

Аналітичний звіт

Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

(червень-серпень 2025)



Резюме

У 2025 році проведено опитування найбільших підприємств Вінницької міської територіальної громади з метою оцінки бізнес-середовища та визначення пріоритетів розвитку громади. В опитуванні взяли участь 57 підприємств різних галузей – від виробництва продуктів харчування і машинобудування до торгівлі, будівництва та ІТ. **Результати показують загалом позитивну динаміку розвитку бізнесу:** попри військові та економічні виклики, більшість компаній збільшили або зберегли чисельність персоналу порівняно з 2019 роком, а 58% планують інвестувати у розширення виробництва у Вінниці найближчим часом. Лише 3% підприємств розглядають можливість релокації бізнесу до інших громад, що свідчить про **високий рівень лояльності до громади.**

Основними перешкодами для бізнесу опитані визначили нестабільну економічну ситуацію (вплинула на 79% підприємств) та дефіцит кваліфікованих кадрів (72%) – ці проблеми значно перевищують інші, такі як податкове навантаження (42%). **Взаємодія з місцевою владою** оцінена переважно позитивно: 85% підприємств задоволені або частково задоволені співпрацею з органами місцевої влади, особливо з податковою та виконавчими структурами ради (понад 80% позитивних оцінок). Водночас окремі питання залишаються: 44% респондентів відзначили відсутність єдиного інформаційного ресурсу для бізнесу, а 30% – недостатнє врахування інтересів бізнесу в місцевій політиці як проблеми у взаємодії.

Пріоритети розвитку громади з погляду бізнесу зосереджені на стимулюванні зайнятості та підтримці підприємництва. За сумарною пріоритетністю (метод Борда) перші місця посіли «*Вирішення проблеми безробіття*» та «*Розвиток малого і середнього бізнесу*» – ці завдання набрали найбільшу кількість балів підтримки серед підприємств. Також важливими є покращення інфраструктури: якість водопостачання, ремонт доріг і благоустрій населених пунктів увійшли до п'ятірки ключових завдань громади. Бізнес очікує, що місцева влада зможе реалізувати ці пріоритети: **82% опитаних** скоріше вірять, що визначені завдання будуть виконані. На думку підприємців, для майбутнього економічного зростання Вінницької громади слід розвивати передусім харчову промисловість, аграрний бізнес, ІТ-галузь, логістику та будівництво.

У звіті нижче детально представлені результати дослідження: профіль і динаміка розвитку підприємств, плани інвестицій та розширення, аналіз стану співпраці бізнесу і влади, основні проблеми та потреби бізнесу, а також висновки і рекомендації щодо підтримки підприємництва в громаді.

Методологія дослідження

Вибірка і процедура збору даних. Опитування проводилося у травні 2025 року методом анкетування через Google-Форми. Анкета (див. додаток) містила 19 основних питань закритого і відкритого типу, розроблених у рамках оновлення Стратегії розвитку Вінницької міської громади до 2030 року. До участі запрошено найбільших платників податків громади – загалом опитано 57 підприємств. Серед респондентів – представники промислових виробництв, будівельних компаній, торговельних мереж, ІТ та інших секторів. Анонімність

відповідей гарантувалася, результати агреговано на рівні не нижче **5 підприємств** для збереження конфіденційності.

Очистка та підготовка даних. Отримані відповіді пройшли процедуру очищення і уніфікації перед аналізом. Дублікати анкет (якщо такі виникали) були вилучені – фактично кожне підприємство надало лише одну анкету. Перевірено логічну узгодженість числових полів. Зокрема, **структура власності** підприємств (частки держави, громади, фізичних, юридичних та іноземних осіб) та **географія збуту** (частка місцевого, регіонального, національного ринку та експорту) мали сумарно давати 100%. У 10 анкетах виявлено розбіжності – наприклад, одна компанія помилково вказала сумарно 209% збуту (локальний 50%, регіональний 50%, національний 80%, експорт 29%). Подібні аномалії були виправлені шляхом нормалізації пропорцій до 100% або уточнення у респондента, якщо можливо. Деякі респонденти ввели частки збуту у вигляді дробів (наприклад, 0.1 замість 10%) – такі значення конвертовано у відсотки. Перевірено також **динаміку чисельності персоналу**: у поодиноких випадках невеликі компанії повідомили про надзвичайно великий приріст (з 205 осіб у 2019 р. до 3300 у 2024 р.), що виглядає як потенційна помилка або наслідок специфічних обставин (наприклад, приєднання нового підрозділу). Ці значення залишено без змін, але враховано при аналізі як особливі випадки. В цілому кадрові показники за 2019, 2024 і 2025 роки надано всіма підприємствами; для двох наймолодших компаній, створених після 2019 р., значення 2019 року позначено як відсутні.

Мапування змінних. Кожному питанню анкети відповідає певний показник у базі даних, використаній для аналізу. Зокрема: назва підприємства і *дата заснування* (питання 1) дозволили визначити вік бізнесу; *структура власності* (питання 2) перелічує частку держави, громади, фізичних, юридичних та іноземних власників у %; *напрямок діяльності* (питання 3) – це відкритий опис галузі, продуктів чи послуг компанії (пізніше використаний для секторного аналізу); *географія збуту* (питання 4) – частка відсотків збуту в межах громади, області, України загалом та на експорт; *прогноз зміни збуту у 2025 р.* (питання 5) – очікуваний приріст/спад загального обсягу продажів, окремо по внутрішньому ринку та експорту (%); *наявні економічні фактори регіону* (питання 6) – чекбоксы про наявність у Вінниці постачальників сировини, компонентів, споріднених галузей, важливого ринку збуту чи потрібної кваліфікованої робочої сили; *чисельність персоналу* у 2019, 2024, 2025 рр. (питання 7); *дефіцит кадрів* (питання 8) – чи відчуває компанія нестачу спеціалістів (варіанти: так, поки ні але очікуємо, ні) та **яких саме** не вистачає (пит. 8а – відкрита відповідь); *плани інвестувати* у збільшення виробництва в громаді (пит. 9: так / розглядається можливість / ні) і якщо так – *орієнтовний рік інвестицій* (пит. 9а); *плани розширення* виробництва в інших регіонах (пит. 10: так / можливо / ні) та якщо так – *рік і локація такого розширення* (пит. 10а); *ризики релокації* бізнесу (пит. 11: так / можливо / ні) та при наявності планів – *причини можливого перенесення діяльності* (пит. 11а, кілька варіантів і «інше»); *стримуючі фактори розвитку громади* (пит. 12, до трьох варіантів); *пріоритетні завдання для розвитку громади* (пит. 13, ранжування 10 запропонованих завдань); *віра в реалізацію завдань* (пит. 14, шкала від «швидше так» до «швидше ні»); *пріоритетні види економічної діяльності* для громади (пит. 15, до трьох варіантів); *рівень співпраці підприємства з установами* (пит. 16, матриця оцінок «задовільно / частково / незадовільно / не було контактів» по 11 інституціях); *три головні проблеми бізнесу* (пит. 17, до трьох варіантів і «інше»); *три проблеми у взаємодії з владою* (пит. 18, до трьох і «інше»); *три основні тенденції розвитку підприємства* (пит. 19, до трьох і «інше»); та заключне **відкрите питання** – коментарі чи пропозиції від бізнесу. Відповіді типу «Інше: ...» по чекбоксах були опрацьовані через лематизацію і тематичне кодування – текстові

доповнення класифіковано за змістом до відповідних категорій або виділено як окремі унікальні ідеї.

Розрахунок похідних показників. На основі зібраних даних обчислено додаткові індикатори для глибшого аналізу: (1) *Експортно-орієнтовані підприємства* – частка компаній, що здійснюють експорт (визначали за наявності >0% експорту в структурі збуту); (2) *Зміна зайнятості 2019–2025* – для кожного підприємства розраховано абсолютний та відносний приріст/спад кількості працівників у 2025 р. порівняно з довоєнним 2019 р.; (3) *Наміри інвестувати та релокуватися* – бінарні показники, що відображають, чи планує компанія інвестиції у Вінниці або перенесення діяльності в інший регіон відповідно (з об'єднанням варіантів «так» і «розглядаємо можливість» для деяких аналізів); (4) *Індекс задоволеності співпрацею* – для оцінки взаємодії з владою відповіді «задовільна співпраця», «частково задовільна», «незадовільна» були закодовані балами 3, 2, 1; для кожного підприємства обчислено середній бал по тих інституціях, з якими були контакти, а також загальний середній бал по вибірці (склав 2.64 із 3, або 88% від максимуму, що вказує на високий рівень задоволеності); (5) *Тор-2-Вох показник* по співпраці – частка підприємств, що оцінили роботу кожної установи позитивно (на рівні «задовільно» чи хоча б «частково задовільно»); (6) *Рейтинг пріоритетів за методом Борда* – для ранжованих завдань розвитку громади (пит. 13) застосовано метод Борда: кожному згаданому завданню від респондента присвоювалися бали залежно від місця (наприклад, якщо підприємство розставило 10 завдань від 1 до 10, то першому надано 10 балів, другому – 9 і т.д.; якщо ж респондент виділив тільки кілька головних завдань, враховувалися лише вони). Сума балів по кожному завданню визначила його загальний ранг.

Методи аналізу. Дані дослідження проаналізовано з використанням описової статистики та методів перехресного аналізу. Обчислено розподіли відповідей у відсотках, середні та медіанні значення ключових показників. Для виявлення статистично значущих зв'язків між категорійними змінними застосовано критерій χ^2 Пірсона та коефіцієнт взаємозв'язку Крамера (Cramér's V). Наприклад, перевірялися асоціації між планами інвестувати і галуззю чи розміром підприємства, між оцінками співпраці і формою власності тощо – суттєвих розбіжностей (на рівні $p < 0.05$) не виявлено; отже, тенденції описані нижче є спільними для всієї вибірки. Для аналізу порядкових шкал (наприклад, кореляція між прогнозом зростання продажів і зміною чисельності персоналу) застосовано ранговий коефіцієнт Спірмена. Окремо розраховано **інтегральні індекси**: «*індекс проблем*» – середня кількість проблем, вибраних одним підприємством (для бізнес-проблем цей показник ~3.0 із 3 максимальних, що свідчить про концентрованість проблем; для проблем у взаємодії з владою – лише ~1.9 із 3, тобто багато хто не відчуває усіх можливих проблем); «*індекс довіри*» – частка респондентів, що вірять у реалізацію стратегічних завдань (82%, див. вище); «*індекс співпраці*» – згаданий середній бал 2.64/3 щодо задоволеності співпрацею бізнесу з місцевими органами.

Обробка відкритих відповідей. Якісні коментарі респондентів (пит. 8а, 11а, 12 «інше», 17 «інше», 18 «інше», 19 «інше» та заключне відкрите питання) проаналізовано шляхом тематичного кодування. Спочатку здійснено лематизацію текстів (приведення слів до базової форми) та вилучення стоп-слів. Далі виділено ключові теми: *кадрові потреби* (дефіцит інженерів, робітничих кадрів, ІТ-фахівців тощо), *причини можливого перенесення бізнесу* (відсутність землі, кращий бізнес-клімат деінде, вартість робочої сили, потреба у безпеці тощо), *інші стримуючі фактори розвитку громади* (наприклад, окремі згадки про війну, нерівні умови на ринку, непередбачуваність держрешень), *пропозиції щодо*

покращення умов (розвиток інфраструктури – парковки, дороги; створення індустріальних парків; підтримка інвестицій і експорту; вирішення питань мобілізації кадрів тощо). За кожною темою підраховано частоту згадувань і відібрано типові цитати для ілюстрації (представлено у розділі відкритих відповідей).

Зрештою, звіт сформовано у структурованому форматі, з графічними матеріалами для наочності. Усі кількісні показники подаються агреговано; **індивідуальні відповіді не розкриваються**, щоб забезпечити анонімність. Результати покликані надати обґрунтовані рекомендації для місцевої влади щодо підтримки бізнесу та економічного розвитку громади.

Профіль і динаміка розвитку підприємств

Секторний склад та вік підприємств. Опитані компанії представляють широкий спектр галузей. Майже половина (близько 44%) – це виробничі підприємства, зокрема харчова промисловість (приготування соусів, молочних продуктів, олії, кондитерських виробів тощо) та машинобудування/обладнання (холодильне обладнання, аудіоапаратура, сільгосптехніка) – разом 21 підприємство. Близько третини респондентів надають різні **послуги** або займаються іншими видами діяльності (фінансові послуги, IT-рішення в агросекторі, консалтинг тощо – 19 компаній). Решта представників – це підприємства торгівлі (5), будівництва й інфраструктури (3), логістики (складські послуги, 2) та IT-галузі (2 компанії, що займаються програмуванням). Таким чином, у вибірці дещо переважає реальний сектор (виробництво), але також присутні ключові для громади сфери – ритейл, будівництво, IT.

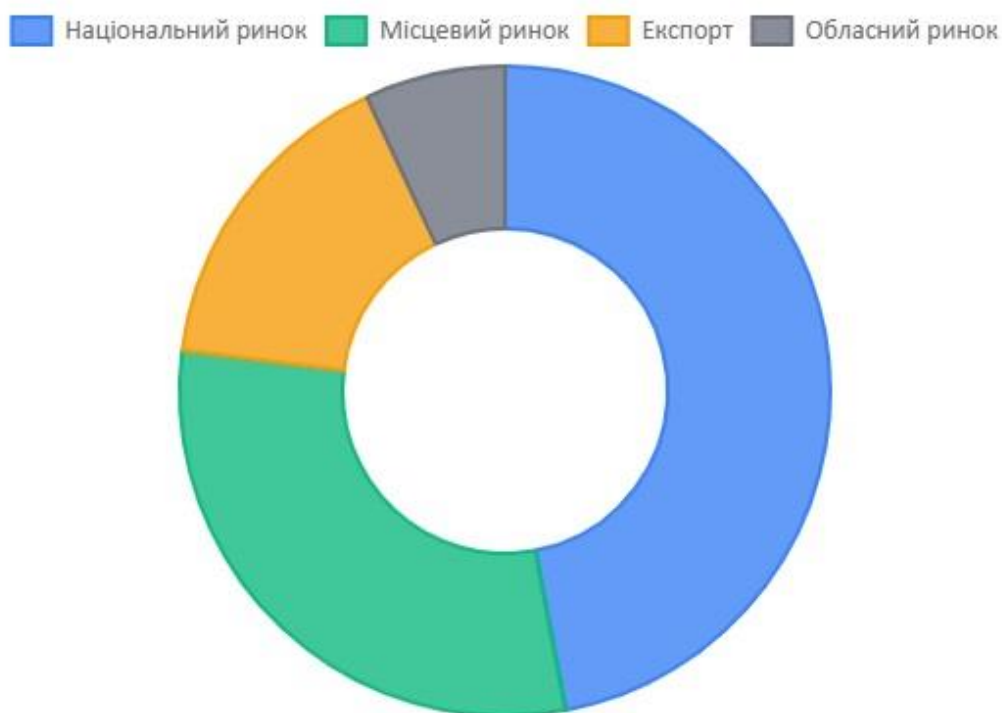
Віковий діапазон підприємств варіюється від новостворених до зі значною історією. Середній вік бізнесу становить 18 років. Більше половини компаній засновані після 2000 року, з них 12% – вже у 2010-х роках. Наймолодше підприємство з опитаних створене у 2019 році, найстаріші ведуть діяльність понад 80 років (наприклад, окремі харчові виробництва беруть початок ще з радянських часів). Така структура відображає поєднання **нової хвилі підприємництва** та компаній-гігантів, що давно функціонують у Вінниці.

Структура власності. Переважна більшість підприємств громади є **приватними**: у 46 із 57 компаній частка фізичних осіб-власників становить 100%. У 9 підприємствах присутні також юридичні особи як співвласники (середня сумарна частка ~35%). Державна власність має міноритарне представництво – лише 3 підприємства вказали якусь частку держави, і то не більше 25%. Частка громади (муніципалітету) у власності практично нульова (відзначена лише одним підприємством і символічно, <1%). **Іноземний капітал** зафіксовано у 5 компаніях, причому в двох випадках він превалює (95–100% іноземних інвесторів у статутному капіталі). Отже, бізнес Вінницької МТГ значною мірою сконцентрований у приватних руках українських власників, що накладає відбиток на його потреби та очікування від влади (акцент на рівних умовах, підтримці, а не на прямому державному управлінні).

Географія збуту продукції. Вінницький бізнес працює як на локальний ринок, так і далеко за межами громади. На **рисунку 1** наведено розподіл підприємств за основним ринком збуту – тобто, яка географічна зона приносить найбільшу частку продажів. **Національний ринок є домінуючим** для найбільшої частки опитаних компаній (47% мають основний збут по всій Україні). Для 30% підприємств головним ринком є локальний – місто Вінниця та Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

прилегла громада, і лише для 7% – обласний регіон (Вінниччина). **16% підприємств орієнтовані переважно на експорт**, тобто зарубіжні ринки генерують у них найбільшу частку виторгу. Загалом 28 компаній (49%) здійснюють експортні поставки в тій чи іншій мірі, хоча не завжди як ключовий напрям. Це свідчить про достатньо високу інтернаціоналізацію: фактично кожен другий великий бізнес Вінниці інтегрований у світові ринки. Водночас місцевий попит залишається теж важливим: 17 компаній отримують більшу частину доходів саме у Вінниці, особливо це стосується сфер послуг і роздрібної торгівлі.

Рис. 1. Основний ринок збуту опитаних підприємств



Національний ринок домінує майже у половини бізнесів (47%), тоді як експорт є ключовим для 16%. Місцевий ринок є головним для 30% підприємств громади.

Рис. 1. Основний ринок збуту опитаних підприємств (частка компаній, для яких відповідна зона генерує найбільший відсоток продажів). Національний ринок домінує майже у половини бізнесів, тоді як експорт – у 16%. Місцевий ринок є головним для 30% підприємств громади.

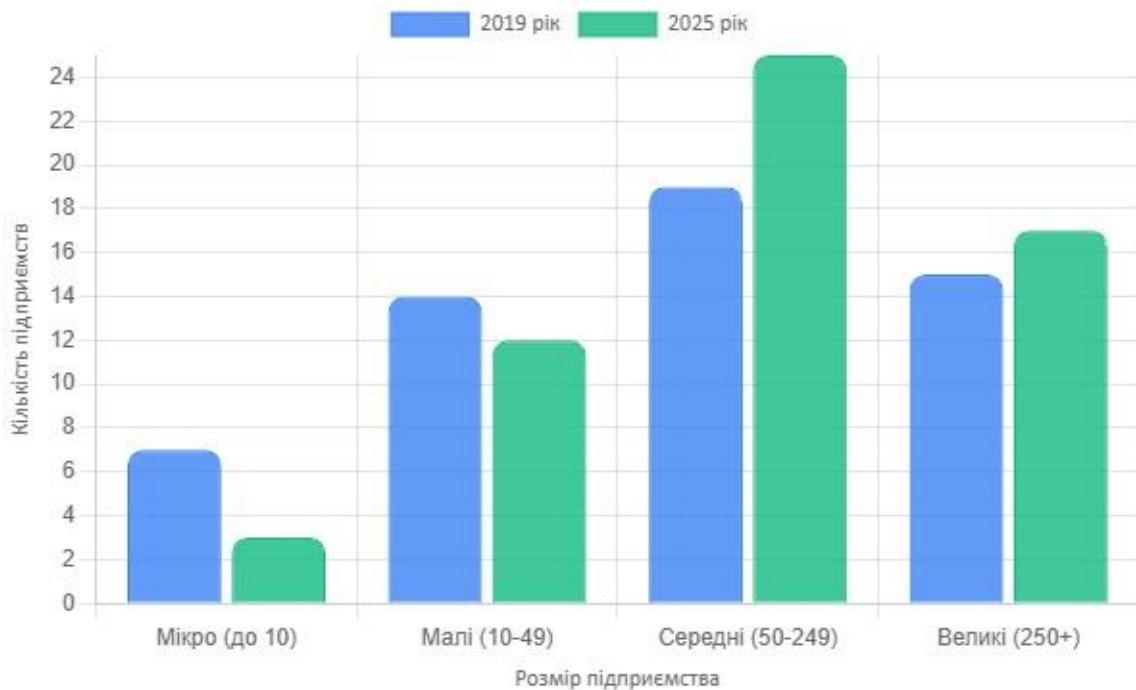
У середньому за вибіркою орієнтовна структура збуту виглядає наступним чином: **локальний ринок – ~27% сукупного продажу**, регіональний (область) – ~13%, національний – ~41% і експорт – ~19%. Тобто понад половину збуту забезпечують зовнішні ринки (Україна за межами області та інші країни). Для порівняння, медіанне значення експорту дорівнює 0% – це означає, що близько половини підприємств взагалі не експортують, зате кілька великих експортерів піднімають середній показник до 19%. Аналіз показав, що серед експортерів переважають виробничі фірми (харчові, машинобудівні) та агропереробка, тоді як локально орієнтовані – це здебільшого торговельні мережі, будівельні компанії, деякі

сервісні бізнеси. Важливо, що **жодне підприємство не скаржилося на відсутність ринків збуту в громаді**: 39 компаній (68%) наголосили, що у Вінниці присутній важливий для них ринок споживачів. Іншими словами, місцева громада є не лише виробничим осередком, а й значним ринком збуту, особливо для товарів широкого вжитку.

Кадровий потенціал і тенденції зайнятості. Сукупна чисельність штатних працівників 57 підприємств на момент опитування (2025 р.) становила близько 36,3 тис. осіб. Для зіставлення: у 2019 році ці ж компанії разом мали приблизно 41,8 тис. співробітників. Таким чином, загальна зайнятість у крупному бізнесі громади дещо *скоротилася на 13%* порівняно з довоєнним періодом. Однак ця динаміка нерівномірна – вона обумовлена спадом на кількох найбільших підприємствах (наприклад, один промисловий гігант скоротив ~176 осіб, інший – ~10% персоналу). Якщо поглянути на **більшість підприємств**, картина більш оптимістична: 35 компаній (61%) у 2025 році мали *більше працівників, ніж у 2019*, або не зменшили штат. Особливо зростання помітне серед середніх за розміром фірм – багато хто розширював виробництво у 2021–2023 рр., попри війну. Натомість скорочення відбулося переважно на кількох великих заводах та в будівельній галузі, що відображає загальноукраїнські тренди.

Для наочності на **рисунку 2** показано розподіл підприємств за категоріями розміру (кількістю працівників) у 2019 та 2025 роках. Видно тенденцію переходу підприємств у більші категорії. Зокрема, **кількість “мікро”-підприємств** (менше 10 працівників) скоротилася з 7 до 3 – деякі найменші фірми вирости до категорії малого бізнесу. **Малих підприємств** (10–49 працівників) теж стало менше (було 14, стало 12), водночас зросла частка **середніх** (50–249 працівників) – з 19 до 25 компаній. **Великих роботодавців** (250+ працівників) побільшало: 17 підприємств у 2025 проти 15 у 2019. Таким чином, навіть якщо сумарна зайнятість трохи знизилася, **структурно бізнес “укрупнюється”** – менші фірми поступово ростуть і переходять в середній бізнес, а середні – у великий. Це свідчить про певну консолідацію та розвиток компаній, що вижили у кризові роки.

Рис. 2. Розподіл підприємств за кількістю працівників



Графік показує зменшення частки мікро- та малих компаній, а також збільшення кількості середніх і великих підприємств до 2025 року, що свідчить про структурне "укрупнення" бізнесу.

Рис. 2. Розподіл підприємств за кількістю працівників у 2019 і 2025 роках. Видно зменшення частки мікро- та малих компаній і збільшення кількості середніх та великих підприємств до 2025 р.

Середній розмір опитаного підприємства – ~650 співробітників у 2025 році, медіана – 122 особи, що вказує на значну варіацію (кілька дуже великих підприємств піднімають середнє). Найбільший роботодавець у вибірці налічує понад 3000 працівників, найменший – 3 особи. Ці показники використовувалися для аналізу перехресних зв'язків: наприклад, великі підприємства очікувано частіше є експортерами та дещо критичніше оцінюють брак кадрів, але статистично значущих відмінностей у відповідях великих vs малих фірм не виявлено (Cramér's $V < 0.2$). Це свідчить, що проблеми й пріоритети є спільними для бізнесу різного масштабу.

Вплив війни та актуальні виклики. На ділову активність у 2022–2023 рр. значний вплив мали воєнні дії. Деякі підприємства згортали або призупиняли діяльність на початку війни, але до 2024 р. більшість відновила роботу і навіть компенсувала втрати. Проте опосередкований вплив війни відбився, зокрема, через мобілізацію працівників. Відкрите питання виявило, що кілька компаній назвали проблемою вилучення ключових співробітників до ЗСУ та складнощі з бронюванням персоналу. Наприклад, один респондент зауважив: «Головна проблема – бронювання [співробітників], та все що з цим пов'язано. Мобілізаційні заходи...». Це підкреслює важливість програми бронювання критичних фахівців для безперервної роботи бізнесу в умовах воєнного стану.

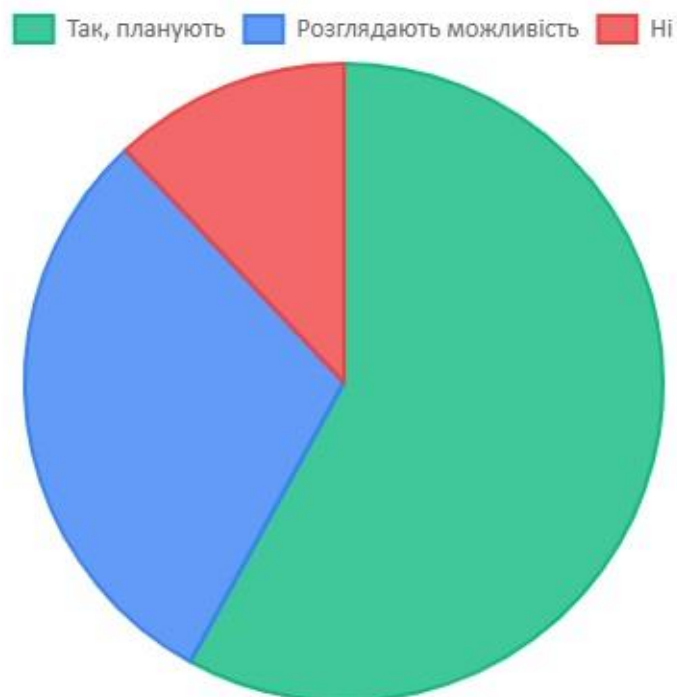
Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

Підсумовуючи, підприємства громади демонструють стійкість і адаптивність. **Більшість підтримує або нарощує свій кадровий потенціал** всупереч викликам. Структура бізнесу зміщується в бік середніх і великих компаній, що може створювати нові можливості для економіки громади (більші компанії – більші інвестиції, ширші ринки). Наступні розділи розглядають, чи готові ці підприємства інвестувати у подальший розвиток і які проблеми вони вбачають на цьому шляху.

Інвестиційні плани та просторовий розвиток бізнесу

Плани інвестувати в громаду. Суттєвим показником довіри бізнесу до місцевого економічного клімату є готовність реінвестувати прибутки у розширення виробництва на цій же території. Опитування виявило дуже позитивну ситуацію: **58% підприємств (33 з 57)** однозначно відповіли, що планують інвестувати у збільшення обсягів виробництва/послуг саме у Вінницькій міській громаді. Ще 30% (17 компаній) **розглядають таку можливість**, тобто схиляються до інвестицій, але поки не прийняли остаточного рішення. І лише 12% респондентів (7 компаній) *не мають планів інвестувати* у найближчій перспективі. На **рисунку 3** показано структуру відповідей. Такий розподіл можна вважати **дуже оптимістичним сигналом**: переважна більшість великого бізнесу Вінниці бачить сенс розвиватися далі саме тут, у громаді.

Рис. 3. Чи планують підприємства інвестувати?



“Так” – 58% підприємств, “Розглядають можливість” – 30%, “Ні” – 12%. Більше двох третин бізнесів мають інвестиційні плани або принаймні не відкидають їх.

Рис. 3. Чи планують підприємства інвестувати у збільшення виробництва в межах Вінницької громади? “Так” – 58% підприємств, “Розглядають можливість” – 30%, “Ні” – 12%. Більше двох третин бізнесів мають інвестиційні плани або принаймні не відкидають їх.

Ті респонденти, які **планують інвестиції (“Так”)**, уточнили і часові горизонти. У відкритому питанні 9а більшість вказала близьку перспективу: *2025 або 2026 роки* – сумарно 24 з 33 компаній очікують почати інвестування вже до кінця 2026 року. Декілька підприємств назвали 2027–2030 роки, зокрема 2 респонденти – 2030 рік (очевидно, проекти з довгим циклом підготовки). Близько 6 компаній не змогли назвати конкретний рік, але зазначили залежність від зовнішніх чинників: **“після закінчення війни”** – типова відповідь, що пролунала у кількох анкетах. Деякі бізнеси додали коментарі замість року, наприклад: *“постійно інвестуємо у створення нових робочих місць”*, *“стабільно інвестуємо у розвиток українських виробників”* – тобто інвестиції розглядаються як безперервний процес. Загалом плани виглядають амбітно: якщо вони здійсняться, 2025–2026 роки можуть стати періодом активного інвестування у місцеву економіку.

Просторове розширення за межі громади. Окремо досліджувалося, чи підприємства планують відкривати нові виробничі потужності в інших регіонах (питання 10). Це можна трактувати як **експансію** бізнесу за межі Вінниці, що не обов’язково означає згортання місцевої діяльності (може йтися про філії, нові майданчики). Результати були стримані: лише 19% компаній (11 із 57) відповіли *“Так, плануємо”* географічне розширення. Ще 28% *“розглядають можливість”* таких кроків. Більше половини – **53% – не планують відкривати нові виробництва поза Вінницею**. Таким чином, переважна частина підприємств концентрується на розвитку в межах громади. Ті одиниці, що *мають конкретні плани*, вказали в пит. 10а потенційні локації: серед названих – **місто Вінниця** (що дещо суперечить умові “в інших адміністративних одиницях”, можливо, мається на увазі розширення на новому майданчику в межах міста), **Вінницька область** (села поблизу, зокрема Гавришівка біля аеропорту), а також інші регіони України (Житомир і Житомирська обл., Львів, Київ). Лише одна компанія згадала зарубіжжя – **Грузія** – як потенційне місце для відкриття філії. З багатьох відповідей видно невизначеність – *“локацію ще не визначено”*, *“розглядаємо”* тощо, що свідчить про ранню стадію таких планів. Отже, **просторова експансія бізнесу наразі не є масовим явищем** – більшість підприємств воліють зростати “вглиб” на існуючій базі у Вінниці, а не “вшир” по інших регіонах.

Ризики релокації бізнесу. Надважливим для громади є питання, чи планують компанії перенести свою діяльність повністю або частково до інших громад – тобто фактично виїхати з Вінниці (пит. 11). Результати тут обнадійливі: **86% підприємств категорично не планують релокації**, ще 10.5% лише гіпотетично припускають таку можливість. Лише 2 респонденти (3.5%) відповіли *“Так, плануємо”* переїзд – причому, як показали їхні розгорнуті відповіді, йшлося швидше про відкриття додаткових підрозділів (диверсифікацію) в інших містах, а не про повний вихід із громади. Таким чином, можна стверджувати, що **бізнес Вінниці демонструє високу прив’язаність до локації**. Причинами цього є, напевно, як наявні тут ресурси (ринок, кадри, інфраструктура), так і порівняно комфортні умови, створені у громаді.

Підприємства, що все ж розглядали переїзд (8% вибірки сумарно відповіли “так” або “можливо”), уточнили **причини**, з яких вони б могли це зробити (пит. 11а). Найпоширеніший фактор – **відсутність вільної землі для розширення виробництва** у

Вінниці. Його зазначили 6 компаній, що планували або допускають релокацію. Справді, територіальні обмеження міської громади можуть спонукати великий завод перенести додаткові цехи туди, де є просторіша промислова зона. На другому місці – **кращий бізнес-клімат в іншій громаді**: 2 респонденти вказали, що конкурентні юрисдикції пропонують вигідніші умови (податки, менш бюрократичні процедури). Деякі згадали **вартість робочої сили** – мовляв, деінде вона нижча, або навпаки **високу кваліфікацію працівників в інших містах** (наприклад, Київ, Львів – куди планують відкривати офіси через більший пул потрібних спеціалістів). Поодинокі відповіді включали *“зміна ринкової кон’юнктури”* (необхідність бути ближче до нового ринку збуту), *“неадекватні приміщення”* (брак відповідних будівель у Вінниці), *“пошук безпеки”* (диверсифікація локацій на випадок надзвичайних ситуацій). Примітно, що **чисто негативні чинники, як-то погана робота місцевої влади чи злочинність, практично не згадувалися** як мотив виїзду. Тобто, коли бізнес і думає про релокацію, то швидше через об’єктивні потреби росту чи специфіку ринку, а не через незадоволення умовами у Вінниці.

Загалом, можна зробити важливий висновок: **інвестиційний клімат у Вінницькій громаді сприятливий в очах великого бізнесу**. Абсолютна більшість підприємств або вже вкладають, або готові вкладати кошти у розвиток тут, і майже ніхто не збирається покидати громаду. Це стратегічний актив для міста – лояльна бізнес-спільнота, зацікавлена у зростанні на місці. Влада має підтримати ці інвестиційні наміри – про що детальніше в розділі рекомендацій.

Взаємодія бізнесу та влади: оцінки та індикатори співпраці

Наявність економічного середовища. Перед тим, як оцінювати саму співпрацю з владою, розглянемо, які *економічні фактори середовища* присутні у Вінниці з точки зору бізнесу (дані пит. 6). Респонденти відзначили всі релевантні для них твердження про регіон. Найбільше підприємств – **93%** – підтвердили наявність у громаді *кваліфікованої робочої сили, необхідної підприємству*. Тобто майже всі погоджуються, що у Вінниці є потрібні кадри (хоча в інших питаннях йшлося про їх кількісний дефіцит). Також **68%** вказали наявність *важливого ринку збуту* в громаді (що узгоджується з даними про локальний ринок збуту вище). Приблизно кожне третє підприємство має в регіоні *важливих постачальників сировини (37%) або компонентів (28%)* для свого виробництва – це більше стосується харчової і легкої промисловості. Крім того, 23% відзначили існування у Вінниці *групи споріднених галузей* (кластера) за профілем їхнього бізнесу – скажімо, для агропереробки це наявність інших агрофірм та переробників, для ІТ – присутність технічних університетів тощо. Отже, **бізнес-середовище громади достатньо комплексне**: є і ринки, і ресурси, і суміжні галузі. Це хороша передумова для співпраці бізнесу та влади, адже в наявності є *загальні інтереси* (робоча сила, місцевий ринок, інвестиції в суміжну інфраструктуру тощо).

Дефіцит кадрів і потреби у навичках. Одним із викликів, що стоять на межі між внутрішніми проблемами бізнесу та взаємодією з владою (оскільки вирішення часто потребує освітніх чи регуляторних заходів), є **кадровий голод**. 75% підприємств прямо заявили, що *відчувають нестачу спеціалістів* певних професій і навичок вже зараз, а ще 19% поки не відчувають, але очікують її найближчим часом. Лише 5% не мають проблем з кадрами. Це надзвичайно важливий сигнал: **95% бізнесу занепокоєні кадровим забезпеченням**. Відкрите питання 8а показало, яких саме фахівців бракує. Серед найчастіше згаданих: *інженери різних спеціалізацій* (енергетики, хіміки, технологи, конструктори тощо), Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

кваліфіковані робітничі кадри (слюсарі, токарі, фрезерувальники, електрики, монтажники), ІТ-спеціалісти та аналітики (навіть для не-ІТ бізнесів актуальні фахівці з аналізу даних, цифрового маркетингу, рекрутингу), менеджери з міжнародних продажів, а також персонал для сфери торгівлі (касири, комірники, товарознавці). Окремі цитати: “Інженер, технолог-конструктор, слюсар, токар, складальник...”, “оператори екструзійних ліній”, “науковців з даних та досвідчених менеджерів для роботи з іноземними ринками”. Таким чином, **проблема носить комплексний характер** – не вистачає як висококваліфікованих інженерів, так і робітників. Це питання стоїть на порядку денному співпраці бізнесу і влади, адже вирішення потребує спільних зусиль: освітніх програм, центрів підготовки, можливо, релокації фахівців з інших регіонів чи стимулювання молоді до опанування потрібних професій. У розділі “Відкриті відповіді” наведено конкретні пропозиції компаній щодо цього (наприклад, створення програм стажування, співпраця з ВНЗ, тощо).

Оцінка співпраці з місцевими інституціями. Ключовим питанням блоку взаємодії була оцінка рівня співпраці підприємства з різними органами влади та установами (пит. 16). Респонденти давали окрему оцінку кожній з 11 інституцій: міський голова, заступники голови, міська рада (депутати, комісії), виконавчі органи міської ради, районна державна влада, управління поліції, Центр зайнятості, податкова, реєстраційна служба (держреєстратор бізнесу), пожежна служба, митниця. Вибір оцінок – “задовільна співпраця”, “частково задовільна”, “незадовільна” або “не було контактів”. На **рисунку 4** представлено узагальнені результати у вигляді “heatmap” – матриці, де відсоток підприємств поєднаної кожної категорії позначено кольором. Темніші клітинки означають більшу частку.

Рис. 4. Рівень співпраці бізнесу з органами влади (%)

Інституція	Задоволені	Частково	Незадоволені	Не контактували
Міський голова	74%	19%	7%	0%
Заступники голови	88%	9%	3%	0%
Міська рада	81%	14%	5%	0%
Виконавчі органи МР	86%	11%	3%	0%
Районна державна влада	49%	10%	2%	50%
Управління поліції	61%	29%	7%	3%
Центр зайнятості	63%	19%	7%	11%
Податкова	84%	12%	7%	0%
Реєстраційна служба	79%	14%	7%	0%
Пожежна служба	79%	14%	7%	0%
Митниця	74%	11%	4%	11%

Як видно з діаграми, загальна картина співпраці є доволі позитивною. Найвищий сумарний показник “Тор-2” (задоволені + частково) спостерігається щодо заступників міського голови – 88% підприємств оцінили контакти з ними позитивно.

Рис. 4. Рівень співпраці бізнесу з органами влади (% підприємств). По горизонталі – оцінка (задоволені, частково, незадоволені, не контактували), по вертикалі – інституції. Більшість клітинок у стовпцях "Задоволені" і "Частково" мають високі значення (сині), що свідчить про загальне позитивне ставлення до співпраці.

Як видно з діаграми, загальна картина співпраці є **доволі позитивною**. Для більшості установ переважає **задоволеність** або принаймні часткова задоволеність. Найвищий сумарний показник "Тор-2" (задоволені + частково) спостерігається щодо **заступників міського голови – 88%** підприємств оцінили контакти з ними позитивно, і лише 9% взагалі не мали справи з профільними заступниками. Це може означати, що комунікація бізнесу із владою часто відбувається саме через заступників мера, відповідальних за економіку, інвестиції тощо – і бізнес здебільшого задоволений їхньою роботою. Також дуже високі оцінки отримали **виконавчі органи міської ради** (відділи і департаменти) – сумарно 86% позитивних відгуків, **податкова служба – 84%** позитивно, **міська рада та депутати – 81%**, **орган реєстрації бізнесу (ЦНАП) – 79%**, **пожежна охорона – 79%**, **митниця – 74%**, **міський голова – 74%**. При цьому **незадоволених** співпрацею практично нема: максимум 7% щодо поліції та податкової, по інших – 0–3%. Це дуже низькі частки, що свідчить про **відсутність серйозних конфліктів чи проблем у відносинах бізнесу з місцевими органами**.

Певною мірою здивування може викликати **висока оцінка податкового органу (ДПС) – 84%** підприємств задоволені чи частково задоволені співпрацею з податківцями, і лише 7% незадоволені. Це значно краще, ніж історично очікувано для українського бізнес-клімату, і може відображати прогрес у цифровізації податкових сервісів, зменшення корупційних ризиків або специфічну вибірку (найбільші платники податків, можливо, мають окремий супровід). **Центр зайнятості** має 63% позитивних оцінок, 7% негативних; досить багато (28%) просто не контактували з ним – що логічно, адже не всі великі роботодавці звертаються до служби зайнятості за підбором персоналу. **Поліція**: 61% позитивно, 7% незадоволені, 32% не контактували – багато бізнесів не мають прямих справ з поліцією, окрім охорони правопорядку. **Районні органи влади (РДА)** виявилися найменш залученими: половина підприємств узагалі не мала з ними справ, а серед тих, хто мав, 49% оцінили співпрацю позитивно, 2% – негативно. Очевидно, для міських підприємств роль райдержадміністрацій мінімальна, що й зрозуміло в умовах децентралізації (бізнес більше працює з міською радою, обласною адміністрацією, але не з проміжною ланкою).

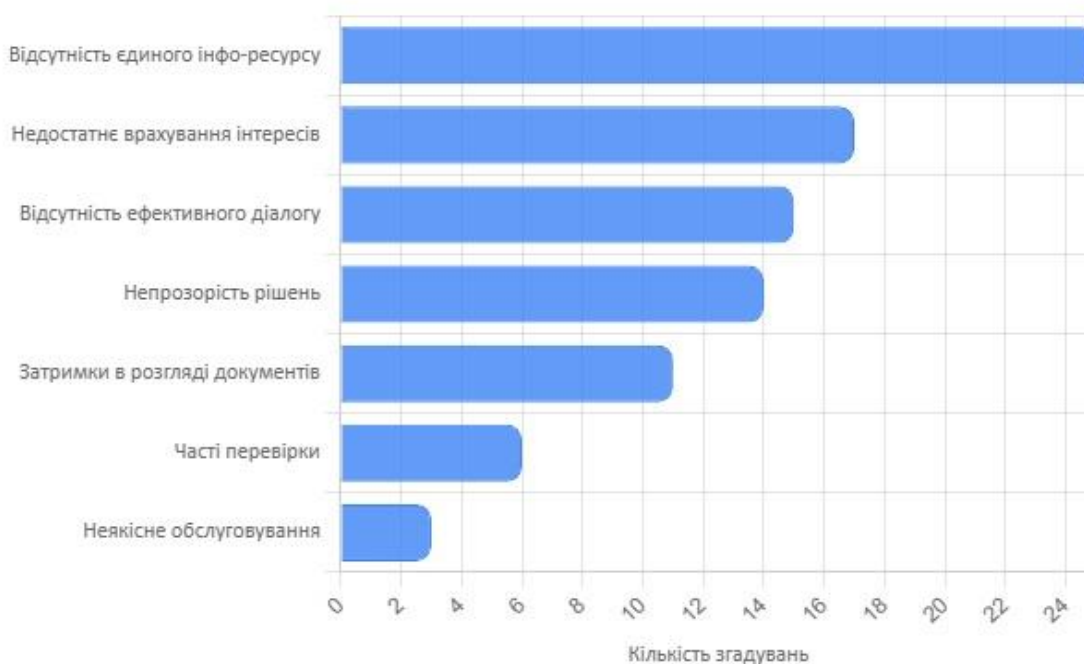
У числовому виразі **індекс загальної задоволеності співпрацею** бізнесу з місцевими установами складає **2.64 із 3 (88%)**. Це дуже високий показник довіри та ефективності взаємодії. Для порівняння, за опитуваннями попередніх років у інших регіонах України, аналогічний індекс нерідко був близько 2.0–2.2 (багато бізнесів скаржилися на дозвільні процедури, корупцію). У Вінниці ж підприємства **переважно задоволені** роботою і міськвиконкому, і дозвільних органів (реєстрація, пожежники), і навіть контролюючих (податкова, митниця). Це конкурентна перевага громади, яку треба підтримувати. Водночас, є **вузькі місця** для покращення: відносно нижчі оцінки (хоч і не критичні) у співпраці з поліцією та районною владою, а також значна частка "відсутніх контактів" з деякими службами (можливо, варто налагодити комунікацію там, де вона може бути корисною – наприклад, більше інформувати бізнес про послуги Центру зайнятості чи інших установ).

Проблеми у взаємодії влади і бізнесу. Питання 18 прямо запитувало: які три основні проблеми найбільше впливають на взаємодію бізнесу з місцевою владою? Респонденти

Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

могли обрати до трьох варіантів зі списку. Примітно, що майже 20% опитаних **взагалі не вказали жодної проблеми** – або залишили це питання порожнім, або вписали щось на кшталт “немає проблем, все добре”. Деякі прямі цитати: “немає зауважень до місцевої влади”, “в нас мінімум контактів з владою”, “поки влада не намагається ‘регулювати’ бізнес – все добре :)”. Це підтверджує вищенаведені позитивні оцінки співпраці. Втім, решта респондентів все ж відзначила окремі **недоліки у взаємодії**. На **рисунку 5** показано частоту вибору основних проблем.

Рис. 5. Головні проблеми у взаємодії бізнесу з місцевою владою



Відсутність єдиного інформаційного ресурсу для бізнесу – найчастіша відповідь (25 згадок), на другому місці – недостатнє врахування інтересів бізнесу в політиці (17).

Рис. 5. Головні проблеми у взаємодії бізнесу з місцевою владою (кількість згадувань підприємствами). Відсутність єдиного інформаційного ресурсу для бізнесу – найчастіша відповідь (25 згадок), на другому місці – недостатнє врахування інтересів бізнесу в політиці (17).

Отже, перше місце серед перешкод посіла **“відсутність єдиного інформаційного ресурсу для бізнесу”** – її обрали 25 респондентів (44%). Йдеться про те, що підприємствам бракує централізованого каналу отримання інформації щодо регуляторних змін, доступних програм підтримки, дозвільних процедур тощо. Бізнесу доводиться витратити час на пошук потрібної інформації по різних установах. Впровадження у громаді **єдиного бізнес-порталу** або регулярної розсилки для підприємців могло б зняти цю проблему. На другому місці – **“недостатнє врахування інтересів бізнесу у місцевій політиці”** (17 згадок, 30%). Це певний сигнал, що не всі рішення міської влади достатньо узгоджуються з думкою бізнес-спільноти.

Можливо, підприємцям хотілося б більшої присутності в консультаційних радах, робочих групах при формуванні політики громади.

Третє місце поділяють **“відсутність ефективного діалогу між владою та бізнесом”** (15 згадок, 26%) і **“непрозорість прийняття управлінських рішень”** (14 згадок, 25%). Вони перегукуються зі згаданим врахуванням інтересів: бізнес хоче більш відкритого діалогу, прозорості дій влади, щоб розуміти мотиви рішень і мати змогу висловити позицію. Ці аспекти варто поліпшити шляхом регулярних зустрічей з бізнесом, публічних обговорень регуляторних актів, тощо.

Наступна проблема – **“затримки в розгляді заявок та документів”** (11 виборів, 19%). Тобто бюрократія і строки опрацювання питань все ще дошкуляють майже п'ятій частині підприємств. Це може стосуватися виділення землі, видачі дозволів, узгодження проектів – там, де процес затягується. Відповідно, є поле для підвищення ефективності адміністративних процедур.

“Часті перевірки та надмірний контроль” з боку місцевих органів відзначили 6 компаній (11%). Це не надто багато, проте проблема актуальна для деяких – особливо, ймовірно, для сфер торгівлі та громадського харчування, які підпадають під часті інспекції (Держпродспоживслужби, пожежників тощо). Оптимізація графіку перевірок, запровадження ризик-орієнтованого підходу могла б знизити цю напругу.

Лише 3 підприємства (5%) поскаржилися на **“неякісне обслуговування в місцевих адміністративних установах”**. Це поодинокі випадки – можливо, суб'єктивний досвід з ЦНАПом чи іншим підрозділом. Оскільки загалом реєстраційні і дозвільні служби отримали гарні оцінки, це не системна проблема, але її треба відслідковувати.

Отже, **головні напрями покращення взаємодії** з боку влади лежать у площині комунікації та прозорості: створити інформаційну платформу для бізнесу, активніше залучати підприємців до діалогу і врахування їх інтересів, забезпечити відкритість і зрозумілість рішень. Також варто продовжувати дерегуляцію – скорочувати терміни розгляду питань, мінімізувати зайві перевірки. Загалом же ситуація є непоганою – значна частина бізнесу не відчуває критичних бар'єрів у спілкуванні з владою, що є міцною основою для партнерства.

Проблеми та бар'єри розвитку бізнесу

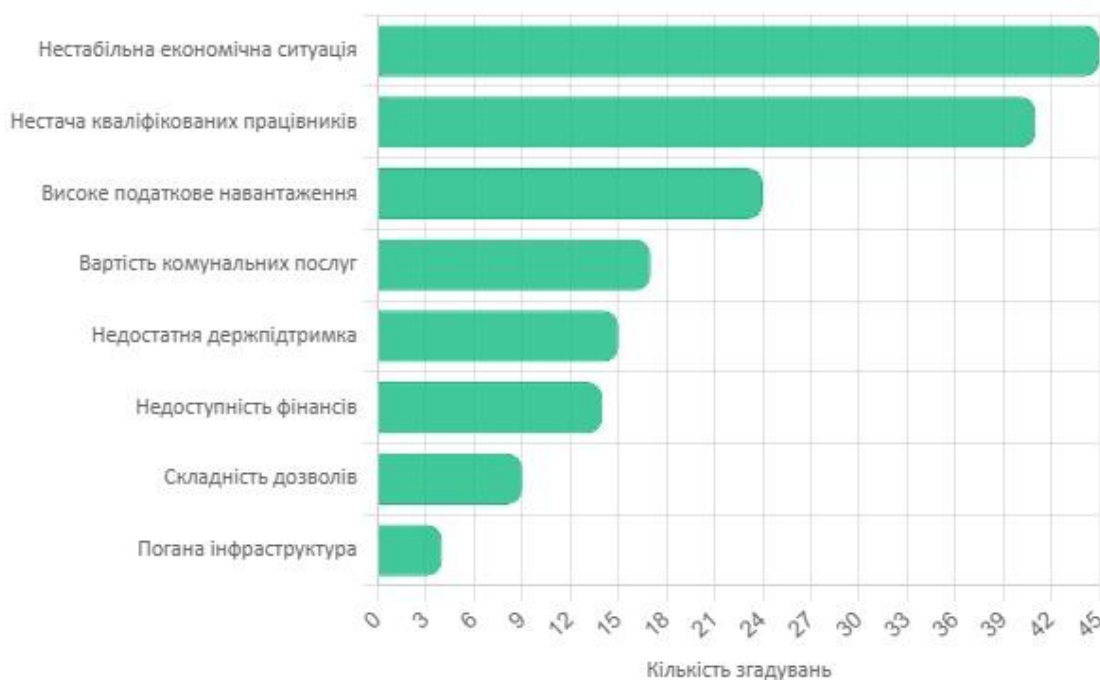
У цьому розділі узагальнено відповіді підприємств щодо **ключових проблем, які стримують розвиток їхнього бізнесу** (питання 17). На відміну від попереднього розділу, мова тут про **загальні економічні проблеми**, а не лише про взаємодію з владою. Респонденти могли обрати до трьох факторів із запропонованого списку або додати свій варіант.

Топ-3 проблеми бізнесу. Аналіз показує чіткі пріоритети – є дві проблеми, що далеко перевершують інші за частотою згадування (див. **рис. 6**). По-перше, це **нестабільна економічна ситуація** в країні: її назвали **45 підприємств** із 57 (79%). По-друге – **недостатня кількість кваліфікованих працівників**: **41 підприємство** (72%) відчуває гострий кадровий голод. Ці дві проблеми згадувалися майже в кожній анкеті і значно випереджають інші. На третьому місці – **високе податкове навантаження**: його відзначили 24 компанії (42%). Хоча питання сплати податків, як ми бачили, не псує співпрацю з податковою службою, однак

Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

рівень ставок, часті зміни податкових правил та воєнні податкові обмеження все одно є відчутним тягарем для бізнесу.

Рис. 6. Основні проблеми, що впливають на розвиток бізнесу



Нестабільна економічна ситуація (45 згадувань) та брак кваліфікованих працівників (41) – найбільш масові проблеми. Податкове навантаження на третьому місці (24).

Рис. 6. Основні проблеми, що впливають на розвиток бізнесу (кількість підприємств, які обрали фактор). Нестабільна економічна ситуація (45) та брак кваліфікованих працівників (41) – найбільш масові проблеми. Податкове навантаження на третьому місці (24).

Далі за пріоритетністю йдуть **вартість комунальних послуг та енергоносіїв** – 17 згадок (30%). Зростання тарифів на електроенергію, газ, воду особливо боляче б'є по енергоємних виробництвах, а також по бізнесу, що орендує великі приміщення (комунальні витрати зросли). **Недостатня державна підтримка бізнесу** (відсутність дієвих програм, фінансування) турбує 15 підприємств (26%). **Недостатній доступ до фінансових ресурсів** (кредити, інвестиції) – проблема для 14 компаній (25%). Очевидно, дорогі кредитні ставки і обмеженість інвестицій стримують плани розширення деяких фірм.

Складність отримання дозвільних документів відзначили 9 респондентів (16%). Це узгоджується з проблемою затримок у взаємодії: бюрократія і дозвільна система ще можуть бути спрощені. **Поганий стан дорожньої та комунальної інфраструктури** на місцевому рівні назвали лише 4 підприємства (7%). Цей показник низький – ймовірно, завдяки суттєвим

покращенням інфраструктури у Вінниці в останні роки (дороги, мережі) більшість бізнесів не вважають її критичною проблемою.

Індивідуальні відповіді (інше). Кілька підприємств додали свої варіанти проблем, які не були у списку. Зокрема: *“Війна”* – 1 компанія прямо зазначила війну як головну проблему (що зрозуміло, хоча інші сприймають її вплив через нестабільність економіки). *“Непрогнозовані рішення державних органів (ДСНС та інші) щодо закупівель продукції”* – специфічна скарга, ймовірно, від виробника, який працює з держсектором (непередбачуваність державного попиту). *“Нерівність учасників ринку перед законом, в т.ч. податковим”* – тобто хтось з бізнесів відчуває нерівні правила гри (наприклад, іноземні мережі мають податкові преференції – така думка теж прозвучала в коментарях). Ці думки були одиничними, але вони надають важливу контекстуальну інформацію.

Отже, **макроекономічна нестабільність та кадровий дефіцит – два стовпи проблематики бізнесу.** Перший фактор (нестабільність) бізнес фактично не може самостійно усунути – він залежить від загальнонаціональної ситуації (воєнні ризики, курс гривні, інфляція). Проте місцева влада може допомогти пом'якшити наслідки нестабільності, створюючи передбачуване регуляторне середовище на рівні громади, підтримуючи бізнес резервними планами на випадок кризи. Другий фактор (кадри) – більш підвладний спільному вирішенню: через освітні ініціативи, програми перенавчання, залучення спеціалістів з інших регіонів. Податкове навантаження і доступ до фінансів – це вже сфера політики держави, але громада може лобювати інтереси бізнесу або впроваджувати місцеві стимули (наприклад, податкові пільги для інвесторів чи комунальні кредити). Варто відзначити невисоку частоту інфраструктурних та бюрократичних проблем – це позитивний знак, що *внутрішній бізнес-клімат Вінниці є відносно комфортним*, і основні виклики приходять ззовні (економіка, війна, ринок праці).

Пріоритети розвитку громади очима бізнесу

Довгостроковий розвиток громади залежить від того, які цілі визначені і підтримуються ключовими стейкхолдерами, зокрема бізнесом. Опитування включало кілька питань про бачення підприємцями пріоритетів громади: це **ранжування стратегічних завдань розвитку** (пит. 13), **віра у їх реалізацію** (пит. 14), та визначення **пріоритетних галузей економіки** на майбутнє (пит. 15). Нижче розглянемо результати цих питань.

Пріоритетні завдання для розвитку громади (ранжування). Бізнесу було запропоновано 10 потенційних напрямів/завдань і попросили розставити їх від найважливішого до найменш важливого для розвитку громади. Завдання були сформульовані наступним чином: (1) вирішення проблеми безробіття; (2) підвищення якості водопостачання та водовідведення; (3) ремонт доріг; (4) розвиток малого і середнього бізнесу; (5) благоустрій населених пунктів; (6) покращення освітлення населених пунктів; (7) розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту); (8) розвиток туризму; (9) використання місцевих природних ресурсів; (10) сприяння розвитку місцевих підприємств. Не всі респонденти впорядкували весь список – дехто відзначив лише топ-3 пріоритети. Для об'єктивного агрегування ми застосували метод Борда, як описано в методології: кожне завдання отримувало бали залежно від позиції у відповіді респондента.

За сумарним рейтингом **підприємці визначили два пріоритети, що поділили перше місце:** це *“Вирішення проблеми безробіття”* і *“Розвиток малого і середнього бізнесу”*. Обидва дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

набрали максимально близькі бордальні бали (порядку 195–200 балів кожен, тоді як наступні йдуть з відривом). Тобто бізнес хоче, з одного боку, аби в громаді створювались нові робочі місця і знижувався безробітний (що забезпечує купівельну спроможність населення, соціальну стабільність), а з іншого – щоб активно розвивалося підприємництво (МСП є основою економіки, інновацій та конкуренції). Ці два напрями фактично взаємопов'язані і відображають бажання **економічного зростання та зайнятості**.

На третьому місці за рейтингом – *“Підвищення якості водопостачання та водовідведення”*. Інфраструктурна тема води отримала значну підтримку, теж набравши високий бордальний бал (~173). Це, очевидно, пов'язано як з бізнес-інтересами (постійне стабільне водопостачання критично для промисловості), так і з суспільним благом, про яке думають і підприємці як мешканці громади. Четвертий пріоритет – *“Ремонт доріг”* (~169 балів). Транспортна інфраструктура важлива для логістики бізнесу і комфортного життя, тому очікувано увійшла до топ-5.

П'яте місце за пріоритетністю посів *“Благоустрій населених пунктів громади”* (~127 балів). Це широкий напрям – від парків і громадських просторів до чистоти і порядку – його бізнес теж вважає значущим, хоча вже менше, ніж економічні та інфраструктурні речі. На шостому місці – *“Покращення освітлення населених пунктів”* (85 балів), сьоме – *“Розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту)”* (82 бали). Далі йдуть *“Розвиток туризму”* (59), *“Сприяння розвитку місцевих підприємств”* (45) та останнім – *“Використання місцевих природних ресурсів”* (42 бали).

Такий порядок виглядає логічно: **бізнес-фокусовані цілі (економіка, робочі місця)** – на вершині, потім критична інфраструктура (вода, дороги), потім загальні комфортні умови життя (благоустрій, освітлення, дозвілля), а вже менш пріоритетними бачаться спеціальні ініціативи (туризм, використання ресурсів). Ці результати важливі при перегляді Стратегії 2030: вони показують, на що звертає увагу бізнес-спільнота і де очікує найбільших зусиль від влади.

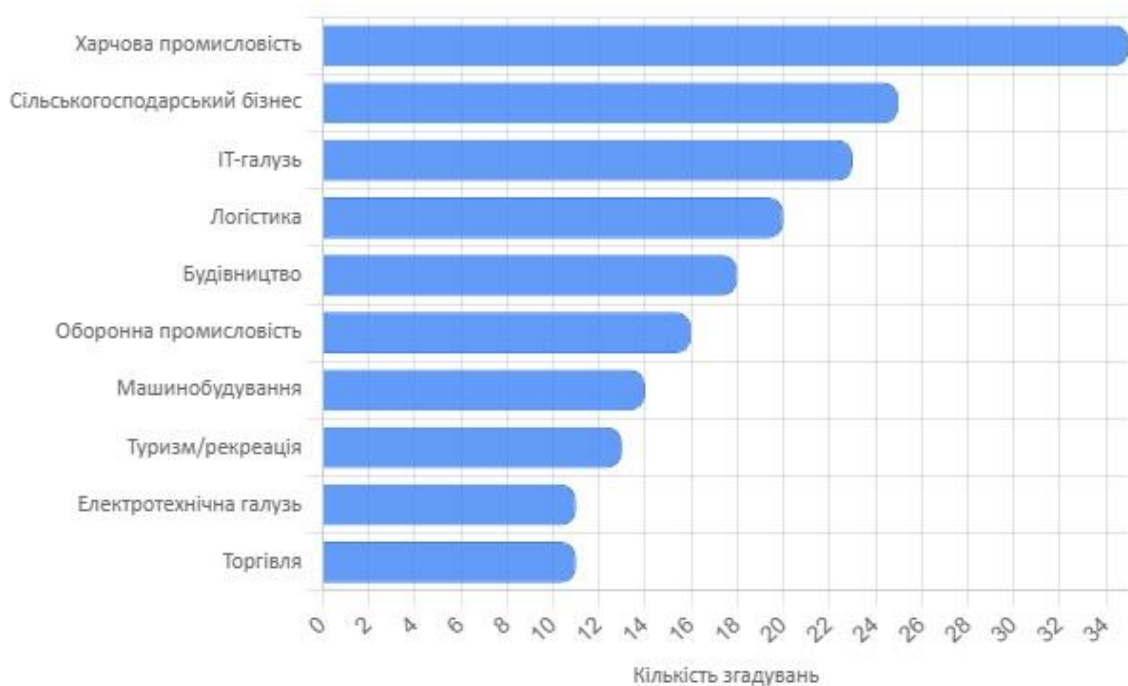
Віра у реалізацію завдань. Попри амбітність названих пріоритетів, підприємці досить оптимістично оцінюють шанси їх втілення. На питання *“Наскільки Ви вірите у реалізацію завдань, зазначених у пункті 13”* 82.5% респондентів відповіли *“швидше так”*, і 17.5% – *“швидше ні”*. Жоден не вибрав категорично *“ні”*. Це означає, що **більшість бізнесу довіряє спроможності місцевої влади і громади виконати визначені цілі**, або принаймні не заперечує такої можливості. Цей **індекс довіри 82%** можна вважати доволі високим (порівняно з типовим рівнем довіри бізнесу до органів влади). Він корелює з позитивною оцінкою співпраці: там, де вже є гарний досвід партнерства, легше повірити і в успішну реалізацію спільних планів.

Пріоритетні галузі економіки громади. В питанні 15 підприємства обрали, які види економічної діяльності, на їхню думку, є пріоритетними для майбутнього розвитку Вінницької громади (не більше трьох варіантів). Це фактично вказує, в яких секторах бізнес бачить найбільший потенціал і сенс вкладати зусилля. Результати виявилися доволі *збалансованими*, але можна виділити ТОП-5 напрямів (див. **рис. 7**):

На першому місці – **харчова промисловість** (35 згадок, 61%). Вінниця традиційно сильна у харчовому виробництві, і бізнес вважає, що цю галузь треба й далі розвивати як пріоритетну – для внутрішнього ринку і експорту. Друге місце – **сільськогосподарський бізнес** (25

згадок, 44%). Агросектор і переробка сільгосппродукції логічно доповнюють харчову галузь. Третє – **ІТ-галузь** (23 згадки, 40%). Незважаючи на невелику частку ІТ-компаній у нинішній структурі, бізнес-спільнота усвідомлює роль ІТ як драйвера інновацій та експорту, тому бачить її пріоритетом розвитку. Четверте – **логістика** (20, 35%). Розташування Вінниці, наявність промзон, складських комплексів і транспортних коридорів робить логістику перспективною сферою (складський хаб, перевалка вантажів). П’яте – **будівництво** (18, 32%). Будівельна галузь – як житлова, так і промислова – завжди важлива для зростаючої громади; бізнес це розуміє, згадуючи її серед топ-пріоритетів.

Рис. 7. Пріоритетні галузі для розвитку громади



Лідери – харчова промисловість (35 згадок), агробізнес (25), ІТ (23), логістика (20), будівництво (18) та оборонна промисловість (16).

Рис. 7. Пріоритетні галузі для розвитку громади (кількість разів згадані підприємствами). Лідери – харчова промисловість (35), агробізнес (25), ІТ (23), логістика (20), будівництво (18), оборонна промисловість (16).

Дещо поступаються, але теж часто згадувались: **оборонна промисловість** (16, 28%) – на фоні війни зрозумілий пріоритет, тим більше у Вінниці є оборонні підприємства; **машинобудування** (14, 25%) – традиційно сильна інженерна школа міста може забезпечити розвиток приладобудування, техніки; **туристично-рекреаційна сфера** (13, 23%) – тобто готельно-ресторанний бізнес та туризм, що теж важливо (особливо після перемоги, вірогідно, зросте актуальність); **електротехнічна галузь** (11, 19%) і **торгівля** (11, 19%) – також у списку. **Легка промисловість** (10, 18%), **виробництво будматеріалів** (8, 14%), **деревообробка** (4, 7%) отримали менше згадок, тобто не вважаються такими перспективними. Цікаво, що кілька підприємств дописали свої варіанти: *освіта* і *медицина*

(по 1 згадці) – тобто бачать також розвиток освітніх послуг і медичної сфери як ключ до прогресу громади. Хоч ці відповіді одиничні, вони логічні: без освіти не буде кадрів для згаданих галузей, а медицина – для якості життя.

Висновок: бізнес акцентує на тих галузях, де Вінниця вже має або може мати конкурентні переваги – агропромисловий комплекс, переробка, ІТ, логістика. Це відповідає й поточному профілю економіки громади. Одночасно підприємці усвідомлюють значення новітніх сфер (ІТ) та потребу підтримувати традиційні (харчову). Така консолідована думка може допомогти владі розставити акценти у стратегії спеціалізації громади.

Відкриті відповіді: пропозиції та коментарі бізнесу

Останнє відкрите питання анкети запропонувало респондентам поділитися *додатковими коментарями або пропозиціями* щодо покращення умов для бізнесу та розвитку громади. Відповіді на нього надали 15 підприємств (26% вибірки) – решта утримались або не мали додаткових думок. Попри відносно невелику кількість відповідей, ці коментарі є цінними, бо дозволяють побачити **якісні аспекти** співпраці і розвитку, які не охоплюють закриті питання. Нижче систематизовано основні теми, що прозвучали у відкритих відповідях, з прикладами цитат.

1. Позитивна оцінка співпраці та заклик продовжувати розвиток. Декілька компаній відзначили, що зараз взаємодія бізнесу з міською владою налагоджена добре, і закликали не зупинятися. Наприклад: *“Наразі співпраця з міською радою та Вінницькою територіальною громадою є якісною і конструктивною, багато спільних проектів...”*. Або: *“Бажаю Вінницькій громаді не зупинятися на досягнутому, оскільки на сьогодні дуже гарно організована робота з підтримки бізнесу”*. Такі відгуки підтверджують кількісні дані, що рівень задоволеності співпрацею високий. Вони також мають посил для влади – продовжувати у тому ж дусі і нарощувати темп реформ, адже бізнес це помічає і схвалює.

2. Проблематика міської інфраструктури: парковки, трафік. Декілька коментарів стосувалися болючих місцевих питань, які впливають і на бізнес, і на комфорт життя. Зокрема, **нестача паркувальних місць та затори**. Цитати: *“Варто шукати способи покращення ситуації з паркуванням. Центральна частина і залізничний вокзал. Платні парковки потрібні...”*; *“Було б добре, щоб активніше зайнялися питанням трафіку руху авто та платними парковками”*. Тобто підприємці звертають увагу на проблему транспортного навантаження у Вінниці. Це важливо для торговельного бізнесу (доступність центрів), для клієнтів компаній, для логістики. Пропозиції включають створення платних парковок, впорядкування руху, можливо, розвиток парковочних просторів біля вокзалу, в центрі. Ця проблема не піднімалася в закритих питаннях напряму, але виявилася через коментарі.

3. Необхідність спеціальних програм підтримки бізнесу (індустріальні парки, муніципальні програми). Кілька респондентів акцентували на потребі *активнішої підтримки місцевого бізнесу* з боку влади шляхом цільових програм. Наприклад: *“Для бізнесу необхідні спеціальні програми, по типу індустріальних парків (що місто вже робить), ...”* – тобто схвально згадують про кроки в напрямку індустріальних парків і, ймовірно, закликають продовжувати. Інший: *“Залучення інвестицій та збільшення кількості муніципальних програм для підтримки місцевого бізнесу ...”* – пропозиція розширити кількість програм підтримки. Це може включати гранти, навчальні програми, Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

промоцію місцевого бізнесу, партнерські проекти. Бізнес хотів би бачити, що місто інвестує в їхній розвиток теж.

4. Мобілізація та бронювання персоналу під час війни. Як згадувалося, одна з найемоційніших тем – це **проблема бронювання працівників**. Один великий промисловий виробник написав: *“Головна проблема – бронювання, та все що з цим пов’язано. Мобілізаційні заходи тощо.”* Це явний сигнал центральній владі, але і місцева може лобювати інтереси бізнесу на рівні держави. Фактично, підприємства просять допомоги у збереженні ключових кадрів, без яких економічний фронт зупиниться. Вінницька міськрада вже співпрацює щодо бронювання (наприклад, формує списки критичних підприємств) – коментарі свідчать, що треба продовжувати цю роботу.

5. Відзначення найкращих платників податків та співпраця з ними. Один з респондентів запропонував: *“Доцільно визначити найбільш ефективних платників податків за останній час та створити ...”* (на жаль, відповідь обрізана, але, ймовірно, малася на увазі якась рада або програма підтримки для них). Ідея може полягати в тому, щоб місто відзначало топ-платників, показувало їм публічну повагу або залучало до консультацій. Це може стимулювати інших і покращувати імідж сумлінних платників.

Підсумовуючи відкриті відповіді, можна сказати, що **прямого негативу або критики на адресу міської влади майже немає** – переважають конструктивні пропозиції. Бізнес у Вінниці поводить себе як партнер: відзначає успіхи (співпрацю, підтримку), але й чесно говорить про свої потреби (парковки, кадри, програми розвитку). Це дуже хороший фундамент для подальшого діалогу. Влада повинна уважно вивчити кожну пропозицію. Наприклад, питання транспортного планування (парковки) можна включити до пріоритетів; розширити програми підтримки МСП; продовжити практику індустриальних парків (її згадали позитивно); допомагати вирішувати кадрові проблеми через освітні і бронювальні інструменти.

На завершення цього розділу наведемо декілька **показових цитат** від підприємців громади:

- *“Наразі співпраця з міською радою... є якісною і конструктивною, багато спільних проектів. Бажаю не зупинятися на досягнутому...”*
- *“Варто шукати способи покращення ситуації з паркуванням... Платні парковки потрібні. Центральна частина і вокзал – проблемні.”*
- *“Для бізнесу необхідні спеціальні програми, по типу індустриальних парків (що місто вже робить), але їх треба більше і різних.”*
- *“Головна проблема [для нас] – бронювання [персоналу], мобілізаційні заходи... Без цього дуже важко планувати роботу.”*
- *“Залучення інвестицій та збільшення кількості муніципальних програм для підтримки місцевого бізнесу повинні стати пріоритетом.”*

Ці висловлювання відображають і позитив, і запити бізнесу, тож мають бути взяті до уваги при формуванні політики.

Висновки та рекомендації

Вінницька міська територіальна громада загалом демонструє здоровий бізнес-клімат і високу ступінь співпраці між владою та підприємствами. Результати опитування Дослідження бізнес-середовища у Вінницькій міській громаді

найбільших платників податків це підтверджують: підприємці задоволені взаємодією з ключовими інституціями, готові інвестувати в розвиток на місці і рідко розглядають можливість релокації. Для міської влади це сигнал, що нинішня економічна політика громади є ефективною – її слід продовжувати і посилювати. Водночас, дослідження виявило ряд конкретних проблем і потреб бізнесу, на яких базуються наступні рекомендації:

1. Сприяти макроекономічній стабільності на місцевому рівні. Хоча глобальну нестабільність влада громади напряму усунути не може, вона може *пом'якшити її наслідки*. Рекомендується: підтримувати постійний діалог з бізнесом щодо їх стану (моніторинг настроїв, оперативне реагування на кризи); формувати резервні фонди чи програми допомоги на випадок різких потрясінь (наприклад, компенсації частини відсотків за кредитами під час піків інфляції); забезпечувати прогнозованість місцевих податків і зборів (не підвищувати ставки без обговорення з бізнесом). Будь-які місцеві регуляторні зміни слід запроваджувати поступово і прозоро, аби бізнес міг планувати свою діяльність навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

2. Вирішення кадрового голоду – стратегічний пріоритет. Брак кваліфікованих працівників – хронічна проблема, яка заважає розвитку 3 із 4 підприємств громади. Рекомендується розробити *комплексну міську програму кадрового забезпечення*. Її елементи:

- Співпраця з закладами освіти (університетами, коледжами, профтехами) для коригування навчальних програм під потреби місцевих роботодавців; створення при підприємствах кафедр, лабораторій, проведення стажувань студентів.
- Центр перекваліфікації дорослого населення у співпраці з Центром зайнятості – навчати новим професіям тих, хто шукає роботу, за замовленням бізнесу.
- Муніципальні гранти або компенсації для підприємств, які організують курси підвищення кваліфікації персоналу.
- **Бронювання працівників:** міська влада має продовжити активно взаємодіяти з Мінекономіки, військкоматами щодо бронювання критично важливих спеціалістів на місцевих підприємствах. Потрібно спільно з бізнес-асоціаціями сформувати перелік посад/професій, які є критичними, і відстоювати їх бронювання. Це дозволить зберегти виробничий потенціал у воєнний час.
- Залучення кадрів з інших регіонів: рекламувати Вінницю як місце з хорошими умовами для життя і роботи, щоб IT-фахівці чи інженери з інших міст розглядали переїзд сюди (спільно з девелоперами і HR-службами можна організувати кампанії або ярмарки вакансій).

3. Покращення комунікації: єдиний інформаційний ресурс для бізнесу. Найбільш системна нарікання бізнесу – брак централізованої інформації. Рекомендується створити *Єдиний бізнес-портал Вінницької громади*. На ньому повинна бути актуальна інформація про: регуляторні вимоги, процедури отримання дозволів, графік перевірок, доступні програми підтримки (міські, державні, міжнародні гранти), інвестиційні можливості, інфраструктуру (вільні ділянки, приміщення), контакти відповідальних осіб у владі тощо. Портал має регулярно оновлюватися. Окрім того, варто запровадити *щомісячну електронну розсилку для підприємців* з новинами – це забезпечить проактивне інформування. Такий ресурс суттєво підвищить прозорість і зручність взаємодії, зніме багато дрібних питань і скарг.

4. Глибше залучення бізнесу до формування політики. Щоб вирішити проблему недостатнього врахування інтересів бізнесу та покращити діалог, варто інституціоналізувати участь підприємців у прийнятті рішень. Рекомендується:

- Перезавантажити або активізувати *Раду підприємців при міському голові* (якщо така існує) або створити нову консультативну раду, куди увійдуть представники різних галузей. Проводити регулярні (наприклад, щоквартальні) зустрічі цієї ради з керівництвом міста для обговорення планів, проблем, напрацювання спільних рішень.
- Практикувати *публічні обговорення проектів регуляторних актів* (зокрема, податкової політики на рік, схем розміщення МАФів, транспортних схем тощо) із трансляцією онлайн, щоб бізнес міг долучитися і висловитися.
- Прозорість рішень: забезпечити, щоб усі рішення, що стосуються економіки (землевідведення, тарифи, благоустрій, перевірки), публікувались з роз'ясненнями причин і очікуваних ефектів. Це зменшить відчуття “непрозорості” у бізнесу.

5. Продовжувати дерегуляцію і цифровізацію послуг. Попри непогані оцінки, ще є скарги на затримки та складність дозволів. Рекомендується:

- Провести *аудит бізнес-процесів* у виконкомі та підпорядкованих службах, які взаємодіють з підприємцями (відділ архітектури, земельний, дозвільний офіс, водоканал, теплоенерго тощо), щоб виявити де можна скоротити строки і кроки.
- Запровадити *електронний кабінет* для подачі і відстеження заяв бізнесу – наприклад, онлайн-систему, де підприємець може подати пакет документів на дозвіл і бачити статус (по аналогії з електронними кабінетами в будівництві).
- Розширювати перелік послуг ЦНАПу для бізнесу і їх цифрових аналогів.
- Можливо, ініціювати на рівні області/держави експеримент з запровадження “*єдиного дозволу*” на відкриття нового бізнесу – коли підприємець подає один запит і отримує всі потрібні погодження пакетно. Хай це поки сміливо, але Вінниця могла б стати піонером у спрощенні регуляцій.

6. Інвестиції у транспортну інфраструктуру міста. Коментарі чітко вказали на проблему парковок і заторів. Рекомендується:

- Передбачити у міському бюджеті кошти на *будівництво багато-рівневих паркінгів* або парковок у центральній частині міста та біля ключових вузлів (залізничний вокзал, ринки тощо). Це може бути державно-приватне партнерство: місто виділяє землю, приватний інвестор будує паркінг з правом експлуатації.
- Впровадити *систему платного паркування* на вулицях центру (з розумним тарифом), щоб впорядкувати хаотичне паркування і стимулювати користуватися офіційними паркінгами.
- Розглянути оптимізацію організації руху в найбільш перевантажених місцях (можливо, односторонній рух на певних вулицях, розширення дороги, розумні світлофори). Бізнес навіть у опитуванні звернув увагу – значить, проблема істотна для економічної активності (вчасні поставки, доступ клієнтів).
- Продовжити оновлення дорожньої мережі загалом, бо ремонт доріг – один з топ-пріоритетів, визначених підприємцями.

7. Підтримка малого і середнього бізнесу (МСП) та інновацій. “Розвиток МСБ” – серед головних пріоритетів, а також бізнес хоче більше програм підтримки. Рекомендується:

- Збільшити фінансування і охоплення *існуючих муніципальних програм* для МСП – наприклад, компенсації відсотків за кредитами “5-7-9”, часткового відшкодування вартості обладнання, гранти на стартапи, конкурс бізнес-планів тощо.
- Ініціювати нові програми: створити міський *фонд підтримки стартапів* (спільно з приватними фондами), бізнес-інкубатор або акселератор при якійсь комунальній установі чи університеті. Це сприятиме появі інноваційних підприємств, зокрема в пріоритетній ІТ-галузі.
- Акцентувати на *розвитку експортного потенціалу* МСП: організувати навчання з експортної діяльності, допомагати з пошуком партнерів за кордоном (можливо, через торгово-промислову палату), підтримувати участь місцевих фірм у міжнародних виставках.
- **Індустріальні парки:** продовжувати роботу над створенням і промоцією індустріальних парків у Вінниці. Як згадали підприємці, місто вже це робить – треба довести до кінця запуск хоча б одного парку, залучити туди інвесторів, продемонструвати успішні історії. Це дасть мультиплікативний ефект для економіки.

8. Відзначення і заохочення сумлінного бізнесу. Як пропонувалося в коментарях, місту варто *публічно визнавати кращих платників податків та соціально відповідальні компанії*. Рекомендується:

- Проводити щорічний конкурс/рейтинг **“Кращий підприємець Вінниці”** у різних номінаціях (за обсягом сплачених податків, за внеском у створення робочих місць, за інноваційність, за благодійну активність тощо). Нагороджувати переможців на міському форумі, висвітлювати в ЗМІ. Це мотивує бізнес легально працювати і бути соціально активним.
- Залучати провідні компанії до *стратегічних сесій* міста як експертів. Таким чином, найефективніші бізнесмени відчують свою значущість і відповідальність за розвиток громади.
- Розвивати культуру *державно-приватного партнерства*: якщо місто реалізує великий проект (інфраструктура, соціальний), то запрошувати бізнес співучаствувати – наприклад, співфінансувати будівництво об’єктів, інвестувати в міські заходи. Так формується партнерська модель, коли бізнес і влада разом працюють на благо громади.

9. Фокус на пріоритетних галузях. Враховуючи, що бізнес виокремив харчову промисловість, агро, ІТ, логістику, будівництво і оборонку як ключові напрями, міська влада має теж сконцентрувати зусилля на їх підтримці:

- Для **харчової та агропереробної промисловості**: забезпечити сприятливі умови для роботи існуючих підприємств (земля, підключення до мереж), сприяти відкриттю нових (через інвестиційні стимули в індустріальних парках агропрофілю), підтримувати бренд “Вінницьке” для продукції, допомагати з сертифікаціями, експортом.
- Для **ІТ-галузі**: розвивати ІТ-кластер, підтримувати навчальні ініціативи (курси програмування для молоді), створити креативний простір чи технопарк спільно з університетами, лобювати відкриття у Вінниці R&D-центрів відомих компаній.

- **Логістика:** інтегрувати міську транспортну стратегію з національними коридорами, можливо, створити міжрегіональний вантажний термінал, розбудувувати складські зони.
- **Будівництво:** стимулювати іпотечні програми, оновлення житлового фонду, а також залучати девелоперів до інфраструктурних проєктів (офіси, виробничі приміщення).
- **Оборонна промисловість:** тісно співпрацювати з наявними оборонними заводами щодо їх потреб (інженерні кадри, підведення комунікацій тощо), допомагати їм брати участь у держоборонзамовленні. Після війни – сприяти конверсії технологій у цивільний сектор і навпаки, розвитку стартапів подвійного призначення.

Підсумовуючи рекомендації, можна сказати: **Вінницька громада має добру позицію – сильний, лояльний бізнес-сектор – і повинна використати цю перевагу для прискорення розвитку.** Підприємці готові інвестувати і підтримувати громаду, якщо влада буде партнерам – продовжить покращувати умови, реагувати на їхні потреби. Важливо закріпити досягнутий рівень довіри та співпраці системними рішеннями (портал, рада підприємців, програми підтримки) і одночасно вирішувати конкретні озвучені проблеми (кадри, парковки, діалог).

Цей аналітичний звіт надав всебічний огляд бізнес-середовища у Вінниці станом на 2025 рік. Дані і висновки зі звіту можуть слугувати основою для коригування Стратегії розвитку “Вінниця 2030” та підготовки операційних планів економічного розвитку громади. Важливо, що всі пропозиції і рекомендації сформовані на базі безпосередньо висловлених думок та пріоритетів місцевого бізнесу – а отже, їх реалізація буде очікуваною і підтриманою підприємницькою спільнотою. Злагоджена співпраця влади і бізнесу, орієнтована на спільну мету – процвітання громади – є запорукою успішного майбутнього Вінниці.