія діяльності підприємства – це систематичний план, то відповідно він повинен включати певні складові, які вказані на рис. 1.1.

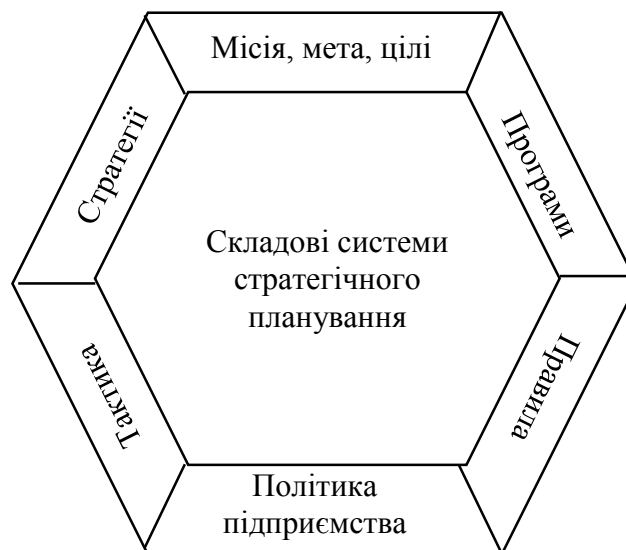


Рис. 1.1. Складові системи стратегічного планування на підприємстві

Джерело: [2, с.6].

Першою складовою формування стратегії діяльності підприємства є місія, головна мета і система довгострокових цілей. Місія – це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві. Формулювання стратегічної місії включає певні чинники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Формулювання стратегічної місії організації

Чинники місії	Характеристика чинника
1	2
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством

Продовження табл. 1.2

1	2
Товари/послуги	Потреби, які прагне задовольнити організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти організації з партнерами

Джерело: [8, с.16]

Формулювання стратегічної місії сприяє розумінню персоналом основної мети і допомагає визначенню та зміцненню єдиної позиції. У зовнішньому середовищі завдяки місії створюється цілісне уявлення про організацію, декларується економічна та соціальна її роль. На основі сформульованої місії організації з урахуванням інших вагомих чинників відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення. Формулювання місії не повинне залежати від поточного стану підприємства. Це інструмент стратегічного планування, що визначає цільові орієнтири організації, важливі з погляду забезпечення довготривалих конкурентних позицій. Місія повинна переглядатися в разі зростання і змін потреб, у міру появи нових можливостей.

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі. Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну [8, с.17-18]. Цілі класифікують за ознаками що вказані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація цілей організації

Ознака класифікації	Характер цілі
1	2
Часовий період	Довго -, середньо - та короткострокові
Характер діяльності	Зростання, стабільність, скорочення
Зміст діяльності організації	Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні
Функціональні сфери діяльності організації	Маркетингові, виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні

Продовження табл. 1.3

1	2
Вимірюваність	Якісно чи кількісно подані
Пріоритетність	Основні, другорядні
Ієрархія	Вищі, підпорядковані

Джерело: [8, с.20]

Вимогами до цілей є:

- конкретність і вимірність цілей (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти, чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити чи досягнуто мети, чи ні);

- реальність і досяжність (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно позначається на його діяльності);

- погодженість (несуперечливість, сумісність) цілей підприємства (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові - довгостроковим тощо); - однозначність для сприйняття, ясність;

- гнучкість (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалася можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).

Особливу увагу при створенні системи цілей підприємства приділяють побудові «дерева цілей» підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місії на під цілі, завдання та окремі дії. При побудові «дерева цілей» необхідно дотримуватися таких вимог:

- мета вищого рівня є орієнтиром для розроблення цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети;
- при побудові «дерева цілей» слід враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей;
- цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного

структурного підрозділу підприємства;

- під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довгостроковими, середньостроковими і короткостроковими цілями, між різними сферами бізнесу і видами діяльності підприємства (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. І якщо ієрархія цілей (у формі "дерева цілей") побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує досягнення цілей підприємства в цілому [4, с.12-13].

Другою складовою системи стратегічного планування є формування стратегії (корпоративні, функціональні, операційні);

Третьою складовою системи стратегічного планування є формування тактики. Тактика – це похідна стратегії, конкретні середньострокові і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів, з метою реалізації стратегії. Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Четвертою складовою системи стратегічного планування є політика підприємства, вона означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошенні основних напрямків діяльності підприємства.

До п'ятої складової системи стратегічного планування відносять формування правил та процедур дій, необхідні для реалізації стратегії. Правила та процедури - повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику.

Шостою складовою системи стратегічного планування є складання програми, за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і

являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт.

Ґрунтуючись на уніфікованій точці зору, стратегія стає фундаментальною основою, за допомогою якої організація може відстояти свою життєздатність. У той же час стратегія сильно полегшує її адаптацію до мінливого зовнішнього середовища [44].

1.2. Види стратегій діяльності підприємства та їх характеристика

Стратегічне планування розглядається як безперервний процес розробки і забезпечення реалізації довгострокової політики розвитку сучасного підприємства.

Виділяють певні види стратегій діяльності підприємства (рис.1.2).



Рис. 1.2. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: [9].

В залежності від масштабу розробки, стратегія діяльності бувають глобальними, або їх ще називають загальними, та допоміжними. Глобальна (загальна) розробляється на фоні найбільш узагальнюючих концептуальних засад подальшого розвитку підприємства. В ході розробки допоміжних стратегій, визначаються заходи та програми, необхідні для досягнення основної стратегічної мети підприємства.

За ієрархією в системі управління у багатoproфільних підприємствах, що виробляють різнотипну продукцію, застосовують чотирирівневу стратегію (табл. 2.1):

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій за ієрархією в системі управління

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	– встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; – посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; – створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	– розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	– дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	– вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; – способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Джерело: [10].

- корпоративна (загальна, портфельна) стратегія - займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства.

- ділова - підпорядковується корпоративній, вказує шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являє собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг. Дану стратегію називають ще стратегією бізнесу, або конкурентною стратегією.

- функціональна стратегія - розробляється для кожного функціонального напрямку діяльності, вона конкретизує та доводить корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства

- операційна стратегія - більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

У вузькопрофільних підприємствах, що виробляють однотипну продукцію, застосовується трирівнева стратегія, до якої входить:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональна стратегія.
3. Операційна стратегія.

За стадіями життєвого циклу розрізняють наступні стратегії:

- стратегія зростання - (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продажів завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

- стратегія стабілізації - (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Включає наступні підвиди стратегічних альтернатив:

- економія витрат: проведення поточного аналізу витрат виробництва для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може стати вагомою перевагою на ринку серед конкурентів;

- постійна адаптація до зовнішнього середовища: пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, недопущення порушень стабільності підприємства впродовж якомога довшого періоду;

- збереження науково-технічного і кадрового потенціалу: підтримання іміджу підприємства із збереженням його домінуючих позицій на ринку.

- стратегія скорочення - використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, тобто на етапі спаду ЖЦТ, і полягає в спробах

пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності. Включає наступні стратегічні альтернативи:

- організаційна санація: зміни в організаційній структурі управління підприємством через оптимізацію чисельності працюючих;
- економічна і фінансова санація: продаж неліквідного майна та зайвих запасів, врегулювання питання заборгованості;
- маркетингова санація: дослідження ринку з метою визначення пріоритетних «ніш» збуту, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності;
- стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі.

За способом досягнення конкурентних переваг розрізняють стратегії:

- мінімальних витрат. Метою стратегії мінімальних витрат є досягнення мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції, отримання прибутку вищого, ніж середнє значення по галузі;
- диференціації. Стратегія диференціації полягає у випуску і виведенні на ринок продукції чи послуги, що сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, не схоже на інші пропозиції. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створюється аналогічний товар;
- зосередження. Метою стратегії зосередження є досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі, шляхом фокусування уваги на конкретній групі покупців, товарній номенклатурі чи географічному регіоні. Фірма, як правило, досягає ефекту диференціації та мінімізації витрат порівняно з іншими фірмами, які обслуговують ринок.

За позицією підприємства на ринку стратегії поділяються на:

- стратегія лідера - стратегічна альтернатива, що передбачає підтримання становища на ринку та зміцнення конкурентних позицій;
- стратегія претендента на лідерство - агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі;
- стратегія послідовника – стратегічна альтернатива фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію. Така стратегія ґрунтується на сукупності дій, спрямованих на фокусуванні та диференціації;
- стратегія новачка - стратегічна альтернатива фірми, яка намагається увійти у новий бізнес і є залежною від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, визначений рівень беззбитковості).

За функціональним критерієм виділяють:

- маркетингова стратегія - представляє собою загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі товарів, які мають найбільшу цінність для споживачів та найкращі перспективи збуту. На основі маркетингової стратегії будують виробничу стратегію;
- виробнича стратегія - це загальний план нарощування виробничих потужностей та покращення матеріально - технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії. Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства та його успішне функціонування;
- фінансова стратегія - це загальний план визначення фінансових результатів та фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою максимізації прибутку;
- стратегія НДДКР (науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи) узагальнює основні ідеї про новий продукт - від початкової розробки до впровадження на ринок. Існують два різновиди цієї стратегії: інноваційна та імітаційна;

- стратегія управління персоналом, за допомогою якої розв'язують проблеми привабливості праці, мотивації, стимулювання, атестації персоналу, підтримування необхідної кількості персоналу для ефективної діяльності підприємства тощо.

Залежно від термінів реалізації стратегії, що розробляються, можуть бути:

- короткострокові (до року);
- середньострокові (на 1-5 років);
- довгострокові (від 5 років).

За рівнем глобалізації розрізняють:

- стратегія вузької спеціалізації - характерна для підприємств, які розпочинають свій бізнес, тобто передбачає його розвиток лише в одній сфері або галузі. Вона має певні переваги, пов'язані з організацією та управлінням (глибокі знання у певній галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), проте є ризикованою для підприємства (за наявності кризових явищ у економіці галузі суб'єкт господарювання, який провадить свою діяльність лише в ній, потерпає від збитків або банкрутує);

- стратегію диверсифікації - передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах або галузях. Питання про запровадження даної стратегії виникає у тих компаніях, які починають думати про глобальне розгортання своєї діяльності і «страхування» свого прибутку. Диверсифікована компанія не відчуває значного впливу ринкової кон'юнктури на рівні окремо взятого ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших [9, 11].

1.3. Особливості процесу розробки стратегії діяльності підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив його діяльності з врахуванням непередбачених ринкових обставин [39]. Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства (фірми); по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що

забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір варіанту стратегії розвитку [45].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Відомі вчені усього світу не одноразово замислювалися над тим, яким ж повинен бути склад типових стратегій, що формувалися у певній послідовності.

При розробці стратегії розвитку необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, що до неї висуваються. Загалом, ці вимоги є індивідуальними для кожного конкретного підприємства чи організації. Проте в сучасній науці існують певні вимоги - рекомендації, що є обов'язковими для будь-якої стратегії [40]. Звичайно, що йдеться не про конкретний зміст тієї чи іншої стратегії якогось реального підприємства. Мова йде про вимоги, яким повинен відповідати зміст будь-якої стратегії, який визначається стратегічними цілями. Саме вони, отже і сама стратегія мають відповідати вимогам так званих SMART-характеристик (рис. 1.3)

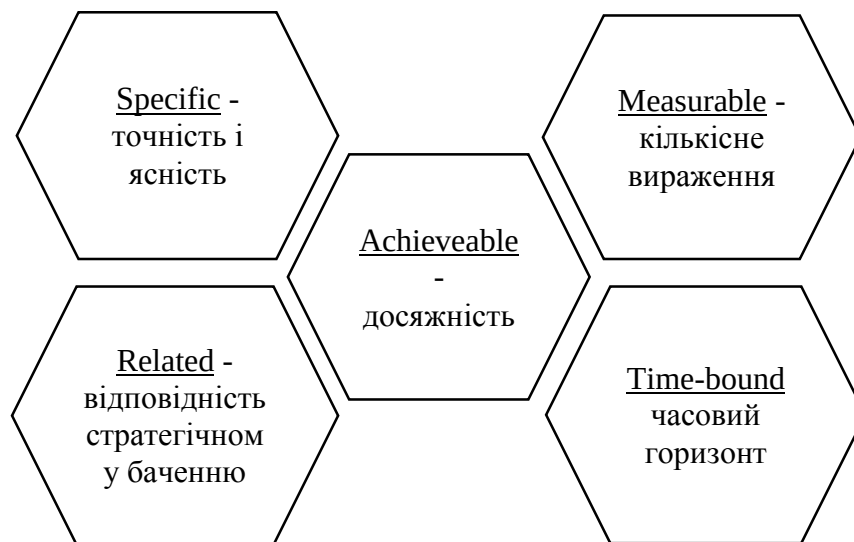


Рис. 1.3. Вимоги до змісту стратегії.

Джерело: [13].

Це своєрідні критерії оцінки відповідальності розроблюваної стратегії існуючим науковим формам та теоретичним стандартам [13].

Існують різні підходи до виділення основних етапів стратегічного планування. В загальному вигляді модель стратегічного планування включає наступні етапи, що вказані на рис.1.4.

Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища. Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур.

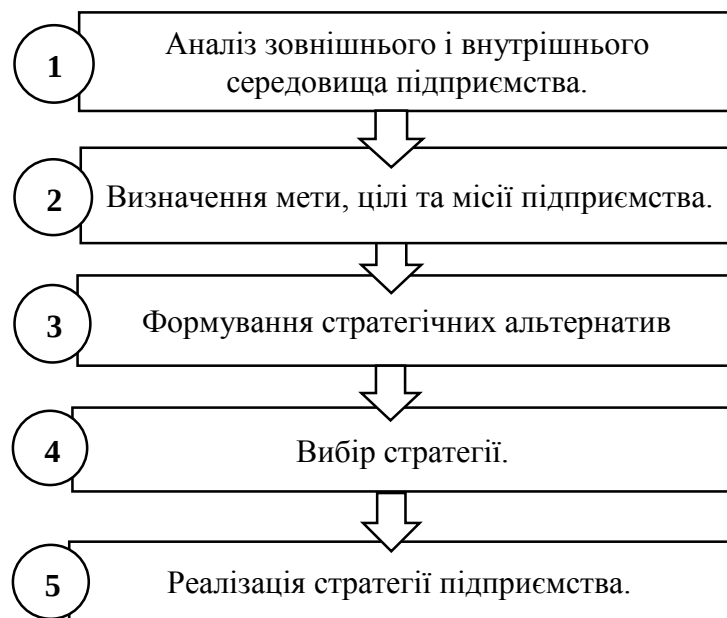


Рис. 1.4. Етапи формування стратегії діяльності підприємства

Джерело: [14].

Як правило для проведення даного аналізу використовується SWOT-аналіз, він означає:

- S - strengths - сильні сторони;
- W - weaknesses - слабкі сторони;
- O - opportunities - можливості;
- T - threats - загрози [15].

Другим етапом є визначення мети, цілі та місії підприємства.

Третім етапом є формування стратегічних альтернатив. Стратегічні альтернативи - це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів. Сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей. Альтернативність виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини [16].

Четвертим етапом є вибір стратегії. Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. На сьогоднішній день існує досить розвинутий інструментарій для вибору стратегії. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота використання, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		

Продовження табл.1.5

1	2	3	4
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: [14].

Графічний метод обробки дослідних даних полягає у побудові графічних залежностей між досліджуваними факторами (величинами). Графічні залежності можуть мати вигляд графіків і діаграм. Вони дають можливість стисло і наочно подати результати досліджень, в конкретній і зрозумілій формі пояснити цифрові дані і взаємозв'язок між ними. Графічні зображення, як правило, звертають на себе більше уваги, ніж таблиці. За допомогою вдало побудованих графіків чи діаграм можна відобразити не тільки конкретні дані, а й закономірності, які вони відображають, що за допомогою таблиць зробити буває важко [17].

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств. Матриця - це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або послуги можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хобою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування

недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства [18, 19].

Індексні методи - це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [19].

П'ятим заключним етапом є реалізація стратегії підприємства. Реалізації стратегії є найбільш складним і важливим процесом стратегічного планування. Виділяють сім основних завдань реалізації стратегії:

- 1) створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- 2) керування бюджетом і проєктами;
- 3) розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) створення сприятливого клімату й організаційної культури;
- 6) використання передового досвіду;
- 7) контроль за виконанням стратегії [20].

Оскільки у роботі досліджуються державні відділи РАЦС, то потрібно дослідити також теоретичні основи розробки стратегії діяльності у сфері соціальних послуг.

Розробка стратегії у сфері надання соціальних послуг включає виконання таких етапів:

- визначення стратегічної установки, місії, цілей сфери надання соціальних послуг, політики її розвитку;
- аналіз стратегічного потенціалу сфери надання соціальних послуг;
- аналіз зовнішнього соціального середовища;
- визначення можливих стратегічних зон розвитку сфери надання соціальних послуг;

– визначення стратегічних альтернатив та формування “стратегічного набору” моделей надання соціальних послуг (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

– довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів [21].

Сааті Т., Кернс К. наголошують на можливому використанні різних підходів щодо стратегічного планування, кожен з яких має і недоліки, і переваги які вказані в табл. 1.6.

Формальний підхід - передбачається, що проблеми можуть бути точно охарактеризовані за допомогою кількісних моделей та існує консенсус на визначення проблеми. Для цього підходу були винайдені процедури прогнозування та багато оптимізаційних моделей.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика підходів стратегічного планування

Види підходів	Переваги	Недоліки
Формальний	акцент на зрозумілість, логічну узгодженість та емпіричну обґрунтованість засобів	відносно неврахування соціальної сторони планування, а також механістичний погляд на майбутнє
Інкрементальний	визнання людських та політичних аспектів планування.	інтереси найбільш потужних і високо організованих груп переважають над іншими; безсилий при вирішенні серйозних конфліктів
Системний підхід	Розглядає усі елементи системи у взаємозв'язку; застосування на різних рівнях; спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення	Потребує високого професіоналізму персоналу; використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління

Джерело: [22, с.56-57].

Інкрементальний підхід - в ньому не визнають точно визначені критерії, віддаючи перевагу якісним, які більш адекватно відображають переваги, цінності,

емоції і страхи людей. Стверджується, що при ідентифікації та оцінці альтернативних рішень конфлікти, що пов'язані з цінностями, послаблюються після взаємного пристосування, або, іншими словами, після торгів, компромісів, і можливо, силових прийомів. Інкременталізм розповсюджений при плануванні в урядових та великих, багатоаспектних приватних організаціях. В даному підході більше довіри до людських суджень, інтуїції та знань, отриманих з практичного досвіду, особливо коли об'єктивні дані неповні, ненадійні, або не існує адекватних надійних теорій для пояснення проблем та розробки рішення.

Системний підхід - передбачає, що майбутнє невизначене і не може бути передбачене, виходячи з умов теперішнього або минулого. Акцент ставиться на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогодишню дію, а не просте пристосування до того, що принесе майбутнє. Використовується поєднання кількісних і якісних методів для ідентифікації критеріїв, визначення важливості критеріїв та вибору плану, який повинен задовольняти важливі критерії. В системному плануванні проблеми вирішуються і постійно перевизначаються через процес навчання [22 с. 56-57].

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства [22 с. 56].

1.4. Нормативно-правова база діяльності підприємства

Знайти розумне співвідношення між державним регулюванням і ринковим саморегулюванням - одне з ключових завдань перебудови Української держави. Найважливішою функцією держави є розробка законодавства та забезпечення виконання законів, тобто - правове регулювання. Це, власне, і визначає роль держави в ринковій економіці. Формування та розвиток організації значною мірою залежить

від створення відповідної правової бази, яка б стимулювала підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію.

Правова база підприємства - це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії.

Створення та функціонування підприємств в Україні базується на Конституції України та регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Вони регламентують окремі особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.



Рис. 1.5. Рівні нормативної бази підприємництва в Україні

Джерело: [26].

Нормативна база підприємництва в Україні є багаторівневою (рис 1.5.). За загальним принципом нормативні акти нижчої юридичної сили не можуть суперечити

актам вищої юридичної сили або встановлювати додаткові обмеження прав та свобод громадян, включаючи право власності на майно та зайняття підприємницькою діяльністю [23, 25, 24].

Найвищим рівнем виступають конституційні норми (ст. 41, 42 Конституції України), які проголошують право приватної власності та право на заняття підприємницькою діяльністю. На другому рівні знаходяться положення кодексів, постанов Верховної Ради України та укази Президента України. Третім рівнем є постанови Кабінету Міністрів України. До четвертого рівня входять нормативні акти міністерств та відомств (інструкції, положення, накази тощо) [26].

Розвиток національного підприємництва впливає на становлення ринкової економіки. Тому дуже важливо, щоб держава на конституційному та законодавчому рівні всебічно захищала права підприємців, та вдосконалювала закони за для гармонізації бізнес-середовища в Україні. Формування правової бази підприємства - найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємства повинно становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю нормативно - правового регулювання підприємницької діяльності. Види законодавства, що регулюють підприємницьку діяльність охарактеризовані в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Види законодавства, що регулюють роботу підприємств

Види	Що регулюють
1	2
Господарське законодавство	Визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.
Податкове законодавство	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх Адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Продовження табл. 1.7

1	2
Інвестиційне законодавство	Регулює інвестиційні процеси в країні, надає державні гарантії вітчизняним та іноземним інвесторам, визначає засади функціонування біржового та позабіржового ринків цінних паперів в Україні, встановлює правила здійснення операцій з цінними паперами та забезпечує контроль за діяльністю емітентів, інвесторів та професійних учасників фондового ринку.
Митне законодавство	Регулює порядок здійснення операцій з експорту та імпорту сировини, продукції, послуг; визначає ставки мита на ввезення (вивезення) сировини та продукції, встановлює пільгові ставки мита на певні групи товарів, регламентує процедуру перетину кордону країни та оформлення вантажів, забезпечує контроль за сплатою мита і митних зборів.
Валютне законодавство	Визначає правові засади здійснення валютних операцій, валютного регулювання та валютного нагляду, права та обов'язки суб'єктів валютних операцій і уповноважених установ та встановлює відповідальність за порушення ними валютного законодавства.

Джерело: [23, 27, 28, 29].

Відповідно до ст. 62 Господарського Кодексу України, підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами [23].

Підприємництво передбачає самостійну ініціативу суб'єктів у виборі виду та напрямків господарювання, у формуванні програм та цінової політики, у визначенні джерел фінансування, постачальників та покупців, каналів збуту продукції, напрямків використання прибутку тощо. Самостійність у прийнятті рішень забезпечує зацікавленість у процвітанні своєї справи. Це змушує працювати з більшою віддачею, шукати найбільш прийнятні варіанти виходу із скрутних ситуацій. В основі такої поведінки лежать ділові мотиви підприємницької діяльності. Кожна особа, маючи бажання та гроші, має право організувати свою справу у порядку, встановленому чинним законодавством [25].

Стосовно відділів ДРАЦС - відділ державної реєстрації реалізує повноваження Міністерства юстиції України у сфері державної реєстрації актів цивільного стану,

створюється, реорганізується та ліквідується наказом Міністерства юстиції України. У своїй діяльності керується Конституцією України та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та Законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, наказами Міністерства юстиції України, а також Положенням про нього, яке затверджене наказом міжрегіонального управління Міністерства юстиції від 24 грудня 2019 р. № 8/2 [41].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи проведені дослідження було визначено передумови виникнення стратегії діяльності підприємства, головними з них є стрімкі зміни в зовнішньому середовищі підприємства.

Досліджено трактування терміну «стратегія підприємства» вітчизняними та іноземними науковцями у світових джерелах. Завдяки аналізу робіт науковців дійшли висновку, що стратегія діяльності підприємства - це систематичний план який повинен включати певні складові, зокрема: місія, мета, та цілі; стратегія; тактика; політика підприємства; правила.

Визначено та охарактеризовано основні види стратегій діяльності та класифіковано їх за певними ознаками, залежно від: масштабу розробки; рівня глобалізації; термінів реалізації; функціонального критерію; позиції на ринку; способу досягнення конкурентних переваг; стадії життєвого циклу; ієрархії в системі управління.

Досліджено особливості процесу розробки стратегій, узагальнено вимоги до її змісту, зокрема: точність і якість; відповідність стратегічному баченню; досяжність; кількісне вираження; часовий горизонт. Розкрито етапи формування стратегії діяльності підприємства Здійснено порівняння основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату, охарактеризовано підходи до стратегічного планування.

Досліджено особливості розробки стратегії діяльності підприємства у сфері соціальних послуг.

Проаналізовано основні нормативні документи, що регламентують діяльність підприємств в цілому та безпосередньо відділів ДРАЦС в Україні, зокрема Конституція України та закони України, укази Президента України та постанови Верховної Ради України, акти Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства юстиції України, а також Положенням.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ
СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКОГО
МІСЬКРАЙОННОГО ВІДДІЛУ ДРАЦС ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНОГО
МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ
(м.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Відділ державної реєстрації реалізує повноваження Міністерства юстиції України у сфері державної реєстрації актів цивільного стану

Міністерство юстиції через відділ ДРАЦС:

- організовує проведення районним, районним у місті, міським (міст обласного значення), міськрайонним, міжрайонним відділом державної реєстрації актів цивільного стану міжрегіонального управління (далі - Відділ) державної реєстрації актів цивільного стану та виконання ним інших повноважень, визначених законодавством;
- здійснює заходи щодо підвищення ефективності роботи органів державної реєстрації актів цивільного стану, контролює їх діяльність стосовно додержання ними законодавства у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, перевіряє їхню роботу, надає практичну та методичну допомогу;
- забезпечує належне зберігання та оформлення Відділом книг державної реєстрації актів цивільного стану, метричних книг та іншої документації, пов'язаної з державною реєстрацією актів цивільного стану, їх облік, а також зберігає другі примірники актових записів цивільного стану, веде в установленому порядку облік книг державної реєстрації актів цивільного стану і метричних книг; передає книги державної реєстрації актів цивільного стану і метричні книги на архівне зберігання відповідно до законодавства;

- забезпечує Відділ бланками свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану, їх належний облік та зберігання;

- організовує ведення звітності та складання відповідних її форм Відділом та виконавчими комітетами сільських, селищних, міських (крім міст обласного значення) рад з питань державної реєстрації актів цивільного стану, а також безпосередньо веде звітність у встановленому законодавством порядку та складає звіти про витрачання бланків свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану;

- розглядає матеріали щодо анулювання поновлених та повторно складених актових записів цивільного стану, а також надає інформацію про анульовані свідоцтва для оприлюднення на офіційному веб-сайті Мін'юсту у випадках, визначених законодавством;

- забезпечує ведення та формування Відділом Державного реєстру актів цивільного стану громадян, а також безпосередньо вносить до нього відомості про народження фізичної особи та її походження, усиновлення, позбавлення та поновлення батьківських прав, шлюб, розірвання шлюбу, зміну імені, смерть, а також у встановленому законодавством порядку вносить відповідні зміни до актових записів цивільного стану, повторно видає на їх підставі свідоцтва про державну реєстрацію актів цивільного стану, а також витяги з Державного реєстру актів цивільного стану громадян;

- здійснює звірку відповідності підпису посадової особи та відбитка печатки, проставлених на документах про державну реєстрацію актів цивільного стану, зразкам, наявним у справах міжрегіонального управління, та засвідчує їх для консульської легалізації;

- забезпечує надання Відділом платних послуг та безпосередньо надає їх відповідно до законодавства [34].

Відділ є структурним підрозділом Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький). (рис.2.6.).

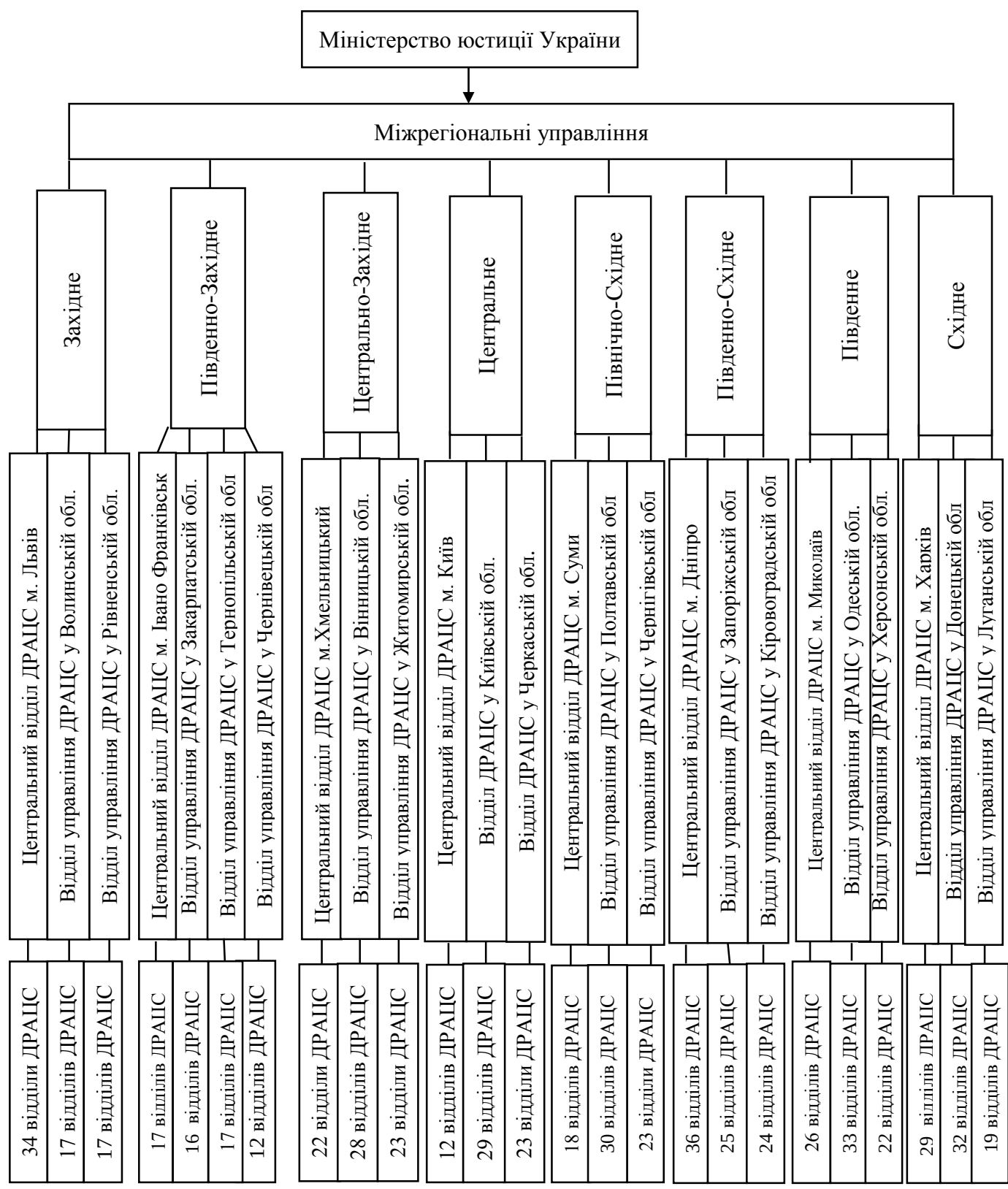


Рис. 2.6. Структурний ланцюжок підпорядкування відділів ДРАЦС в Україні.(2020 р.)

Джерело: складено автором, на основі проведеного дослідження

В підпорядкуванні Міністерства юстиції є вісім міжрегіональних управлінь, кожне міжрегіональне управління охоплює від двох до чотирьох областей нашої країни. Центральнo- Західне управління включає Житомирську, Хмельницьку та Вінницьку області. В Житомирській області налічується двадцять три відділи державної реєстрації актів цивільного стану. Хмельницька область налічує двадцять два відділи ДРАЦС. Вінницька область – двадцять вісім відділів ДРАЦС.

Міністерство юстиції має лінійний тип організаційної структури, за яким переважає вертикальна підлеглість органів державної влади.

Відповідно до Положення про відділ, основними завданнями відділу є:

- забезпечення проведення державної реєстрації актів цивільного стану відповідно до вимог законодавства;
- забезпечення у межах визначеної компетенції реалізації громадянами особистих немайнових і майнових прав;
- збереження архівного фонду органів державної реєстрації актів цивільного стану;
- ведення з дотриманням вимог законодавства Реєстру;
- видача свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану.

Схематична структура управління відділу показана на рис. 2.7. Начальник відділу ДРАЦС контролює роботу усіх співробітників, у цьому йому допомагає заступник, який контролює роботу головних та провідних спеціалістів.

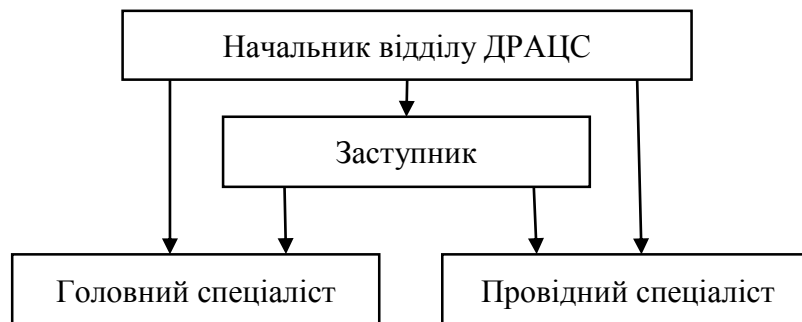


Рис.2.7. Структура управління Новоград-Волинського відділу ДРАЦС

Джерело: розроблено автором за даними відділу ДРАЦС.

Відділ відповідно до покладених на нього завдань здійснює наступні бізнес-процеси:

1) проводить державну реєстрацію народження фізичної особи та її походження, смерті, шлюбу, розірвання шлюбу, зміни імені (прізвища, власного імені, по батькові) та про кожний факт реєстрації акту цивільного стану видає відповідні свідоцтва про державну реєстрацію актів цивільного стану;

2) вносить до Реєстру відомості про народження фізичної особи та її походження, усиновлення, позбавлення та поновлення батьківських прав, шлюб, розірвання шлюбу, зміну імені, смерть, а також про внесені зміни до актових записів цивільного стану, їх поновлення та анулювання;

3) розглядає заяви та готує матеріали про зміну імені (прізвища, власного імені, по батькові) фізичних осіб – громадян України;

4) розглядає заяви та готує матеріали про внесення змін до актових записів цивільного стану і поновлення втрачених записів;

5) готує та подає до відділу Управління державної реєстрації матеріали щодо анулювання поновлених та повторно складених актових записів цивільного стану;

6) складає висновок про анулювання актового запису про шлюб у випадках, передбачених статтею 39 Сімейного кодексу України, та анулює актові записи цивільного стану відповідно до норм законодавства;

7) приймає рішення щодо вилучення анульованого свідоцтва та у разі його неповернення надає інформацію Відділу Управління державної реєстрації для оприлюднення на офіційному веб-сайті Міністерства юстиції України;

8) при прийнятті заяви про державну реєстрацію шлюбу на бажання наречених видає направлення на медичне обстеження;

9) забезпечує належне зберігання та оформлення книг державної реєстрації актів цивільного стану, метричних книг та іншої документації, пов'язаної з державною реєстрацією актів цивільного стану;

10) веде в установленому порядку облік книг державної реєстрації актів цивільного стану і метричних книг;

11) подає відділу Управління державної реєстрації оформлені з дотриманням вимог законодавства книги державної реєстрації актів цивільного стану і метричні книги, а також іншу документацію для їх передачі на архівне зберігання відповідно до законодавства;

12) забезпечує з дотриманням вимог законодавства належні облік та зберігання бланків свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану;

13) видає повторно свідоцтва про державну реєстрацію актів цивільного стану, витяги з Реєстру у порядку, передбаченому законодавством України;

14) вивчає і узагальнює практику застосування законодавства з питань державної реєстрації актів цивільного стану;

15) веде звітність та подає до відділу Управління державної реєстрації звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану у порядку, передбаченому Інструкцією, а також звіти про використання бланків свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану;

16) розглядає заяви, скарги, пропозиції від громадян, органів влади, підприємств, установ та організацій з питань, що належать до його компетенції;

17) надає в установленому порядку інформацію за запитам на публічну інформацію фізичних та юридичних осіб, а також за запитам адвокатів, оформленими відповідно до законодавства, з питань, що належать до його компетенції, аналізує стан цієї роботи;

18) забезпечує виконавчі органи сільських, селищних та міських (крім міст обласного значення) рад бланками актових записів цивільного стану, бланками свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану та іншою документацією;

19) перевіряє дотримання вимог законодавства посадовими особами виконавчих органів сільських, селищних та міських (крім міст обласного значення) рад, які

проводять державну реєстрацію народження фізичної особи та її походження, шлюбу, смерті, та надає їм методичну допомогу;

20) приймає від виконавчих органів сільських, селищних та міських (крім міст обласного значення) рад звіти за встановленими формами;

21) організовує та надає фізичним особам з дотриманням вимог законодавства платні послуги;

22) приймає для проставлення апостиля офіційні документи, що видаються органами юстиції та судами, а також документи, що оформляються нотаріусами України, та видає їх з проставленим апостилем;

23) виконує міжнародні договори про правову допомогу та правові відносини у цивільних та сімейних справах, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, в частині витребування документів про державну реєстрацію актів цивільного стану та виконання прохань про надання правової допомоги з питань, які належать до компетенції органів державної реєстрації актів цивільного стану;

24) здійснює інші повноваження, передбачені завданнями Відділу.

Відділ під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими структурними підрозділами Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький), місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм їх власності з питань, що належать до його компетенції. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади начальником Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький), у встановленому законодавством порядку.

Відповідно до штатного розпису, затвердженого Державним секретарем Міністерства юстиції України, відділ державної реєстрації складається з начальника, заступника начальника, провідних спеціалістів та головних спеціалістів. Детальніше про штат відділу вказано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Штат Новоград-Волинського відділу ДРАЦС Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький) у 2020 р.

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавка
Начальник відділу	1	6 100	1) за вислугу років (розраховується на підставі Постанови Кабміну) 2) за ранг держслужбовця (розраховується на підставі Постанови Кабміну) 3) за інтенсивність (визначається начальником міжрегіонального управління)
Заступник	1	6 000	
Головний спеціаліст	2	5 300	
Провідний спеціаліст	4	4 700	

Джерело: Складено за даними ДРАЦС

Для яснішого розуміння плюсів та мінусів сфери надання послуг державними відділами РАЦС ми провели SWOT-аналіз та визначили сильні та слабкі сторони а також можливості та загрози. (рис.2.8)

Сильні сторони •широкий асортимент послуг; •оперативність надання послуг; •надання послуг відповідно до законодавства.	Можливості •підвищення професійності працівників; •введення в штат консультанта-адміністратора; •підвищення якості обслуговування клієнтів.
Слабкі сторони •низький рівень комунікабельності працівників; •приміщення ДРАЦС- старі будівлі без ремонту; •функція електронної черги не на належному рівні;	Загрози •часта зміна законодавства; •нестабільність правового середовища.

Рис. 2.8 SWOT-аналіз відділів ДРАЦС

Джерело: Складено автором на основі проведеного дослідження.

До сильних сторін підприємства ми віднесли:

- широкий асортимент послуг - відділами надаються послуги з реєстрації, внесення змін до актових записів, складань заяв та анкет, зміни імені, тощо;
- оперативність надання послуг - при наявності повного пакету документів, для надання потрібної послуги громадянці, спеціалісти відділу обов'язково допоможуть в найкоротші терміни;
- надання послуг відповідно до законодавства - послуги, що надаються відділами ДРАЦС регламентуються чинним законодавством, відповідно усі надані послуги не виходять за межі правового поля.

До слабких сторін:

- низький рівень комунікабельності працівників - на превеликий жаль у більшості працівників ДРАЦС низький рівень комунікування з людьми які звертаються до відділів, що призводить до низької задоволеності громадян рівнем обслуговування;
- приміщення ДРАЦС- старі будівлі без ремонту - 85% приміщень в яких знаходяться працівники і в яких надаються послуги громадянам знаходяться в жахливому стані, і лише в близько 15% приміщень була проведена реконструкція з переоснащенням старих відділів, у відділи європейського зразка «ореп-спасе»;
- функція електронної черги не на належному рівні - у оновлених відділах було встановлено технічне оснащення, що створювало електронну чергу. Громадяни, що зверталися до відділів могли реєструватися і відповідно орієнтуватися по часу скільки ж доведеться очікувати, та скільки часу займе обслуговування. Але через різні фактори впливу, система не працює у повній мірі;
- застаріле технічне оснащення - у відділах старого зразка використовується техніка, яка вже відпрацювала свій термін корисного використання, ця проблема призводить до зниження продуктивності працівників і затримує громадян, які в свою чергу не зовсім задоволені такими наслідками.

З можливостей відділів ми визначили:

- підвищення професійності працівників - підвищення кваліфікації та оновлення знань спеціалістів відділів проходить за застарілою схемою;

- введення в штат консультанта-адміністратора - для нового формату відділів вкрай необхідна людина яка буде консультувати громадян з тих чи інших запитань, допомагати з електронною реєстрацією, направляти громадян до потрібного спеціаліста, та інше. Це допоможе збільшити продуктивність спеціалістів, до яких під час робочих процесів звертаються громадяни за консультацією та іншими запитаннями;

- підвищення якості обслуговування клієнтів - існує проблема з якістю обслуговування у державних установах, часто співробітники виходять за допустимі межі, що знижує якість наданих послуг.

Загрозами є:

- часта зміна законодавства — доволі частою є зміна законодавства в нашій країні, воно змінюється як на краще, так і на не зовсім.

- нестабільність правового середовища - низький ріст економіки, військові дії в країні, зловживання владою стають гальмом для розвитку сфери надання державних послуг.

Після проведеного аналізу можна дійти висновку, що звісно є рух у напрямку розвитку, але цей рух поки занадто повільний. Потрібно більш стрімко розвивати сферу надання державних послуг відділами ДРАЦС, так як щодня за цими послугами звертається велика кількість громадян, які маю право і бажання отримувати їх швидко, якісно,, від кваліфікованих спеціалістів й у комфортних умовах.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Новоград Волинського відділу РАЦС

Оскільки відділ реалізує повноваження Міністерства юстиції у сфері реєстрації актів цивільного стану, то й відповідно фінансування відділів здійснюється за рахунок

коштів державного бюджету. Кошти надходять до міжрегіональних управлінь, від загального та спеціального фондів державного бюджету.

До загального фонду відносять кошти, що призначені для реалізації загальних функцій, а до спеціального - кошти, що мають конкретне призначення, у тому числі позабюджетні кошти бюджетних установ та організацій. Розподіл бюджету на загальний та спеціальний фонди, їх складові частини визначаються виключно Бюджетним кодексом та законом про Державний бюджет України. Детальніше про склад фондів в табл. 2.9 [30;31].

Таблиця 2.9

Складові частини загального та спеціального фондів бюджету

Загальний фонд	Спеціальний фонд
Всі доходи бюджету, крім тих, що призначені для зарахування до спеціального фонду бюджету	Доходи бюджету (включаючи власні надходження бюджетних установ), які мають цільове спрямування
Всі видатки бюджету, що здійснюються за рахунок надходжень загального фонду бюджету	Видатки бюджету, що здійснюються за рахунок конкретно визначених надходжень спеціального фонду бюджету (у тому числі власних надходжень бюджетних установ)
Кредитування бюджету (повернення кредитів до бюджету без визначення цільового спрямування та надання кредитів з бюджету, що здійснюється за рахунок надходжень загального фонду бюджету)	Кредитування бюджету (повернення кредитів до бюджету з визначенням цільового спрямування та надання кредитів з бюджету, що здійснюється за рахунок конкретно визначених надходжень спеціального фонду бюджету)
Фінансування загального фонду бюджету	Фінансування спеціального фонду бюджету

Джерело: [30].

Міжрегіональне управління в підпорядкуванні якого є три області (Житомирська, Хмельницька, Вінницька) розподіляє кошти відповідно до потреб управління. Контроль над видатками та надходженнями відбувається на підставі положення «Про облікову політику Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький)» від 25 лютого 2020 року №173/08. Положення про облікову політику визначає принципи методи і процедури,

які використовуються управлінням для ведення бухгалтерського обліку, а також строки корисного використання груп основних засобів та нематеріальних активів.

Облікова політика передбачає постійне застосування.

З метою дотримання єдиних методологічних засад, визначених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі, іншими нормативно правовими актами та для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями Центрально - Західним міжрегіональним управлінням Міністерства юстиції (м.Хмельницький) застосовується Кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів та державними цільовими фондами, затвердженою наказом Міністерства фінансів України від 29.12.2015 №1219.9.

Облік нефінансових активів здійснюється матеріально відповідальними особами та особами, відповідальними за ведення бухгалтерського обліку.

Об'єкти основних засобів, що складаються з частин, які мають різні строки корисного використання, кожна з частин відображається в бухгалтерському обліку як окремий об'єкт основних засобів.

Нарахування амортизації здійснюється на річну дату балансу, згідно зі строками корисного використання груп основних засобів та нематеріальних активів.

Одиницею бухгалтерського обліку запасів згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку в державному секторі 123 «Запаси», затвердженими наказом Мінфіну від 12.10.2010 №1202, визначається їх найменування.

Оцінка вибуття для усіх видів запасів, які використовуються, здійснюються за методом собівартості перших за часом надходження запасів.

Транспортно-заготівельні та інші витрати, пов'язані з придбанням (крім внутрішньої передачі) включають до первісної вартості запасів при їх визнанні.

Запаси що придбані з метою безоплатного розподілу, передачі, відображаються на дату балансу за первісною вартістю.

Що до зміни облікової політики, то вона може змінюватися у виняткових випадках а саме:

- змінюються вимоги органу, який здійснює функції з державного регулювання методології бухгалтерського обліку, фінансовій та бюджетній звітності;
- зміни облікової політики забезпечать більш достовірне відображення подій (операцій) у бухгалтерському обліку, фінансовій та бюджетній звітності [32].

Згідно кошторису міжрегіонального управління можна відслідкувати надходження з державного бюджету та видатки, які здійснює управління протягом 2019-2020 років. Відповідні дані вказані в табл. 2.10 та табл. 2.11.

За даними таблиці 2.10 надходжень ми бачимо, що у 2020 році надходження коштів із загального фонду бюджету на 13 115 692 грн. більше ніж у попередньому році, а надходження коштів із спеціального фонду бюджету більше на 5 651 362 грн.

Таблиця 2.10

Основні надходження Центрально-Західного міжрегіонального управління
Міністерства юстиції (м. Хмельницький) за 2019 - 2020рр.

Надходження	Загальний фонд		Різниця	Спеціальний фонд		Різниця
	2019	2020		2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
Надходження коштів із загального фонду бюджету	254 952 045	268 067 737	13 115 692	X	X	X
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	X	X	X	69 984 132	75 635 494	5 651 362
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	X	X	X	48 364 208	50 759 922	2 395 714
Плата за оренду майна бюджетних установ	X	X	X	80 000	87 000	7 000

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7
Надходження що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів, у тому числі заходів з відчуження для суспільних потреб земельних ділянок та розміщення на них об'єктів нерухомого майна, що перебувають у приватній власності фізичних або юридичних осіб	X	X	X	1 750 000	1 600 000	- 150 000
Виконавчий збір	X	X	X	19 789 924	23 188 572	- 3 182 179

Джерело: Складено автором за даними Центрально - Західного міжрегіонального управління

В той же час плата за послуги, що надаються бюджетними установами принесла на 2 395 714 грн. більше доходу в порівнянні з минулим роком, що зумовлено підвищенням цін та держмита на надання послуг. За оренду майна бюджетних установ управління отримало у 2020 році на 7 000 грн. більше ніж у попередньому році. Інші надходження які отримало управління за 2020 рік знизилися на 150 000 грн. в порівнянні з 2019 роком. Дохід з виконавчого збору збільшився у 2020 році на 3 398 630 грн.

Таблиця 2.11

Видатки Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції
(м. Хмельницький) за 2020р.

Видатки	Загальний фонд		Спеціальний фонд		Разом		Різниця
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата праці (заробітна плата)	186 472 856	212 067 354	24 467 523	30 048 100	210 940 379	242 115 454	31 175 075

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Нарахування на оплату праці	41 024 016	46 752 443	4 986 752	6 610 900	46 010 768	53 363 343	7 352 575
Використання товарів і послуг:	8 471 696	9 124 040	32 937 854	36 641 148	41 093 808	45 765 188	4 671 380
Предмети обладнання та інвентар	2 365 520	2 022 200	12 204 788	13 078 200	12 441 308	15 100 400	2 659 092
Оплата послуг крім комунальних	1 985 456	2 154 900	14 302 526	15 619 048	16 287 982	17 773 948	1 445 966
Видатки на відрядження	136 520	196 140	365 340	422 600	501 860	618 740	116 880
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	3 984 200	4 746 600	6 065 200	7 515 300	10 049 400	12 261 900	2 212 500
Разом	235 968 568	268 067 737	62 392 129	75 635 494	298 360 697	343 703 231	45 342 534

Джерело: складено автором за даними Центрально - Західного міжрегіонального управління.

За даними таблиці 2.11 видатків бачимо, що на заробітну плату для працівників у 2020 році було витрачено на 31 175 075 грн. більше ніж у 2019 році і відповідно нарахування на оплату праці збільшились на 7 352 575 грн в порівнянні з минулим роком. Видатки на використання товарів та послуг збільшилися на 4 671 380 грн в порівнянні з попереднім роком. Загалом у 2020 році було витрачено на 45 342 534 грн. більше ніж у 2019 році.

За реєстрацію актів громадянського стану, а також за видачу громадянам повторних свідоцтв про реєстрацію актів громадянського стану і свідоцтв у зв'язку із зміною, доповненням, виправленням і поновленням записів актів громадянського стану справляється державне мито у розмірах, встановлених чинним законодавством (табл. 2.12).

Мито сплачується в обов'язковому порядку усіма громадянами окрім інвалідів першої та другої групи.

Таблиця 2.12

Розміри державного мита за конкретні послуги що надаються відділом ДРАЦС
(травень 2021)

Перелік послуг	Сума держмита, грн
Видача повторного свідоцтва	0.51
Подача заяви на шлюб	0.85
Подача заяви на розлучення	8.50
Внесення змін	0.34
Зміна імені	5.10
Повторна зміна імені	51.00

Джерело: складено автором за даними ДРАЦС.

Платниками державного мита на території України є фізичні та юридичні особи за вчинення в їхніх інтересах дій та видачу документів, що мають юридичне значення, уповноваженими на те органами в даному випадку відділу ДРАЦС.

За надання працівниками відділів реєстрації актів цивільного стану додаткових послуг правового і технічного характеру, справляється окрема плата в розмірах, що встановлюються Головним управлінням Міністерства юстиції України. Кошти, одержані від надання таких додаткових послуг, спрямовуються до Державного бюджету України. Актуальні ціни на дані послуги вказані в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розміри плати за конкретні послуги що надаються відділом ДРАЦС (травень 2021 р.)

Перелік послуг	Сума, грн
1	2
Складання заяви	94.00
Складання анкети про надання правової допомоги для витребування документів з іноземних держав	238.00
Скорочений обряд реєстрації шлюбу	198.00

Продовження табл. 2.13

1	2
Урочистий обряд реєстрації шлюбу	487.00
Пілотний проєкт «Шлюб за добу»	2 000.00
Первинна реєстрація народження, смерті	безкоштовно

Джерело: складено автором за даними ДРАЦС

Усі вищевказані послуги надаються громадянам кваліфікованими спеціалістами, що мають вищу юридичну освіту.

2.3. Оцінка стратегії діяльності державних відділів РАЦС

Взявши до уваги організаційно-управлінський аналіз та фінансово-економічний стан Новоград-Волинського відділу ДРАЦС ми розуміємо, що відділ підпорядковується міжрегіональному управлінню, а управління в свою чергу безпосередньо Міністерству юстиції, тому відповідно за стратегічну діяльність відповідає саме міністерство. Нажаль у зв'язку з нестабільною політичною ситуацією в нашій країні, а саме доволі частою зміною влади, змінюється й керівництво міністерств й Міністерство юстиції не виключення.

На нашу думку саме часта зміна призводить до гальмування розвитку підпорядкованих міністерству структурних підрозділів, так як затверджені плани попередників не реалізуються в повній мірі. Дану проблему можна ясно побачити порівнявши та проаналізувавши стратегічні плани, розроблені останніми міністрами. Міністр у відставці Петренко П.Д. затвердив стратегічний план на 2019 - 2022 роки, а його наступник, діючий міністр Малюська Д.Л. розробив свій план діяльності міністерства на 2021-2023 роки. Ну і відповідно до вище зазначеної інформації, на сьогоднішній день Міністерством юстиції реалізується стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки.

Візія, місія та цінності Мін'юсту представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Візія, місія та цінності Міністерства юстиції України

Візія Мін'юсту	Людина, її права та гідність мають першочергове значення в суспільстві, де завдяки злагодженій та прозорій роботі системи юстиції забезпечено верховенство права, захист від шахрайства та корупції.
Місія Мін'юсту	Мін'юст на захисті прав людини і держави.
Цінності	верховенство права; забезпечення дотримання прав і свобод людини та громадянина; законність; відкритість і прозорість; відповідальність та підзвітність; професійність і постійне удосконалення.

Джерело: [35, с.4]

З максимально насиченого плану стратегічної діяльності міністерства, можна виділити лише одне завдання, що стосується саме відділів державної реєстрації (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Основні завдання та показники досягнення цілі

Завдання	Очікуваний результат	Показники результативності			Строк виконання
		Індикатор	Базове значення	Цільове значення	
1	2	3	4	5	6
Удосконалення системи надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану за рахунок розширення повноважень органів місцевого самоврядування та нотаріусів, впровадження принципу екстериторіальності, закріплення права на "шлюб за добу" на рівні закону, подальшого розвитку цифрових рішень	послуги державної реєстрації актів цивільного стану надаються у зручному для заявника місця, в тому числі в електронній формі	Частка нотаріусів, які надають окремі реєстраційні дії у сфері державної реєстрації актів цивільного стану поданими в електронному вигляді	0%	15%	2021-2022
		Кількість державних реєстрацій актів цивільного стану, проведених за заявами,	0%	35%	
1. Супроводження проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення процедури отримання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного»					2021
2. Розроблення підзаконних нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення процедури отримання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного»					

Продовження табл. 2.15

1	2
3. Надання права нотаріусам здійснювати окремі реєстраційні дії у сфері державної реєстрації актів цивільного стану	2022
4. Припинення надання послуг з державної реєстрації усіх актів цивільного стану відділами державної реєстрації актів цивільного стану, що є територіальними органами Міністерства юстиції, крім відділів державної реєстрації актів цивільного стану, утворених в містах обласного значення	
5. Забезпечення технічної можливості подання заяв, документів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану в електронному вигляді	

Джерело: [35, с. 22-23]

Ну і звісно без врахування ризиків реалізації плану, ніяк не можна обійтися, адже вони готують до можливості коригування, виправлення та негайної дії, в тих чи інших загрозливих ситуаціях. Ризики що були визначені як можливі в стратегічному плануванні вказані в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Ризики реалізації плану діяльності Мін'юсту на 2021-2023 роки

pest-аналіз

Фактори	Загроза	Можливість
1	2	3
Політичні (Р)	1. Відхилення, або ж тривалий розгляд з боку Парламенту, а також інших зацікавлених сторін запропонованих законодавчих змін	1. Запропоновані поправки суттєво підвищать якість законопроектів та зроблять ініціативу більш ефективною
	2. Опір інституцій, з якими співпрацює система надання безоплатної правової допомоги, але на які має обмежений вплив (пенітенціарна система, органи досудового розслідування, суди, органи місцевого самоврядування тощо) щодо реалізації завдань пріоритету	2. Ефект синергії від співпраці, у разі подолання опору та досягнення компромісу
Економічні (Е)	1. Відсутність або нестача фінансування на реалізацію завдань, визначених пріоритетом	1. Пошук нових джерел фінансування може привести до менш затратного шляху досягнення цілі
Соціокультурні (S)	1. Недостатня обізнаність працівників державних органів про необхідність виконання рішень Європейського суду з прав людини у справах проти України	1. Просвітницькі заходи на подолання даної проблеми відкривають можливості професійного зростання працівників державних органів, що може сприяти підвищенню ефективності виконання таких рішень
	2. Недостатня спроможність людських ресурсів системи надання безоплатної правової допомоги до реалізації завдань пріоритету	2. Відкриває можливості для технологічної інтенсифікації системи надання безоплатної правової допомоги

Продовження табл. 2.16

1	2	3
Соціокультурні (S)	3. Низький професійний рівень та слабка мотивація персоналу установ виконання покарань	3. Залучення на службу нових кваліфікованих працівників, зокрема з числа кращих випускників спеціалізованих вишів
Технологічні (Т)	1. Відсутність у деяких державних органах електронних реєстрів, ведення обліку майна у паперовій формі та моральна застарілість їх технічної бази, значно сповільнює проведення цифровізації виконавчого провадження	1. Проведена модернізація в майбутньому значно підвищить ефективність виконавчої служби та прискорить процеси цифровізації
Технологічні (Т)	2. Збільшення навантаження на персонал пробації	2. Розвантаження персоналу, шляхом використання сучасних комп'ютерних технологій

Джерело: [35, с.47].

Одним з напрямів реалізації стратегічного плану Міністерства юстиції стосовно відділів ДРАЦС є пілотні проекти. Новоград-Волинський відділ на даний момент реалізує два пілотних проекта – «Шлюб за добу» та «є-малятко».

«Шлюб за добу» - з метою апробації європейських стандартів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, спрямованих на створення сприятливих умов для отримання фізичними особами адміністративних послуг у зазначеній сфері, та для забезпечення реалізації гарантованого державною права на шлюб, зокрема для учасників антитерористичної операції та внутрішньо переміщених осіб, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 липня 2016 року № 502-р запроваджено реалізація пілотного проекту щодо державної реєстрації шлюбу у скорочені строки за обраним заявниками місцем.

Даний проект передбачає можливість проведення державної реєстрації шлюбу у місці та у строк, визначений заявниками, у тому числі в день подання відповідної заяви.

Механізм надання даної послуги доволі простий. Чоловік та жінка, за умови досягнення шлюбного віку звертаються до організатора державної реєстрації шлюбу (незалежно від місця проживання та громадянства), обирають час реєстрації,

узгоджують з організаторами всі процедурні питання. Після цього між організатором і заявниками укладається договір у письмовій формі, подається заявка на проведення державної реєстрації шлюбу. Подана заявка невідкладно передається до відділу ДРАЦС. Працівник відділу ДРАЦС перевіряє документи, складає та надає на підписання нареченим заяву про державну реєстрацію шлюбу, після чого забезпечує проведення державної реєстрації шлюбу. На підтвердження проведеної державної реєстрації видаються свідоцтва про шлюб [37].

«є-Малятко» - комплексна послуга для батьків новонароджених. За однією заявою, поданою онлайн, можна зареєструвати народження дитини та отримати до 9-ти державних послуг від різних органів влади, потрібних при народженні дитини.

Реєстрація народження за допомогою «є-Малятко» - це:

- зручно. За допомогою єМалятко можна замовити усі потрібні послуги для немовляти у зручний час та у зручному місці. До електронної заяви потрібно лише внести дані про маму, тата і дитину, а навпроти - послуги, які хочете отримати, поставити галочку;

- сучасно. Заяву «є-Малятко» можна подати онлайн на порталі Дія. Більше не потрібно десятки різних заяв, робити ксерокопії документів та стояти у чергах;

- швидко. Орієнтовний час заповнення заяви «є-Малятко» - 20-30 хв, реєстрація народження відбувається протягом 1 робочого дня;

За допомогою «є-Малятко» можна замовити 9 послуг, потрібних при народженні дитини. Дві з них є базовими (обов'язковими), 7 надаються на вибір батьків. Базові послуги:

- державна реєстрація народження. Ви отримаєте свідоцтво про народження дитини;

- визначення походження дитини. У свідоцтві про народження буде вказана інформація про матір та батька малюка;

Послуги на вибір:

- призначення допомоги при народженні. Розмір допомоги становить 41 280 грн: 10 320 грн виплачуються одноразово, решта суми — по 860 грн щомісячно протягом трьох років;
- реєстрація в Державному реєстрі фізичних осіб-платників податків. Номер платника податків дитини вноситься до свідоцтва про народження;
- присвоєння дитині унікального номера запису в Єдиному державному демографічному реєстрі (УНЗР). Номер вноситься до свідоцтва про народження;
- визначення належності дитини до громадянства України. Послуга надається автоматично лише якщо замовлено послугу з присвоєння дитині УНЗР;
- реєстрація місця проживання дитини. Зареєструвати місце проживання дитини потрібно протягом трьох місяців із дня її народження. Дитина віком до 14 років може бути зареєстрована лише за місцем проживання батьків (або одного з них);
- призначення допомоги багатодітним сім'ям. На третю і кожен наступну дитину в сім'ї ви отримуватимете по 1700 грн щомісячно до досягнення нею 6-ти років;
- внесення інформації про дитину до Реєстру пацієнтів. Це пришвидшить час підписання декларації з педіатром або сімейним лікарем, адже вся інформація про дитину уже буде у Реєстрі [38].

2.4. Шляхи удосконалення та модернізація стратегії діяльності відділів РАЦС

Державне обслуговування громадян, найбільш складна, але безумовно найлюдяніша, система соціальної сфери, бо базується на принципі гуманізму та стосується кожного громадянина нашої країни. Саме тому в період постійних державних змін, реформ, децентралізації та військових дій на сході важливо не залишити без допомоги жодної людини, яка потребує якісного та систематизованого, надання державних послуг [36, с.3].

Дослідивши діючий стратегічний план роботи Міністерства юстиції ми спостерігаємо, що занадто мало уваги приділено розвитку відділів ДРАЦС. Відповідно ми пропонуємо стратегічний план саме для відділів ДРАЦС.

Проблеми що існують у сфері надання послуг відділами ДРАЦС були визначені завдяки проведеному SWOT-аналізу сфери. Відповідно до проведеного дослідження пропонуємо наступну місію та цінності відділів ДРАЦС (табл. 2.17, рис 2.9).

Таблиця 2.17

Місія та цінності відділів ДРАЦС

Місія відділів	Якісне надання послуг кожному громадянину.
Цінності	верховенство права; забезпечення дотримання прав і свобод людини та громадянина; законність; відкритість і прозорість; відповідальність та підзвітність; професійність і постійне удосконалення.

Джерело: Розроблено автором.



Рис.2.9 Дерево цілей відділу ДРАЦС.

Джерело: Розроблено автором.

Для відображення цілей, треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Повністю дослідивши державні відділи РАЦС ми розробили «дерево цілей» (рис.2.9), яке ясно відображає основні стратегічні напрями, що потребують розвитку у сфері надання послуг державних відділів ДРАЦС. Нагадаємо, що «Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [42].

Відповідно до «дерева цілей» побудовано діаграму Коуру Ісікави (рис.2.10)

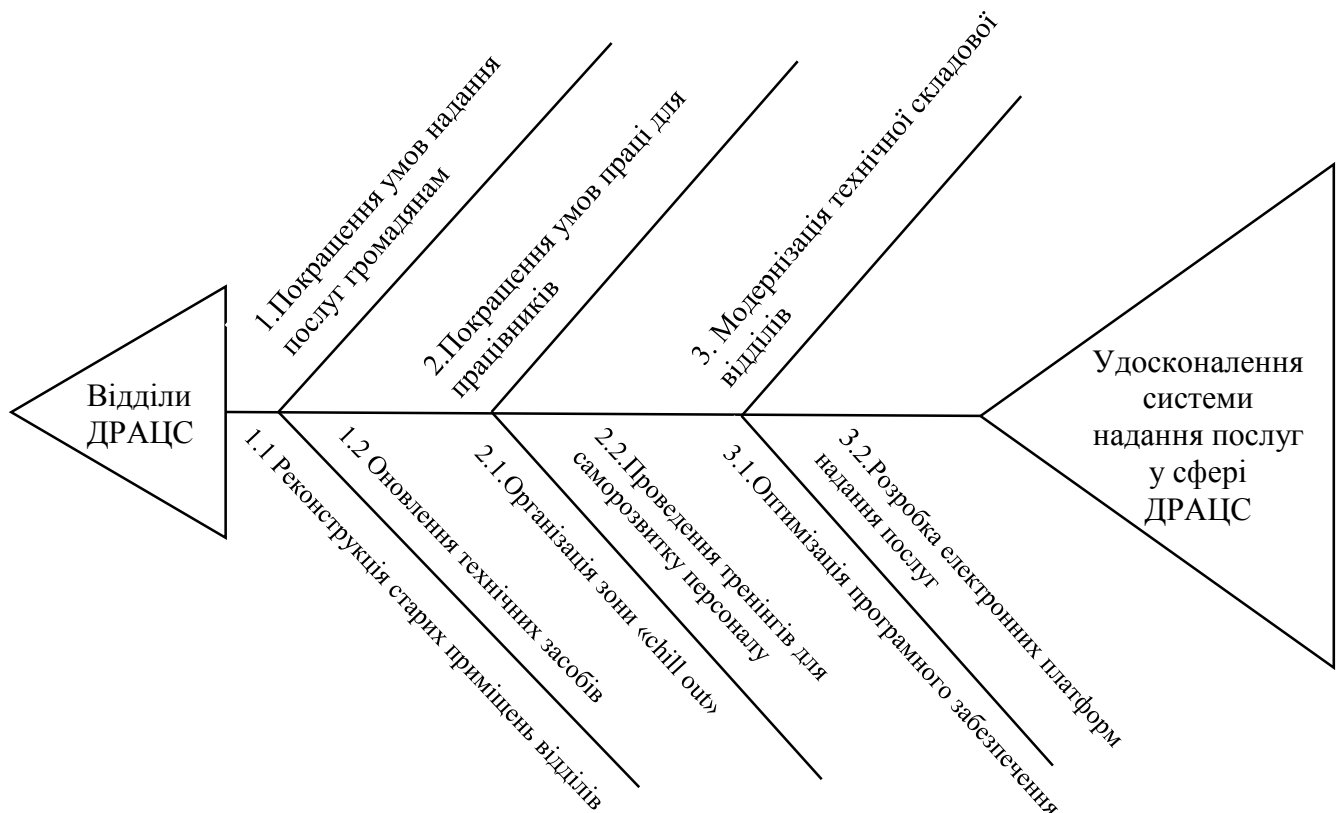


Рисунок 2.10 Діаграма Коуру Ісікави

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Усі запропоновані заходи відносно цілей підприємства узагальнені у табл. 2.18

Таблиця 2.18

Очікувані результати від запропонованих заходів

Ціль	Запропоновані заходи	Очікувані результати
Покращення умов надання послуг громадянам	Переобладнання старих відділів у «open-space»;	зростання швидкості обслуговування громадян; комфортність середовища в якому надаються послуги
	Функціональність для людей з особливими потребами	
	Оновлення технічних засобів	
Покращення умов праці для працівників	Організація зони відпочинку для працівників	підвищення рівня задоволеності працівників; підвищення продуктивності працівників
	Організація саморозвитку та підвищення рівня знань співробітників	
Модернізація технічної складової відділів	Розробка якісного програмного забезпечення	новий рівень надання послуг - у смартфоні підвищення рівня задоволеності громадян сферою надання державних послуг
	Розробка електронних платформ надання послуг	

Джерело: Розроблено автором.

Перша стратегічна ціль - покращення умов надання послуг громадянам. Що дня до відділів ДРАЦС звертаються тисячі людей і усі ці люди бажають отримувати державні послуги у комфортних, багатофункціональних нових офісах. Дану ціль ми розділили на дві частини:

1.1 Реконструкція старих приміщень відділів – передбачає повну реконструкцію усіх діючих відділів у нові офіси європейського стандарту «open-space». Оновлені робочі місця для працівників, стійка з адміністратором, який скоординує громадян та проконсультує з особистих питань, комфортні зони для очікування громадянами своєї черги, дитячі зони для підростаючих громадян, функціональні вбиральні, якими зможуть користуватися громадяни з вадами та інвалідністю.

1.2 Оновлення технічних засобів – у більшості відділів застаріле технічне обладнання яке знижує продуктивність праці спеціалістів і збільшує час надання послуг. Необхідно повністю замінити технічне оснащення на нове.

Друга ціль – покращення умов праці для працівників. Ми вже давно звикли що при зверненні в державні установи нас, в більшості випадків, обслуговують не зовсім привітні працівники, які майже не вміють комунікувати з громадянами. Ми вважаємо, що причиною низького рівня обслуговування є не достатньо комфортні умови праці для працівників. Тому для викорінення даної проблеми ми виділили два напрями її вирішення:

2.1 Організація зони «chill out» - шість днів на тиждень, по дев'ять годин спеціалісти проводять на роботі, тому дійсно важко весь цей час бути привітним та продуктивним коли навкруги достатньо велика кількість людей. Щоб співробітник міг перезавантажитися та відпочити від метушливого офісу пропонуємо запровадити в усіх відділах зони «chill out» - вони ж зони відпочинку, тобто це кімната в якій працівник може розслабитися і відійти думками. Найважливіше те, щоб зона була оформлена за бажаннями працівників кожного відділу, тоді ця зона максимально буде допомагати перезавантажитися. До прикладу в кімнаті можуть бути м'які дивани та крісла, кімнатні гойдалки, телевізор, різні кімнатні рослини, свічки для арома терапії та інше.

2.2 Проведення тренінгів для саморозвитку персоналу – ми вважаємо, що це дуже важлива зміна яку потрібно запровадити не лише у відділах ДРАЦС, а й в усіх сферах надання державних послуг. Працівники повинні розвивати свої навички і здобувати нові на регулярному рівні, хоча б раз на місяць. На сьогоднішній день працівники відділів підвищують свій ранг раз на три роки, цього вкрай мало для висококваліфікованого працівника. Повинні проводитися тренінги, на яких працівники зможуть навчитися правильно спілкуватися з людьми які до них звертаються, а також чітко доносити їм інформацію. Для керівників відділів буде корисним поновлювати свої знання у сфері управління працівниками.

Третя ціль – модернізація технічної складової відділів. Для втілення третьої цілі ми виділили такі напрями:

3.1 Оптимізація програмного забезпечення – оновлення техніки не достатньо для швидкого та якісного обслуговування громадян, потрібне якісне програмне забезпечення яке буде оперативно реагувати на запити, виконувати усі команди, та захищати персональні дані громадян.

3.2 Розробка електронних платформ надання послуг – в наш час дуже стрімко розвиваються електронні технології і важливо не пасти задніх у цьому питанні, а максимально швидко та продуктивно розробляти платформи, які без проблем зможуть надавати послуги у телефоні або комп'ютері.

Очікувані результати від реалізації заходів:

- зростання швидкості обслуговування громадян;
- комфортність середовища в якому надаються послуги з державної реєстрації;
- підвищення рівня задоволеності громадян сферою надання державних послуг;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- підвищення продуктивності працівників;
- новий рівень надання послуг - у смартфоні.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало, що Новоград-Волинський відділ державної реєстрації актів цивільного стану потребує нових стратегічних рішень та дій за для вдосконалення діючої системи надання державних послуг. Щодня до відділу звертається велика кількість громадян, що бажають якісно отримувати бажані послуги.

Проведено організаційно-управлінський аналіз Новоград-Волинського відділу ДРАЦС, за яким визначено бізнес-процеси й основні завдання відділу. Також представлено організаційну структуру підприємства та визначено, що вона лінійною.

Проведено SWOT-аналіз відділів ДРАЦС та виявлено, що незважаючи на вагому кількість сильних сторін, а саме: широкий асортимент послуг; оперативність

надання послуг; надання послуг відповідно до законодавства; все ж переважну більшість мають слабкі сторони, зокрема: низький рівень комунікабельності працівників; приміщення ДРАЦС- старі будівлі без ремонту; функція електронної черги використовується не на належному рівні; застаріле технічне оснащення.

Аналіз фінансово-економічного стану Новоград-Волинського відділу державної реєстрації актів цивільного стану показав послідовність надходжень з державного бюджету до міжрегіональних управлінь, які в свою чергу розподіляють кошти за потребами.

Оцінка стратегії діяльності державних відділів РАЦС виявила, що у стратегічному плані Міністерства юстиції на 2021-2023 рр. занадто мало уваги приділено розвитку відділів ДРАЦС. Також було виокремлено проблеми які гальмують розвиток відділів сфери надання послуг і здобутки - пілотні проєкти зокрема «Шлюб за добу» та «є-Малютко».

Розроблено шляхи вдосконалення та модернізації стратегії діяльності відділів. Запропоновано місію та цінності відділів. Побудовано «дерево цілей» та діаграму Коуру Ісікави, та визначено очікувані результати від реалізації запропонованих заходів зокрема: зростання швидкості обслуговування громадян; комфортність середовища, в якому надаються послуги з державної реєстрації; підвищення рівня задоволеності громадян сферою надання державних послуг; підвищення рівня задоволеності працівників; підвищення продуктивності працівників; новий рівень надання послуг - у смартфоні.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей розробки стратегії діяльності підприємств надало можливість зробити наступні висновки.

Стратегія діяльності підприємства – одна з ключових основ діяльності. У рамках бакалаврського дослідження, під стратегією діяльності пропонуємо розуміти систематичний план дій потенційної поведінки підприємства в нестабільних умовах розвитку зовнішнього середовища. Стратегія відіграє важливу роль в становленні підприємства, що проявляється у ефективному використанні стратегічних ресурсів, усуненні слабких сторін та захисті від загроз навколишнього середовища.

При дослідженні теоретичних аспектів було розкрито суть стратегії діяльності і визначено її як – систематичний план поведінки підприємства в навколишньому середовищі, та її складові. Стратегічне планування розглядається як безперервний процес розробки і забезпечення реалізації довгострокової політики розвитку сучасного підприємства.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. В роботі визначено основні вимоги до формування стратегій. Це своєрідні критерії оцінки відповідальності розроблюваної стратегії існуючим науковим формам та теоретичним стандартам.

Нормативно-правове регулювання є одним з ключових чинників зовнішнього середовища, що визначає умови функціонування підприємства. Знайти розумне співвідношення між державним регулюванням і ринковим саморегулюванням - одне з ключових завдань перебудови Української держави. В цілому Законодавча база України складається з декількох рівнів, від Конституції України до підзаконних нормативно-правових актів. Найвищим рівнем виступають конституційні норми, які проголошують право приватної власності та право на заняття підприємницькою діяльністю. На другому рівні знаходяться положення кодексів, постанов Верховної Ради України та укази Президента України. Третім рівнем є постанови Кабінету

Міністрів України. До четвертого рівня входять нормативні акти міністерств та відомств.

Відділ державної реєстрації реалізує повноваження Міністерства юстиції України у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, та підпорядковується Центральнo - Західному міжрегіональному управлінню Міністерства юстиції (м. Хмельницький). Основними завданнями відділу є: проведення державної реєстрації актів цивільного стану; забезпечення у межах визначеної компетенції реалізації громадянами особистих немайнових і майнових прав; збереження архівного фонду органів державної реєстрації актів цивільного стану; ведення Реєстру; видача свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану. Штат відділу складається з начальника відділу; заступника начальника відділу; двох головних спеціалістів; чотири провідних спеціалістів. В роботі проведено SWOT-аналіз відділу ДРАЦС завдяки якому визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, аналіз став основою запропонованих стратегічних цілей.

Оскільки відділ реалізує повноваження Міністерства юстиції у сфері реєстрації актів цивільного стану, то й відповідно фінансування відділів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету. Кошти надходять до міжрегіональних управлінь, від загального та спеціального фондів державного бюджету. Кошти з бюджету освоюються у міжрегіональних управліннях, які контролюють витрати та забезпечують усім необхідним відділи.

Оцінивши діючу стратегію діяльності Міністерства юстиції у зв'язку з нестабільною політичною ситуацією в нашій країні, а саме доволі частою зміною влади, змінюється й керівництво міністерств й Міністерство юстиції не виключення. Саме часта зміна призводить до гальмування розвитку підпорядкованих міністерству структурних підрозділів, так як затверджені плани попередників не реалізуються в повній мірі. Також однією з проблем стратегічного гальмування є замале приділення уваги стосовно стратегії Мін'юсту.

Державне обслуговування громадян, найбільш складна, система соціальної сфери, бо базується на принципі гуманізму та стосується кожного громадянина нашої країни. Саме тому в період постійних державних змін, реформ, децентралізації та військових дій на сході важливо не залишити без допомоги жодної людини, яка потребує якісного та систематизованого надання державних послуг. Доволі тривалий час сфера надання державних послуг є не на належному рівні, для виправлення цієї проблеми в дослідженні розроблено план розвитку державних відділів РАЦС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Навчальні матеріали онлайн URL:https://pidru4niki.com/12930204/menedzhment/strategichne_planuvannya_sferi_poslug (дата звернення: 15.04.2021).
2. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 396 с.
3. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. 2020. С. 121-125.
4. Юшкевич О.О. конспект лекцій з дисципліни: «Стратегія розвитку підприємства» 2019-2020. С.7-8.
5. Панов А.И. Стратегический менеджмент / Панов А.И. М.: ЮНИТИ, 2002.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. СПб: Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
7. Стратегія підприємства: конспект лекцій І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. С: СДУ, 2016. С. 5.
8. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. Х. ХНАДУ, 2010. 133 с.
9. Studfile URL:<https://studfile.net/preview/5286516/page:2/> (дата звернення: 15.04.2021).
10. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством 2012 URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf> (дата звернення: 16.04.2020).
11. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці бостонської консультаційної групи (БКГ). Ефективна економіка № 5, 2012 URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176> (дата звернення: 16.04.2021).
12. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. О. Б. Моргулець: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
13. Studfiles URL:<https://studfile.net/preview/5705909/page:16/> (дата звернення: 16.04.2021).

14. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*, № 3 (181), 2015 с.131-137
15. Букліб URL:<https://buklib.net/books/23995/> (дата звернення: 16.04.2021)
16. Навчальні матеріали онлайн URL:https://pidru4niki.com/1016052054058/menedzhment/alternativnist_strategichnomu_vibori (дата звернення: 17.04.2021).
17. Навчальні матеріали онлайн URL:https://pidru4niki.com/1772071861446/pedagogika/grafichni_metodi_vidobrazhennya_rezultativ_doslidzhennya (дата звернення: 17.04.2021).
18. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку Випуск №8 / 2017 Економіка і суспільство URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/50.pdf (дата звернення: 17.04.2021).
19. А. В. Кваско Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства URL:<http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> (дата звернення: 17.04.2021).
20. Навчальні матеріали онлайн URL:https://pidru4niki.com/1939082554066/menedzhment/realizatsiya_strategiyi_pidpriyemstva (дата звернення: 17.04.2021).
21. Опалюк Т. Л. Сучасні стратегії надання соціальних послуг: навчальнометодичний посібник. КП.: Видавець Ковальчук О.В. 2020. 118 с.
22. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
23. Навчальні матеріали онлайн URL:https://pidru4niki.com/67916/menedzhment/normativno-pravova_reglamentatsiya_pidstavi_poryadok_organizatsiyi_upravlinnya (дата звернення: 17.04.2021).
24. On-line технічна освіта URL:<https://joiner.org.ua/2rozrjad/2009-07-08-13-18-41/2009-07-20-11-03-34.html> (дата звернення: 18.04.2021).
25. Підприємець URL:<http://www.pidpryemec.com/opinion/legal-base/> (дата звернення: 18.04.2021).

26. UA Economic URL:<http://www.uaeconomic.com/ulens-307-1.html> (дата звернення: 18.04.2021).

27. Господарський кодекс України від 2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> .

28. Податковий кодекс України від 2011 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 18.04.2021).

29. Закон України: про валюту і валютні операції URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 18.04.2021).

30. Навчальні матеріали онлайн URL:https://pidru4niki.com/1849051164500/finansi/zagalniy_spetsialniy_fondi_byudzhetu (дата звернення: 18.04.2021).

31. Закон України: про Про органи реєстрації актів громадянського стану N 3817-XII (3817-12) від 24.12.93, ВВР, 1994, N 14, ст.79 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3807-12#Text> (дата звернення: 18.04.2021).

32. Положення про облікову політику Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький) від 25 лютого 2020 року № 173/08.

33. Кучко Е. Е. Социальные инновации: подходы к определению и классификации. Вісн. Х.нац. ун-ту імені В. Н. Каразіна. 2011. № 941. С. 27–33.34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0759-11#Text> пункт 4.53.

35. Стратегічний план діяльності Міністерства юстиції України на 2021-2023 рр. с.22-23.

36. Стратегія розвитку системи надання соціальних послуг м. Чугуєва на 2017 – 2020 р.р. с.29.

37. Лиманська ОТГ URL:https://krliman.gov.ua/uk/articles/item/119/evrop_ejski-standarti-u-sferi-derzhavnoi-reestracii-aktiv-civilnogo-stanu.

38. Дія URL:<https://diia.gov.ua/life-situations/yemalyatko> (дата звернення: 20.04.2021).

39. Кукушкін О. М. Сутність поняття «Стратегія розвитку підприємства»/ О.М. Кукушкін // Науковий вісник УДЛУ, 2005, вип. 15.2.

40. Сердюк Б.М. канд. техн. наук, доцент ФММ НТУУ «КПІ», Усатенко І.С. студентка ФММ НТУУ «КПІ» Основи формування стратегії розвитку підприємства
URL:file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/50574-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-100732-1-10-20150922.pdf (дата звернення: 20.04.2021).

41. Історична довідка Новоград-Волинського відділу ДРАЦС

42. Букліб URL:<https://buklib.net/books/25617/> (дата звернення: 20.04.2021).

43. Poultry Market URL:<http://market.avianua.com/?p=875> (дата звернення: 24.04.2021).

44. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації
URL:http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (дата звернення: 24.04.2021).

45. Інноваційна стратегія інноваційної діяльності підприємства
URL:<https://www.pdatu.edu.ua/images/news/2019/october/21/4/roboty/strategiiapidpriemstva.pdf> (дата звернення: 25.04.2021).

46. Опалюк Т. Л. Супервізорство як чинник неперервності професійної освіти соціального працівника. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 21, т. 3. С. 193–196.

47. Опалюк Т. Л. Правдивість як системотвірна особистісна якість соціального працівника, соціального педагога. Вісник Національного авіаційного університету. Сер.: Педагогіка. Психологія. 2020. Вип. 16. С. 109–116

48. Антонюк Л. А., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.

49. Архангельська Н. П., Бабарика С. П., Беляєва С. Я. Підготовка волонтерів до роботи у службі «Телефон Довіри» : Київ : ДЦССМ, 2003. 116 с.

50. Базовый курс медиации: рефлексивные заметки / под общ. ред. С. В. Лобода. Минск : Медисонт, 2011. 316 с.

51. Басов Н. В. Инновация как фактор социальной самоорганизации. Журн. социологии и социальной антропологии. 2008. Т. XI, №4. С. 185–203.
52. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування. Наука та інновації. 2009. № 3. С.94–99.
53. Болотіна Н. Б. Соціальне законодавство України: гендерна експертиза. Київ : Логос, 2001. 82 с.
54. Бондаренко З. П., Журавель Т. В., Лях Т. Л., Сергеева К. В., Спіріна Т. П., Тимошенко Н. Є. Менеджмент волонтерських груп від А до Я: за ред. Т. Л. Лях. К.: ТОВ «ВПК «ОСНОВА», 2013. 288 с.
55. Бондарчук Л. В., Дума Л. П., Кабаченко Н. В., Клос, Л. Є., Ковалишин, І. М. Інноваційні моделі соціальних послуг: проекти Українського фонду соціальних інвестицій. за ред. Н. М. Шкуратової. К. 2007. 320 с.
56. Брижоватий Т. В., Довбня В. С., Дума Л. П., Кукурудза А. В., Майорова Н. В. Інноваційні моделі соціальних послуг : проекти Українського фонду соціальних інвестицій / за ред. Н. В. Кабаченко. К.: ВІПОЛ, 2006. 320 с.
57. Брижоватий Т. В.; Дума Л. П.; Савченко О. О.; Федосєєв В. А., Маріякін С. В. Інноваційні моделі соціальних послуг : проекти Українського фонду соціальних інвестицій. Т. 2. / за ред. Н. М. Шкуратової. К.: ТОВ «ЛЛЛ», 2007. 159 с.
58. Буркова Л. В. Соціономічні професії: підготовка спеціалістів у вищих навчальних закладах (теоретикометодологічний аспект) : монографія. Київ: ВІКНУ, 2010. 210 с.
59. Бэрроу Буш Р., Фолджер Дж. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту: пер. с англ. Киев : Изд. Захаренко В. А., 2007. 264 с.
60. Вінніков О. Ю., Красносільська А. О., Лациба М. В. Показники розвитку громадянського суспільства в Україні. Київ : Агентство “Україна”, 2012. 80 с.

ДОДАТКИ