

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на здобуття освітнього рівня бакалавра
на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємства
(на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»)»

Виконав: студент 4 курсу
за спеціальності 073 Менеджмент
Пекнич А. В.

Керівник: доцент кафедри
менеджменту, економіки, статистики
та цифрових технологій, к.е.н.,
доцент **Корюгін А. В.**

Рецензент: начальник
планово-економічного відділу МКП
«Хмельницькводоканал» **Шпакова І. А.**

Хмельницький - 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Пекнич Артем Вадимович. Стратегічне планування розвитку підприємства (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 78 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку підприємства критичної муніципальної інфраструктури в умовах воєнного стану та державного регулювання тарифів на матеріалах міського комунального підприємства (МКП) «Хмельницькводоканал», що спеціалізується на централізованому водопостачанні та водовідведенні.

У теоретичній частині розкрито сутність стратегічного планування в системі менеджменту підприємства. Систематизовано інструменти стратегічного аналізу та особливості формування довгострокових стратегій для підприємств ЖКГ у кризових умовах.

В аналітичній частині здійснено комплексне дослідження стану стратегічного розвитку МКП «Хмельницькводоканал» та проаналізовано його фінансово-економічний стан. За допомогою прогностичних моделей Таффлера і Спрінгейта ідентифіковано й класифіковано ключові фактори ризику.

У практичній частині сформовано стратегічні сценарії розвитку підприємства в умовах тарифних обмежень. Запропоновано комплексний план інтеграції заходів із мінімізації стратегічних ризиків та оптимізації витрат, що передбачає технологічну модернізацію об'єктів, впровадження енергозберігаючих рішень, цифровізацію процесів та перехід до системи бюджетування за центрами відповідальності (ЦВ). Економічне обґрунтування інвестиційної стратегії підтверджує її фінансову стійкість за жорсткої ринкової ставки дисконтування у 17% та гарантує збереження операційної стійкості підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, комунальне підприємство, воєнний стан, регулювання тарифів, мінімізація ризиків, оптимізація витрат, модернізація, центри відповідальності.

ANNOTATION

Peknych Artem Vadymovych. Strategic Planning of Enterprise Development (Based on MUC "Khmelnyskyivodokanal" Materials). – Bachelor's thesis, Specialty 073 "Management". Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 78 p.

The bachelor's thesis investigates the theoretical foundations and strategic directions for developing a critical municipal infrastructure enterprise under wartime conditions and state tariff regulation, using the materials of Municipal Utility Company (MUC) "Khmelnyskyivodokanal".

In the theoretical part, the author defines the essence and evolution of strategic planning within general management systems. It systemizes strategic analysis tools for crisis environments and explores long-term strategy formation for public utility enterprises operating under macroeconomic uncertainty.

The analytical part provides a comprehensive financial and economic assessment of MUC "Khmelnyskyivodokanal". Utilizing Taffler and Springate bankruptcy forecasting models, the study identifies and classifies major risks: martial law, inflation, surging energy prices, high asset depreciation, and state tariff freezing.

The practical part proposes strategic development scenarios and a comprehensive plan for risk mitigation and cost optimization. It entails technological and energy-saving modernization, large-scale process digitalization, and transitioning to responsibility center budgeting, proving high financial resilience at a 17% discount rate.

Key words: strategic planning, municipal enterprise, martial law, tariff regulation, risk mitigation, cost optimization, modernization, responsibility centers.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у розвитку підприємства	8
1.2. Методичні аспекти оцінки стратегічного планування на рівні підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	20
2.1. Діагностика фінансово-економічного стану МКП «Хмельницькводоканал» у системі стратегічного планування	20
2.2. Оцінка сучасного стану стратегічного планування на підприємстві	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	47
3.1. Розроблення стратегії розвитку МКП «Хмельницькводоканал»	47
3.2. Економічне обґрунтування реалізації напрямів удосконалення стратегічного планування на підприємстві	51
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується екстремальними умовами функціонування, зумовленими повномасштабним військовим вторгненням, руйнуванням логістичних зв'язків, дефіцитом фінансових ресурсів та загрозами об'єктам критичної інфраструктури. У цих реаліях підприємства житлово-комунального господарства (ЖКГ), зокрема сфери водопостачання та водовідведення, відіграють стратегічну роль у забезпеченні національної безпеки, санітарно-епідеміологічного благополуччя населення та збереженні соціально-економічної стабільності регіонів.

Специфіка функціонування водопровідно-каналізаційного господарства в умовах воєнного стану суттєво ускладнюється дією державного мораторію на підвищення тарифів для населення, стрімким зростанням вартості енергоносіїв і матеріально-технічних ресурсів, а також критичним рівнем зношеності основних фондів. За умов, коли традиційні ринкові механізми ціноутворення обмежені жорсткими регуляторними рамками, життєздатність, адаптивність та модернізація підприємств ЖКГ безпосередньо залежать від ефективності системи стратегічного планування. Обґрунтування довгострокових сценаріїв розвитку, інтеграція ризиків, оптимізація витрат та впровадження енергоощадних технологій потребують радикального оновлення інструментарію стратегічного менеджменту, що й визначає актуальність теми дослідження.

Теоретичні засади стратегічного планування розвитку підприємств та методичні аспекти оцінювання їхнього потенціалу висвітлено в наукових працях таких вчених як: Шершньова З. Є. [54], Мізюк Б. М. [35], Кіндрацька Г. І. [27], Василенко В. А., Ткаченко Т. І. [11], Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [31], Пастухова В. В. [41], Герасимчук В. Г. [12], Пономаренко В. С. [44], Отенко І. П. [38], Салига С. С., Яришко О. В. [47], Діденко Є. О., Андрушко А. А. [14] та інші.

Метою бакалаврської роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства критичної муніципальної інфраструктури (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал») в умовах воєнного стану, підвищених ризиків та державного регулювання тарифів.

Для досягнення поставленої мети у роботі **сформульовано та вирішено такі завдання:**

- дослідити теоретичні основи, сутність, еволюцію та роль стратегічного планування в загальній системі менеджменту підприємства;
- систематизувати сучасні методичні підходи, моделі та інструменти оцінки й формування стратегічних планів суб'єктів господарювання в кризових умовах;
- провести діагностику фінансово-економічного стану МКП «Хмельницькводоканал» у системі стратегічного планування;
- оцінити сучасний стан стратегічного планування на підприємстві;
- розробити напрями реалізації стратегії розвитку МКП «Хмельницькводоканал»;
- провести економічне обґрунтування реалізації напрямів удосконалення стратегічного планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування, реалізації та вдосконалення системи стратегічного планування розвитку МКП «Хмельницькводоканал».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії та стратегічного менеджменту. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез (при вивченні теоретичних джерел); порівняльний, трендовий та структурний фінансовий аналіз (для оцінки балансу та фінансових результатів підприємства); SWOT- та PEST-аналіз (для оцінки стратегічного середовища та ризиків); математичне моделювання (при розрахунку моделей діагностики

банкрутства Спрінгейта та Таффлера); методи фінансово-інвестиційного аналізу та дисконтування грошових потоків (для розрахунку інтегрального ефекту інвестиційної стратегії); табличний та графічний методи (для наочного представлення та візуалізації отриманих результатів).

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що сформульовані висновки, стратегічні сценарії та розроблені проектні пропозиції щодо енергозбереження, екологізації та цифровізації процесів мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані менеджментом МКП «Хмельницькводоканал» для оптимізації операційних витрат в умовах заморожених тарифів, підвищення енергоефективності, мінімізації втрат води та обґрунтування інвестиційних програм розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати бакалаврської роботи були оприлюднені у формі тез доповіді на II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (06 травня 2026 року, м. Хмельницький).

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Сукупний міст роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 50 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізаційних зрушень, високої динамічності, нелінійності та важкопередбачуваності трансформацій ринкового середовища спроможність суб'єктів господарювання до збереження життєздатності та забезпечення параметрів сталого розвитку безпосередньо залежить від адаптивності та превентивності їхньої системи управління. Традиційні підходи до оперативного та поточного менеджменту, орієнтовані на просту екстраполяцію минулих тенденцій, у кризових координатах втрачають свою ефективність, оскільки не спроможні врахувати раптові диверсифікаційні виклики та структурні збурення. [15;47]

Стратегічна неспроможність оперативного управління в умовах нестабільності зумовлена тим, що воно замикається на внутрішніх проблемах організації та екстраполяції минулого досвіду, тоді як динамічне середовище вимагає постійного моніторингу зовнішніх флуктуацій та проактивного маневрування ресурсним потенціалом. [12]

Центральне місце в архітектоніці сучасної парадигми управління належить стратегічному плануванню, яке виступає інтелектуальним ядром та фундаментальною основою для прийняття проактивних довгострокових управлінських рішень. Воно дозволяє підприємству не просто рефлексувати на поточні зміни зовнішнього оточення, а цілеспрямовано конструювати свій цільовий майбутній стан, мінімізуючи потенційні загрози та капіталізуючи приховані ринкові можливості. [54]

Еволюція теоретичної думки у сфері стратегічного менеджменту сформувала міцний теоретико-методологічний базис, проте паралельно зумовила виникнення значної кількості концептуальних розбіжностей щодо трактування цієї економічної категорії.

Багатоаспектність досліджуваного поняття пояснюється його міждисциплінарною природою, що лежить на стику загальної теорії систем, економічного аналізу, прогностики та теорії організації.

Зростаюча нестабільність навколишнього зовнішнього ділового середовища вимагає від організації розробки усе більш складних і деталізованих систем управління. У практиці стратегічного управління склалися два типи систем: система визначення позицій (довгострокове стратегічне планування, управління шляхом вибору стратегічних позицій), тобто спрямований наступ організації у її зовнішнє оточення; система вчасної реакції (управління з використанням ранжирування стратегічних завдань, управління за сильними сигналами, за слабкими сигналами, в умовах несподіванки), що дає відповідь на швидкі й несподівані зміни у зовнішньому оточенні організації. [25]

Формування теоретико-методологічних засад стратегічного планування відбувалося в межах різних шкіл стратегічного менеджменту, кожна з яких акцентувала увагу на окремих аспектах: від жорсткого формалізованого проектування цілей до гнучкого ринкового позиціонування та розвитку унікальних внутрішніх компетенцій підприємства. [15]

Тобто у науковій літературі концепція стратегічного планування досліджується досить тривалий термін, що зумовило стійкий плюралізм поглядів, у межах якого категорія розглядається як динамічний процес, специфічна функція менеджменту, управлінський інструмент або особливий вид системної діяльності всієї організації (див. Табл. А.1., Додаток А).

На основі проведеного аналізу наукових підходів можна зробити висновок, що стратегічне планування є комплексним управлінським процесом, спрямованим на забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом формування цілей, визначення стратегічних орієнтирів та ефективного розподілу ресурсів. Більшість науковців розглядають стратегічне планування не лише як інструмент прогнозування майбутньої діяльності підприємства, але і як механізм адаптації до змін зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Водночас окремі дослідники акцентують увагу на різних аспектах досліджуваної категорії. Так, одні науковці розглядають стратегічне планування через призму функцій менеджменту та процесу прийняття управлінських рішень, [31] інші - як систему координації внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми ринковими умовами. Спільним для більшості підходів є розуміння стратегічного планування як безперервного та системного процесу, що передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення місії та цілей підприємства, вибір стратегічних альтернатив і формування механізмів їх реалізації. [44;54]

Необхідність застосування стратегічного планування особливо посилюється в умовах економічної нестабільності, високого рівня конкуренції, цифрової трансформації та швидких технологічних змін. У таких умовах підприємства повинні не лише реагувати на поточні виклики, але й формувати довгострокові напрями розвитку, які забезпечуватимуть стабільність їх функціонування та можливість адаптації до змін ринкового середовища. [14]

Відсутність чіткої стратегічної орієнтації може призводити до неефективного використання ресурсів, втрати конкурентних переваг та погіршення фінансових результатів діяльності.

Тобто, за умов відсутності довгострокового вектора розвитку відбувається деструктуризація ресурсного потенціалу підприємства, що детермінує неефективний розподіл та розпорошення фінансових, кадрових і матеріально-технічних активів на виконання поточних, часто взаємовиключних операційних завдань, мінімізуючи при цьому кумулятивний ефект синергії.

Внаслідок цього суттєво знижується рівень адаптивності суб'єкта господарювання до динамічних змін ринкового середовища. Це зумовлює поступове розмивання його ринкових позицій та нівелювання сформованих конкурентних переваг. Зрештою, подібні деструктивні тенденції набувають системного характеру, блокуючи будь-які спроби масштабного розвитку. Підприємство опиняється у пастці безперервного та хаотичного антикризового реагування.



Рисунок 1.1. – Види планування

Примітка. Складено автором за джерелом [36]

Також варто зауважити, що ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від дотримання основних принципів планування. Серед ключових принципів доцільно виділити принцип партисипативності, який передбачає залучення працівників до процесу планування, принцип безперервності, що забезпечує постійне оновлення стратегічних планів відповідно до змін зовнішнього середовища, а також принцип гнучкості, який дозволяє підприємству оперативно реагувати на економічні, технологічні та організаційні зміни.

Не менш важливими є принцип реальності планових показників, принцип забезпеченості ресурсами та принцип інтеграції й координації планових завдань між різними рівнями управління підприємством. Для комунальних підприємств особливого значення набуває також принцип директивності, оскільки виконання

стратегічних завдань безпосередньо пов'язане із забезпеченням стабільного функціонування критичної інфраструктури та наданням життєво необхідних послуг населенню. [13;52]

Особливо важливого значення стратегічне планування набуває для підприємств комунальної сфери, оскільки їх діяльність пов'язана із забезпеченням безперервного надання життєво необхідних послуг населенню. Для таких підприємств стратегічне планування виступає не лише інструментом економічного розвитку, але й механізмом забезпечення соціальної стабільності та підтримання належного рівня функціонування критичної інфраструктури. Це зумовлює необхідність формування довгострокових програм модернізації, підвищення енергоефективності, оптимізації витрат та впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень. [1]

Специфіка стратегічного планування розвитку підприємств житлово-комунального господарства полягає в необхідності узгодження комерційних цілей із соціально-економічними інтересами територіальної громади, що вимагає специфічного підходу до бюджетування та капітальних інвестицій під контролем органів місцевого самоврядування. [13;17]

У сучасній системі управління стратегічне планування також тісно пов'язане із процесами інноваційного розвитку підприємства. Реалізація стратегічних цілей неможлива без впровадження нових технологій, автоматизації виробничих процесів, цифровізації управління та підвищення ефективності використання ресурсів. Саме тому стратегічне планування повинно враховувати не лише поточний стан підприємства, але й перспективи його технологічного та організаційного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне планування є одним із ключових елементів сучасної системи управління підприємством, який забезпечує формування довгострокових напрямів розвитку, підвищення адаптивності до зовнішніх змін та створення умов для ефективного функціонування підприємства у майбутньому.

Його значення особливо зростає для підприємств комунальної сфери, діяльність яких безпосередньо впливає на соціально-економічний стан регіону та якість життя населення. Також варто відмітити основні умови ефективного стратегічного планування інноваційного розвитку, зокрема:

- комплексний характером інновацій, які необхідні для забезпечення сталого розвитку підприємства;
- різноманіття цілей інноваційного процесу та тісний зв'язок між комплексом завдань інноваційної діяльності зі стратегічними цілями підприємства;
- довгостроковий характер результатів інноваційної діяльності тощо;
- багатоваріантність вибору інновацій. [14, с. 8]

Можна погодитися з визначеними авторами умовами ефективного стратегічного планування інноваційного розвитку, зокрема щодо комплексного характеру інновацій, багатоваріантності управлінських рішень та довгостроковості результатів інноваційної діяльності. Водночас доцільно зазначити, що ефективність стратегічного планування забезпечується саме взаємозв'язком усіх зазначених елементів, а не їх окремим використанням.

Можна констатувати, що важливими додатковими умовами ефективного стратегічного планування є адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, наявність системи стратегічного контролю, цифровізація управлінських процесів та достатній рівень інвестиційного забезпечення. Саме комплексне поєднання цих факторів створює основу для довгострокового інноваційного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. [51]

Водночас ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати баланс між економічною ефективністю і потребами споживачів. Для підприємств комунальної сфери стратегічне планування повинно враховувати не лише фінансові результати діяльності, але й соціальну значущість послуг, технічний стан інфраструктури, рівень енергоефективності та

екологічні аспекти функціонування. Саме тому формування довгострокової стратегії розвитку комунального підприємства потребує комплексного використання сучасних методів стратегічного аналізу та системи постійного моніторингу результатів діяльності.

В сучасних умовах особливого значення набуває стратегічне планування підприємств критичної інфраструктури, до яких належать підприємства водопровідно-каналізаційного господарства. Повномасштабна війна, зростання вартості енергетичних ресурсів, необхідність забезпечення безперебійного функціонування інженерних мереж та прискорення процесів цифровізації формують нові вимоги до системи стратегічного управління. [1]

За таких умов підприємства повинні забезпечувати не лише економічну ефективність діяльності, але й високий рівень адаптивності, енергетичної стійкості та технологічної модернізації. Саме тому стратегічне планування розвитку комунальних підприємств набуває важливого значення як інструмент забезпечення стабільного функціонування критичної інфраструктури в довгостроковій перспективі.

В умовах практичної реалізації маркетингового менеджменту визначальними критеріями ринкової диференціації суб'єкта господарювання здатні стати такі параметри, як надійність, безпека та висока швидкість трансляції інформаційних масивів через шифровані канали зв'язку. [29, с. 194]

Узагальнення теоретичних засад свідчить, що стратегічне планування є багатоаспектною управлінською категорією, яка поєднує в собі ознаки безперервного адаптивного процесу, фундаментальної функції менеджменту та дієвого інструменту координації внутрішнього потенціалу підприємства з викликами ринкового середовища.

Його сутність полягає у системному обґрунтуванні місії, довгострокових цілей та стратегічних альтернатив розвитку суб'єкта господарювання, а також у раціональному розподілі ресурсів задля забезпечення його тривалої конкурентоспроможності. При цьому результативність практичної реалізації планових рішень безпосередньо корелює із неухильним дотриманням принципів

безперервності, гнучкості, партисипативності та реальності показників, що в сучасних умовах цифрової трансформації інтегрується із процесами інноваційного розвитку, створюючи надійне підґрунтя для стабільного економічного зростання. [51;54]

Особливу соціально-економічну значущість стратегічне планування набуває у комунальній сфері, зокрема на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства, які належать до об'єктів критичної інфраструктури. В умовах повномасштабної війни, стрімкого зростання вартості енергетичних ресурсів та високої капіталомісткості виробництва стратегічне управління виходить за межі суто комерційної доцільності, трансформуючись у безпековий імператив, де орієнтири фінансової ефективності перебувають у синергетичному балансі із соціальною відповідальністю та безперебійним наданням життєво необхідних послуг населенню. [52]

Таким чином, обґрунтування фундаментальної ролі стратегічного планування у забезпеченні сталого розвитку підприємства створює необхідну теоретичну базу для подальшого наукового пошуку, що зумовлює доцільність дослідження конкретних методичних аспектів та інструментів оцінювання планових процесів на рівні суб'єкта господарювання у наступному підрозділі роботи.

1.2. Методичні аспекти оцінки стратегічного планування на рівні підприємства

Ефективність стратегічного планування на підприємстві значною мірою залежить від правильності вибору методів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. В сучасних умовах господарювання стратегічне планування не може обмежуватися лише формуванням довгострокових цілей, оскільки потребує постійного аналізу змін ринкового середовища, оцінки ресурсного потенціалу підприємства та визначення рівня його конкурентоспроможності.

Функціональне призначення діагностики полягає в об'єктивному оцінюванні реального становища суб'єкта господарювання та визначенні його відхилень від цільових або бажаних параметрів. Цей процес також охоплює обґрунтування оптимізаційного інструментарію, формування системи релевантних показників та індикаторів для моніторингу стратегічного оточення, а також безпосереднє моделювання майбутнього стану підприємства з подальшим контролем та коригуванням упроваджуваних заходів. [53, с. 153]

Саме тому у практиці стратегічного менеджменту застосовується система методичних підходів та аналітичних інструментів, які дозволяють комплексно оцінити стратегічний стан підприємства та сформулювати ефективні напрями його розвитку. [28]

Практична реалізація програм безперервного вдосконалення безпосередньо сприяє зростанню результативності інтегрованих методів чи управлінських процесів. За умови успішного виконання запланованих проектних завдань та досягнення цільових метрик, підприємство отримує можливість масштабувати свій досвід і переходити до виявлення нових орієнтирів для проведення еталонного зіставлення. [16, с. 61]

Одним із найбільш поширених методів аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Даний метод дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Використання PEST-аналізу дає можливість систематизувати фактори макросередовища, визначити потенційні можливості та загрози, а також врахувати їх при формуванні стратегічних рішень. Завдяки цьому суб'єкт господарювання отримує можливість не просто реагувати на поточні виклики, а проактивно адаптувати свій внутрішній потенціал до майбутніх трансформацій ринкового середовища.

Політичні фактори охоплюють державне регулювання, податкову політику, законодавчі зміни та рівень політичної стабільності. Економічні фактори характеризують інфляційні процеси, рівень доходів населення, динаміку валютного курсу, інвестиційний клімат та рівень економічного розвитку.

Соціальні фактори пов'язані з демографічними процесами, рівнем зайнятості, зміною потреб споживачів та соціальними тенденціями. Технологічні фактори відображають рівень інноваційного розвитку, темпи цифровізації та впровадження новітніх технологій у діяльність. [37]

Тим не менш, головним недоліком PEST-аналізу є використання експертного методу, що привносить до результатів аналізу значну частку суб'єктивності, а отже, негативно впливає на відображення реального впливу факторів на діяльність підприємства. [55]

Важливим елементом оцінки стратегічного планування є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Сильні сторони характеризують внутрішні конкурентні переваги підприємства, зокрема рівень технологічного забезпечення, фінансову стійкість, кадровий потенціал та репутацію підприємства.

Слабкі сторони відображають проблемні аспекти діяльності підприємства, які можуть негативно впливати на його конкурентоспроможність. До можливостей відносять позитивні фактори зовнішнього середовища, які підприємство може використати для розвитку, а до загроз - чинники, що можуть створювати ризики для функціонування підприємства. SWOT-аналіз дозволяє узгодити внутрішній потенціал підприємства із зовнішніми умовами функціонування та сформулювати обґрунтовані стратегічні напрями розвитку.

Для оцінки конкурентного становища підприємства доцільно використовувати матричні методи стратегічного аналізу. Одним із найбільш відомих інструментів є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка дозволяє оцінити стратегічні напрями діяльності підприємства залежно від темпів зростання ринку та частки ринку підприємства. Відповідно до даної моделі напрями діяльності поділяються на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». [40; 44]

Матриця BCG базується на одній із концепцій мікроекономічного аналізу - «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід). Використання матриці BCG дозволяє визначити перспективні напрями інвестування та оптимізувати розподіл ресурсів між різними видами діяльності підприємства. [45; 2]

У когорті інструментів однопродуктового аналізу високим рівнем наукової обґрунтованості відзначається метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), апробований на початку 1970-х років корпорацією General Electric спільно з Гарвардською школою бізнесу. Концептуальна основа зазначеного підходу базується на моделюванні характеру впливу екзогенних та ендогенних чинників на ключові результуючі індикатори бізнес-діяльності, серед яких пріоритетне значення належить валовому прибутку та рентабельності інвестицій. [30, с. 151]

Основною ідеєю PIMS-аналізу є встановлення взаємозв'язку між стратегічними рішеннями підприємства та результатами його діяльності. Метод дозволяє оцінити вплив рівня продуктивності, якості продукції або послуг, інноваційної активності, капіталомісткості та конкурентної позиції на ефективність функціонування підприємства.

Одним із сучасних методичних підходів до оцінки стратегічного планування є система збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC), запропонована Р. Капланом та Д. Нортоном. Особливістю даного підходу є комплексна оцінка діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за нефінансовими показниками.

Збалансована система показників (BalancedScore-card - BSC) – система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. [7, с. 397]

Фінансова перспектива характеризує рівень прибутковості та ефективності використання ресурсів. Клієнтська перспектива оцінює рівень задоволеності споживачів та якість взаємодії підприємства.

Перспектива внутрішніх процесів визначає ефективність виробничих та управлінських процесів. Перспектива навчання та розвитку характеризує рівень кадрового потенціалу, інноваційності та здатності підприємства до розвитку. [26]

Отже, передумовою виникнення концепції BSC було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп - акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. [50, с. 206]

Крім наведених методів, у процесі оцінки стратегічного планування застосовуються фінансово-економічні методи аналізу, які дозволяють оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Використання фінансових показників дає можливість визначити ефективність реалізації стратегічних рішень та оцінити рівень економічної результативності діяльності підприємства.

Слід зазначити, що жоден із наведених методів не може забезпечити повну та універсальну оцінку стратегічного стану підприємства окремо від інших. Наприклад, PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив факторів макросередовища, проте не враховує внутрішній потенціал підприємства.

SWOT-аналіз забезпечує узгодження внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, однак має переважно якісний характер. Метод PIMS орієнтований на визначення впливу ринкової стратегії на результативність діяльності підприємства, тоді як система Balanced Scorecard дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники у єдину систему стратегічного контролю.

Таким чином, оцінка стратегічного планування на рівні підприємства передбачає використання комплексу взаємопов'язаних методів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити вплив зовнішнього середовища, внутрішній потенціал підприємства, рівень його конкурентоспроможності та ефективність реалізації стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Діагностика фінансово-економічного стану МКП «Хмельницькводоканал» у системі стратегічного планування

МКП «Хмельницькводоканал» є комунальним підприємством, що здійснює діяльність у сфері централізованого водопостачання та водовідведення на території міста Хмельницького. Підприємство перебуває у комунальній власності територіальної громади міста та підпорядковується Хмельницькій міській раді. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення населення, підприємств та організацій якісною питною водою, а також надання послуг з приймання, відведення та очищення стічних вод.

Метою створення та функціонування підприємства є здійснення господарської діяльності, спрямованої на досягнення соціально-економічних результатів та отримання прибутку, шляхом надання населенню і суб'єктам господарювання якісних та безперебійних послуг у сфері водопостачання і водовідведення.

Відповідно до статуту, основними завданнями діяльності Підприємства є забезпечення споживачів питною водою належної якості в обсягах, необхідних для задоволення фізіологічних потреб, постачання холодної води для побутових, господарських, технічних потреб та потреб пожежогасіння відповідно до встановлених нормативів, а також надання води як ресурсу для виробництва гарячої води та теплової енергії.

Важливим напрямом діяльності є приймання, транспортування, очищення та відведення господарсько-побутових, виробничих і поверхневих стічних вод, а також здійснення контролю за ефективним та раціональним використанням водних ресурсів. Розвиток і вдосконалення систем водопостачання та водовідведення з метою максимального забезпечення потреб абонентів. Це гарантує екологічну безпеку та високу якість життя всієї громади.

Надання інших платних видів послуг підприємствам, установам, організаціям і фізичним особам, які не заборонені законом. Виконання підключень, будівництво водопровідних та каналізаційних мереж.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	МКП «Хмельницькводоканал»
Організаційно-правова форма	Міське комунальне підприємство
Статутний капітал	625 461 933 ₪
Основні види діяльності	36.00 Забір, очищення та постачання води 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод 42.21 Будівництво трубопроводів 71.11 Діяльність у сфері архітектури 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
Керівництво	Надольний Олександр Васильович - директор підприємства
Засновники	Хмельницька міська рада
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Локація (юридична адреса)	Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Водопровідна, 75.
Офіційний сайт	https://water.km.ua

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела [40]

Предметом господарської діяльності Підприємства є видобування підземних вод, їх очищення, підготовка до споживання та транспортування до кінцевих користувачів, експлуатація об'єктів централізованого водопостачання і водовідведення, а також утримання в належному технічному стані родовищ підземних вод. Підприємство також здійснює будівельно-монтажні, проектні, ремонтні та пусконаладжувальні роботи, пов'язані з функціонуванням систем водопостачання і каналізації.

До напрямів діяльності підприємства належать встановлення, обслуговування та перевірка засобів обліку води, надання платних послуг з лабораторного аналізу якості питної та стічної води, консультування з питань водокористування, експлуатація об'єктів водопровідно-каналізаційного

господарства на договірних засадах, а також здійснення перевезень, торговельної та іншої господарської діяльності, що не суперечить чинному законодавству України. Підприємство має розгалужену організаційну структуру управління (Додаток Б), яка включає адміністративний апарат, виробничі підрозділи, служби експлуатації мереж, аварійно-диспетчерські служби, лабораторні підрозділи та допоміжні служби.

Управління діяльністю здійснюється на основі принципів централізації, функціонального розподілу обов'язків та відповідальності між структурними підрозділами. Функціонують такі основні підрозділи: господарська служба, бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридичний відділ, відділ кадрів, відділ охорони праці, відділ матеріально-технічного постачання, контрольно-сервісний центр, кол-центр, відділ по роботі з населенням, відділ збору платежів та контролю водокористування, відділ інформаційних систем, секретаріат та пресслужба.

Таким чином, організаційну структуру МКП «Хмельницькводоканал» можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки управління підприємством здійснюється через чітку систему підпорядкування від директора до заступників та керівників підрозділів, а також через функціональні служби, які виконують спеціалізовані управлінські та виробничі завдання. Така структура передбачає поєднання централізованого управління з розподілом функцій між окремими структурними підрозділами, що забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства та контроль за виконанням виробничих і управлінських процесів.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління є: чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; спеціалізація управлінської діяльності, що підвищує професійний рівень прийняття рішень; ефективний контроль за діяльністю підрозділів; можливість централізованого управління стратегічними та фінансовими ресурсами підприємства; підвищення координації між виробничими, технічними та адміністративними службами. Це забезпечує високу стабільність управління об'єктами всієї критичної інфраструктури міста.

Крім основної діяльності підприємство виконує додаткові роботи та надає супутні послуги, що формують окремий напрям господарської діяльності. Надання таких послуг дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів, підвищити рівень фінансової самостійності та частково компенсувати витрати, пов'язані з основною виробничою діяльністю

Таблиця 2.2. Аналіз додаткових робіт та послуг МКП «Хмельницькводоканал» за 2024 рік

Показники	Витрати тис.грн.	Дохід тис.грн.	Прибуток, тис.грн.
1. Обслуговування та ремонту лічильників	2428,3	2431,7	3,4
2. Роботи на водо- та канмережах	472,8	1633,3	1160,5
3. Видачі тех.умов та тех.документації	802,7	1817,8	1015,1
4. Надані автопослуги	122,0	109,3	-12,7
5. Послуги за виконані лабораторні аналізи	50,4	261,5	211,1
6. Автостоянка	163,3	235,0	71,7
7. Послуги абонплати	24674,8	35398,7	10723,9
8. Магазин по продажу лічильників та супутніх товарів	1067,8	1192,7	124,9
Всього:	29782,1	43080,0	13297,9

Примітка. Запозичено автором зі Звіту про управління за 2024 рік [21]

Виробничу діяльність забезпечують водопровідне та каналізаційне господарства, аварійно-диспетчерська служба, виробничо-технічний відділ, служба головного механіка, служба головного енергетика, служба головного технолога, служба АСКВ і КВП, будівельно-монтажна служба, ремонтно-механічний цех, цехи насосних станцій, очисні споруди та спеціалізовані лабораторії.

На сьогодні МКП «Хмельницькводоканал» є одним із найбільших підприємств комунального сектору міста, яке експлуатує понад 700 км водопровідних мереж та понад 400 км каналізаційних трубопроводів.

У структурі підприємства працює близько 800 осіб, які забезпечують стабільне функціонування систем водопостачання і водовідведення, контроль якості води, технічне обслуговування мереж та реагування на аварійні ситуації. В комунальному підприємстві «Хмельницькводоканал» на 01.01. року працює 834 чол. (із них жінок 231), а саме:

Таблиця 2.3. Загальна характеристика кількості працівників за 2024 рік

Інженерно-технічних працівників:	192 чол. (жінок 82)
- керівників	63 чол. (жінок 12)
- професіоналів	84 чол. (жінок 54)
- спеціалістів	45 чол. (жінок 16)
Робітників	642 чол. (жінок 149)

Примітка. Запозичено автором зі Звіту про управління за 2024 рік [21]

За 2024 рік на підприємство: прийнято 83 чол., з них жінок-23, звільнено 71 чол., із них жінок -19 чол.; у тому числі за власним бажанням -5 чол., 8 чол. за станом здоров'я, 7 чол. Померли, 51 чол. За угодою сторін, із них пенсійного віку 30 чол. Відсоток плинності кадрів за звітний період складає -8,5%, що на 2,0% менше порівняно з минулим роком.

Із загальної чисельності робітників 642 чол.: мають вищу освіту 91 чол. (14,2%), середньо-спеціальну 276 чол. (43%), середньо-професійну, середню, неповну середню 275 чол. (42,8%). Із загальної чисельності інженерно-технічних працівників 192 чол.: мають вищу освіту 112 чол. (58,3%), неповну вищу 4 чол.(2,1%), середню спеціальну 76 чол. (39,6%). Середній вік працюючих на підприємстві 57,3 років. Підготували та підвищили кваліфікацію за 2024 рік 30 чол. [21, с. 6]

Наведені дані свідчать про відносну стабільність кадрового складу підприємства, оскільки кількість прийнятих працівників (83 особи) перевищує кількість звільнених (71 особа), що вказує на позитивний баланс руху персоналу. При цьому частка жінок серед прийнятих і звільнених залишається порівняно невеликою, що підтверджує переважання чоловічого персоналу, характерне для

підприємств інженерно-технічного профілю. Показник плинності кадрів на рівні 8,5% є відносно помірним і навіть знизився порівняно з попереднім роком, що можна оцінити як позитивну тенденцію з точки зору стабільності трудового колективу. Це свідчить про ефективність кадрової політики та достатній рівень соціальної захищеності персоналу.

Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» є стратегічно важливим об'єктом житлово-комунальної інфраструктури територіальної громади міста Хмельницький. Підприємство забезпечує централізоване водопостачання та водовідведення населення, бюджетних установ і суб'єктів господарювання, здійснює експлуатацію та обслуговування водопровідно-каналізаційних мереж, насосних станцій, очисних споруд, а також реалізує заходи з модернізації та енергоефективності.

Сучасний стан розвитку підприємства визначається впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До зовнішніх належать державне регулювання тарифів, зміна вартості енергоресурсів, зростання витрат на матеріали та обладнання, а також демографічні та соціально-економічні процеси в регіоні. До внутрішніх чинників відносяться технічний стан основних засобів, рівень зносу мереж, ефективність використання трудових і фінансових ресурсів, організація управління та стратегічне планування.

У Таблиці 2.4 наведено аналіз динаміки та структури витрат за економічними елементами МКП «Хмельницькводоканал» за 2022–2024 рр. Дослідження дає змогу оцінити зміни в обсягах витрат, їх структурі та визначити основні тенденції формування собівартості виробництва в умовах функціонування підприємства. Проведення такого аналізу є надзвичайно важливим, оскільки витрати формують основу тарифоутворення, впливають на фінансовий результат діяльності та визначають рівень економічної стійкості підприємства.

Вивчення структури витрат дозволяє виявити найбільш ресурсомісткі елементи, оцінити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також окреслити резерви зниження собівартості послуг.

Таблиця 2.4. Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2022 - 2024рр.

Елементи витрат на виробництво	2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення 2024р. від 2022 р., (+/-)	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. ваги, %
Матеріальні витрати	118829	37,15	153485	40,44	193792	42,40	74963	63,08
Витрати на оплату праці	130857	40,92	140840	37,11	154333	33,77	23476	17,94
Відрахування на соціальні заходи	26406	8,26	28526	7,52	31035	6,79	4629	17,53
Амортизація	17559	5,49	21892	5,77	35720	7,82	18161	103,43
Інші витрати	26169	8,18	34807	9,17	42124	9,22	15955	60,97
Разом	319820	100	379550	100	457004	100	137184	42,89

Примітка. Складено за показниками фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Упродовж 2022–2024 рр. загальна сума витрат підприємства зросла на 137 184 тис. грн (на 42,89%), що свідчить про суттєве підвищення ресурсомісткості діяльності. Найбільшу частку у структурі витрат у 2024 р. займають матеріальні витрати (42,40%), які зросли на 63,08% порівняно з 2022 р., що вказує на подорожчання матеріальних ресурсів та енергоносіїв.

Витрати на оплату праці також збільшилися на 17,94%, однак їх питома вага зменшилася з 40,92% до 33,77%, що свідчить про випереджаюче зростання інших елементів витрат. Найвищі темпи приросту продемонструвала амортизація (103,43%), що може бути пов'язано з оновленням основних засобів. Загалом структура витрат змістилася у бік зростання матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань.

Щодо аналізу матеріально-технічного стану водопостачання. Підприємство забезпечує централізоване водопостачання міста за рахунок підземних джерел водозабору. Видобуток води здійснюється з шести міських водозаборів та одного віддаленого Чернелівського водозабору, розташованого на відстані 34 км від міста. Частка Чернелівського водозабору становить до 80% загального обсягу подачі води.

Система водопостачання включає дев'ять водопровідних насосних станцій, 3 станції очисних споруд а також 15 резервуарів чистої води з монолітного чи збірного бетону загальною місткістю 68500 м³.

Послугами систем централізованого водопостачання користуються 122830 абонентів. Населення споживає в середньому 220 л води на особу за добу.

Загальна протяжність водопроводів становить 693,68 км:

- водоводи - 142,44 км, з них зношені - 69,91 км;
- вуличні водопроводи - 364,53 км, з них зношені - 177,12 км;
- внутрішньоквартальні та дворові - 186,71 км з них зношені - 80,03 км.

Водоканал самостійно експлуатує більше 36 енергопостачальних підстанцій, розподільного обладнання та майже 82 км електричних кабельних та повітряних ліній. Послугами систем централізованого водопостачання користуються 122830 абонентів. Населення споживає в середньому 220 л води на особу за добу. [46, С. 3]

Дослідження матеріально-технічного стану системи водопостачання є надзвичайно важливим, оскільки саме інфраструктурна складова визначає надійність, безперервність та якість надання послуг споживачам. Для МКП «Хмельницькводоканал» матеріально-технічна база є основою функціонування всього виробничого процесу - від видобутку води до її транспортування та подачі кінцевим споживачам. Високий рівень зношеності окремих ділянок мереж, значна протяжність водогонів і залежність від віддаленого Чернелівського водозабору формують як технічні, так і стратегічні ризики для підприємства.

Саме тому аналіз стану основних фондів дозволяє оцінити рівень технологічної надійності системи, визначити пріоритети модернізації та сформулювати обґрунтовану інвестиційну програму. Крім того, дослідження матеріально-технічного складу є ключовим елементом стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки воно забезпечує інформаційну основу для прогнозування витрат на реконструкцію. У місті функціонує роздільна господарсько-побутова каналізаційна система, яка експлуатується з 1976 року. До системи підключено близько 85% населення міста.

В місті працює повна роздільна господарсько-побутова каналізаційна мережа, яка експлуатується з 1976 року. Каналізаційні насосні станції (КНС) розташовані в різних частинах міста відповідно до рельєфу території та басейнів каналізування. Кожна КНС обладнана приймальними резервуарами, решітками та лічильниками технологічного обліку стічних вод. Каналізаційні очисні споруди (КОС) розташовані на двох майданчиках.

Каналізаційна мережа збудована з труб діаметром 150-1400 мм довжиною 405,45 км та складається з:

- головних колекторів - 44,06 км, з них зношені - 27,48 км;
- напірних трубопроводів - 57,50 км, з них зношені - 24,42 км;
- вуличних мереж - 138,43 км, з них зношені - 54,97 км;
- внутрішньоквартальних та дворових мереж - 165,46 км;
- з них зношені - 75,11 км. [46, С. 4]

Систематизація та детальний математичний аналіз наведених відомчих даних свідчать про критичний ступінь деградації інфраструктурного комплексу водовідведення МКП «Хмельницькводоканал». Зокрема, з 405,45 км загальної протяжності каналізаційних мереж міста майже 45% (а саме 181,98 км) перебувають у повністю амортизованому або аварійному стані. Найбільш загрозливою є ситуація у сегменті головних колекторів, де питома вага зношених ділянок сягає рекордних 62,4%, що формує щоденні ризики масштабних техногенних інцидентів та екологічних загроз для Хмельницької міської громади. Подібний стан інфраструктури вимагає негайного проведення капітальних ремонтів та залучення значних інвестицій. Крім того, це створює суттєве додаткове навантаження на фінансові ресурси підприємства через необхідність постійної ліквідації аварій, що негативно позначається на загальних фінансово-економічних результатах його поточної діяльності.

На основі даних Таблиці 2.5, сформованої за показниками фінансової звітності (Форма №1 «Баланс» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати») МКП «Хмельницькводоканал», можна зробити такі висновки щодо прибутковості підприємства у 2024 році.

Таблиця 2.5. Показники прибутковості підприємств за 2024 рік

Показник	Розрахунок	Зміст	Результат
Рентабельність капіталу	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу	Свідчить про ефективність використання всього майна підприємства	-0,081
	$\text{ф2р.2350 або р.2355} / ((\text{ф1р.1300 (гр.3)} + \text{р.1300 (гр.4)}) / 2)$		
Рентабельність власного капіталу	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу	Показує ефективність використання власного капіталу	-0,097
	$\text{ф2 р.2350 або р.2355} / \text{ф1(р.1495 (гр.3)} + \text{р.1495 (гр.4)}) / 2$		
Рентабельність реалізованої продукції	відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції	Показує ефективність виробництва і реалізації продукції підприємства	-0,194
	$\text{ф2 р.2090 або р.2095} / \text{ф2р.2050}$		
Рентабельність продажу	відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації	Показник, який показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції	-0,141
	$\text{ф2 р.2350 або р.2355} / \text{ф2 р.2000}$		
Рентабельність господарської діяльності	відношення чистого прибутку до витрат господарської діяльності	Характеризує ефективність здійснення господарської діяльності підприємства	-1,601
	$\text{ф2 р.2350 або р.2355} / \text{ф2 р.2050} + 2130 + 2150 + 2180 + 2250 + 2255 + 2270 + 2300)$		

Примітка. Складено за показниками фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Усі показники рентабельності мають від'ємне значення, що свідчить про збиткову діяльність підприємства у звітному періоді. Така ситуація формує ризику погіршення фінансової стабільності та зменшення можливостей для самофінансування розвитку. Це також створює реальну загрозу для зниження рівня платоспроможності суб'єкта господарювання.

Першочергової уваги заслуговує синхронне падіння рентабельності капіталу ($-0,081$) та рентабельності власного капіталу ($-0,097$). Дана тенденція детермінує хронічну збитковість використання сукупного майна підприємства, де на кожную гривню вкладених в активи ресурсів генерується 8,1 копійки чистого збитку, а в розрахунку на власний капітал - 9,7 копійки збитку відповідно. З управлінської точки зору це верифікує не лише критичне зниження віддачі від використання матеріально-технічної бази, а й стрімку ерозію власного капіталу під впливом зовнішніх шоків.

Основними драйверами такого спаду є прогресуючий технічний знос основних засобів та інфраструктурних мереж водоканалу, що провокує наднормативні втрати води, а також недостатній рівень завантаження наявних виробничих потужностей. Тривале збереження деструктивних значень цих показників формує прямі ризики для фінансової автономії підприємства, повністю нівелюючи його інвестиційну привабливість для зовнішніх донорів.

Економічний колапс операційної діяльності наочно ілюструють показники рентабельності реалізованої продукції ($-0,194$) та рентабельності продажу ($-0,141$). Зафіксований рівень рентабельності продукції означає, що кожна гривня отриманого чистого доходу покриває фактичну собівартість лише на 80,6%, вимагаючи від підприємства реальних витрат у розмірі 1,24 грн на формування цієї гривні виручки. Така негативна маржинальність є наслідком класичного тарифного розриву, коли темпи зростання виробничих витрат (стрімке подорожчання електроенергії, паливно-мастильних матеріалів та реагентів) критично випереджають динаміку встановлених муніципальних тарифів на послуги водопостачання та водовідведення.

Найбільш деструктивним вектором фінансового стану є критично низьке значення рентабельності господарської діяльності, яке зафіксоване на рівні $-1,601$. Настільки масштабне перевищення сукупних витрат над валовими доходами свідчить про повну невідповідність чинної бізнес-моделі підприємства сучасним макроекономічним реаліям та сигналізує про загрозу втрати платоспроможності.

Отже, фінансово-економічний експрес-аналіз за 2024 рік доводить, що МКП «Хмельницькводоканал» функціонує в режимі перманентного збитку, що критично обмежує його стратегічні можливості розвитку та підриває фінансову стійкість об'єкта критичної інфраструктури. Сформований операційний тупик вимагає негайного переходу від пасивного кошторисного фінансування до проактивного стратегічного планування. Пріоритетними векторами в межах розробки антикризової стратегії мають стати реформування системи внутрішнього фінансового контролю через впровадження бюджетування за центрами відповідальності, оптимізація структури собівартості та обґрунтування планової диверсифікації джерел залучення капіталу.

На основі даних Табл. В.1. (Додаток В), сформованої за показниками фінансової звітності (Форма №1 «Баланс») МКП «Хмельницькводоканал», здійснено структурно-логічний аналіз капіталу підприємства, що дозволяє оцінити рівень його фінансової стійкості, а також визначити ступінь фінансової незалежності та стабільності у коротко- і довгостроковій перспективі. Результати розрахунків виявили специфічну для житлово-комунального сектору структурну аномалію, де високі показники довгострокової автономії поєднуються з критичним дефіцитом поточної фінансової гнучкості.

Перша група показників, що характеризує довгострокову структурну стійкість, демонструє аномально високі позитивні значення. Зокрема, коефіцієнт автономії становить 0,823 (при нормативному порозі 0,5), що свідчить про формування 82,3% усіх активів підприємства за рахунок власного капіталу.

Ця тенденція підтверджується коефіцієнтом співвідношення власних і залучених коштів (4,641) та коефіцієнтом фінансової стійкості (0,824), які вказують на суттєве переважання стабільних довгострокових джерел фінансування над позиковим капіталом (на кожну гривню зобов'язань припадає понад 4,64 грн власних ресурсів). Проте, така фінансова незалежність від зовнішніх кредиторів є не наслідком високої ринкової ефективності, а результатом високої капіталомісткості об'єкта критичної інфраструктури, майновий комплекс якого складається з масштабних необоротних активів.

Повна протилежність довгостроковій стійкості виявляється під час аналізу поточної мобільності капіталу. Так, коефіцієнт маневреності власного капіталу перебуває на критично низькому рівні - 0,024, що сигналізує про іммобілізацію 97,6% власних коштів у формі необоротних активів. У мобільній, ліквідній формі знаходиться лише 2,4% капіталу, що практично позбавляє менеджмент операційної гнучкості у реагуванні на поточні фінансові зобов'язання.

Ситуацію ускладнює коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, який становить лише 0,102. Це означає, що власним оборотним капіталом покривається лише 10,2% оборотних активів, тоді як решта 89,8% фінансується за рахунок поточної кредиторської заборгованості.

Отже, проведене дослідження дозволяє констатувати наявність глибокого структурного дисбалансу у фінансовій архітектоніці МКП «Хмельницькводоканал». Підприємство володіє потужним і стабільним базисом власного капіталу, проте повністю позбавлене операційної ліквідності через хронічну іммобілізацію ресурсів у зношених основних засобах та неможливість генерувати чистий грошовий потік за умов збиткової тарифної політики. Зазначений аналітичний висновок безпосередньо доводить потребу в якісній трансформації системи стратегічного планування.

2.2. Оцінка сучасного стану стратегічного планування на підприємстві

Дослідження організаційної структури та управлінської практики МКП «Хмельницькводоканал» дозволяє констатувати, що на підприємстві відсутній обособлений, спеціалізований підрозділ стратегічного планування, а відповідні функції розпорошені між ключовими ланками загальної системи менеджменту. Безпосереднє розроблення довгострокових орієнтирів розвитку, які на практиці набувають форми «Плану розвитку (довгострокової інвестиційної програми) на 2024–2028 роки» та щорічних інвестиційних програм, здійснюється колегіально. Ініціатором та стратегічним архітектором цього процесу виступає вище керівництво (директор підприємства та головний інженер), тоді як безпосереднє

розрахунково-методичне забезпечення покладено на планово-економічний відділ (ПЕВ) у синергії з виробничо-технічним відділом (ВТВ). Важливою інституційною особливістю стратегічного контуру водоканалу є те, що сформовані внутрішні плани не є повністю автономними: вони проходять обов'язкову процедуру зовнішнього регламентованого погодження та затвердження виконавчим комітетом Хмельницької міської ради, що підкреслює жорстку залежність стратегічного планування комунального підприємства від безпекових, соціальних та бюджетних пріоритетів міської громади.

У цьому контексті предметний аналіз чинної інвестиційної програми МКП «Хмельницькводоканал» свідчить, що підприємство визначає стратегічними пріоритетами підвищення стабільності та надійності систем водопостачання і водовідведення, заміну зношеного та морально застарілого обладнання, скорочення енергоспоживання, зменшення аварійності, зниження екологічного навантаження та впровадження сучасних енергоощадних технологій. Загальний обсяг фінансування інвестиційної програми становить 19 862,66 тис. грн (без ПДВ), з яких 10 759,60 тис. грн спрямовано на водопостачання та 9 103,06 тис. грн - на водовідведення. При цьому єдиним базовим джерелом генерації капіталу для покриття зазначених витрат визначено власні амортизаційні відрахування підприємства. [46]

Разом із тим, аналіз змісту запланованих заходів показує, що вони мають переважно характер реконструкції та відновлення існуючих потужностей, а не комплексної технологічної модернізації. Хоча підприємство декларує впровадження енергоощадних технологій та інновацій, стратегічний документ не передбачає масштабного оновлення технологічної бази, цифровізації управлінських процесів або переходу до систем автоматизованого моніторингу витрат води та енергоефективності на рівні всієї інфраструктури. Таким чином, інноваційна складова стратегічного планування носить поступовий, еволюційний характер і орієнтована насамперед на підтримку стабільного функціонування підприємства.

Порівняльна оцінка ймовірності банкрутства підприємства є одним із важливих інструментів оцінки стану стратегічного планування. Для підприємства така оцінка має особливе значення, оскільки підприємство щорічно формує інвестиційний план розвитку, спрямований на модернізацію та підтримку функціонування систем водопостачання і водовідведення. Моделі прогнозування банкрутства базуються на показниках фінансової звітності та відображають реальний фінансовий стан підприємства, рівень його платоспроможності та фінансової стійкості. Своєчасне застосування таких інтегральних підходів дозволяє менеджменту завчасно ідентифікувати загрози втрати фінансової незалежності та оперативно реагувати на негативні ринкові тенденції.

Таблиця 2.7. Порівняльна оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Назва моделі	Математичний зміст моделі	Результати розрахунку	Характеристика фінансового стану
1	2	3	4
Модель Таффлера $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	X_1 – прибуток до виплат / поточні зобов'язання; X_2 – поточні активи / сума зобов'язань; X_3 – поточні зобов'язання / валюта балансу; X_4 – обсяг продажу (виручка) / валюта балансу	0,023	Якщо $Z > 0,3$, то підприємство має стійкий фінансовий стан, коли $Z < 0,2$, то присутня ймовірність банкрутства.
Модель Тішоу $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	X_1 – оборотні активи / валюта балансу; X_2 – прибуток від реалізації продукції / валюта балансу; X_3 – нерозподілений прибуток / валюта балансу; X_4 – власний капітал / залучений капітал	0,021	Якщо $Z < 0,037$, то підприємству загрожує банкрутство, якщо $Z > 0,037$, то у підприємства стійкий фінансовий стан.
Модель Спрінгейта $Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$	X_1 – робочий (обіговий) капітал / загальна вартість активів; X_2 – прибуток до сплати податків / загальна вартість активів; X_3 – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість; X_4 – обсяг продажу / загальна вартість активів	-0,303	Якщо $Z < 0,862$ – підприємство є потенційним банкрутом

Примітка. Складено за показниками фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

1. Модель Таффлера ($Z = 0,023$):

$$Z = 0,53 \times (-0,46) + 0,13 \times 1,10 + 0,18 \times 0,18 + 0,16 \times 0,57 = 0,023$$

Отримане значення $Z = 0,023$ є значно меншим за критичний поріг 0,2, що відповідно до методики моделі свідчить про наявність ймовірності банкрутства. Такий результат вказує на недостатній рівень покриття зобов'язань фінансовими результатами та активами підприємства, а також на низьку ефективність формування прибутку відносно структури поточних зобов'язань.

Низьке значення показника може бути зумовлене збитковістю діяльності та високим навантаженням на оборотні ресурси, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства в короткостроковій перспективі.

2. Модель Тішоу ($Z = 0,021$):

$$Z = 0,063 \times 0,20 + 0,092 \times (-0,09) + 0,057 \times 0,21 + 0,001 \times 4,64 = 0,021$$

Розраховане значення $Z = 0,021$ є меншим за граничне значення 0,037, що також свідчить про загрозу фінансової нестабільності. Показник демонструє недостатню частку прибуткових складових у структурі активів підприємства та обмежені можливості самофінансування.

Низький результат обумовлений від'ємними фінансовими результатами та невисокою рентабельністю діяльності, що підтверджує напружений фінансовий стан підприємства.

3. Модель Спрінгейта ($Z = -0,303$):

$$Z = 1,03 \times 0,02 + 3,07 \times (-0,08) + 0,66 \times (-0,46) + 0,4 \times 0,57 = -0,303$$

Отримане значення $Z = -0,303$ є суттєво нижчим за критичний рівень 0,862, що свідчить про високий ризик фінансової неспроможності підприємства. Негативне значення показника пояснюється збитковістю діяльності та низьким рівнем покриття короткострокових зобов'язань фінансовими результатами. Порівняльний аналіз за трьома моделями прогнозування банкрутства свідчить про наявність критичних ознак фінансової нестабільності підприємства.

Слід враховувати, що діяльність підприємства здійснюється в умовах воєнного стану, що суттєво впливає на платоспроможність споживачів, зростання витрат на енергоресурси та необхідність забезпечення безперебійної роботи об'єктів критичної інфраструктури.

Водночас підприємство потребує значних фінансових ресурсів для реконструкції та оновлення обладнання з метою підвищення енергоефективності, зменшення витрат на аварійні ремонти та виїзні роботи, а також зниження собівартості послуг для споживачів.

Таким чином, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як критичний, що обумовлює необхідність посилення стратегічного планування, пошуку додаткових джерел інвестування та впровадження комплексної модернізації виробничої інфраструктури.

Для того, щоб надалі сформулювати пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства потрібно проаналізувати його з різних сторін, наприклад, його сильні та слабкі сторони, щоб в результаті зрозуміти можливі шляхи подальшого розвитку. Дане дослідження допоможе зрозуміти якими перевагами підприємству варто скористатися, та які недоліки потрібно нівелювати або хоча б зменшити їх негативний вплив на функціонування підприємства. (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8. Аналіз внутрішнього середовища підприємства МКП «Хмельницькводоканал»

Сильні сторони: – Статус об'єкта критичної інфраструктури міста. – Монопольне становище у сфері водопостачання і водовідведення. – Розгалужена інженерна інфраструктура (водозабори, насосні станції, очисні споруди). – Наявність затверджених інвестиційних програм розвитку. – Кваліфікований персонал та власна виробничо-технічна база. – Стабільний попит на послуги.	Слабкі сторони: – Високий рівень зношеності водопровідних і каналізаційних мереж. – Значні втрати води в мережах. – Залежність від тарифної політики держави. – Обмежені фінансові ресурси для модернізації. – Висока енергоємність виробничих процесів. – Недостатній рівень цифровізації систем управління.
---	---

Примітка. Складено за показниками фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності МКП «Хмельницькводоканал» дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства. До основних сильних сторін підприємства належать його статус об'єкта критичної інфраструктури міста, природне монопольне становище у сфері водопостачання, розгалужена інженерна база та наявність кваліфікованого персоналу.

Ці внутрішні переваги відкривають перед підприємством низку зовнішніх можливостей: залучення міжнародних грантів та інвестицій, технологічну модернізацію обладнання з підвищенням енергоефективності, впровадження ГІС-систем, зменшення втрат води через smart-лічильники та активну співпрацю з органами влади у програмах відновлення інфраструктури. Водночас розвиток водоканалу стримується його слабкими сторонами, серед яких критичний рівень зношеності мереж, висока енергоємність виробництва, недостатня цифровізація та гостра залежність від тарифної політики за дефіциту власних фінансових ресурсів.

В умовах воєнного стану ці внутрішні проблеми суттєво посилюються під тиском зовнішніх загроз. Ключовими деструктивними чинниками виступають ризики пошкодження об'єктів через воєнні дії, зниження платоспроможності населення, стрімке зростання вартості електроенергії та матеріалів, інфляція, а також жорстке регуляторне заморожування тарифів державою.

У сукупності зазначені фактори формують умови, у яких підприємству необхідно впроваджувати гнучкі управлінські рішення та послідовну стратегію модернізації для забезпечення безперервного надання життєво важливих послуг громаді.

З метою формування стратегічних напрямів розвитку доцільним є поєднання визначених сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Це дозволяє перейти від описового аналізу до розроблення конкретних управлінських рішень, що відображено у матриці SWOT-аналізу (див. Табл. Г.1., Додаток Г).

Матриця SWOT-аналізу демонструє, яким чином підприємство може поєднувати сильні та слабкі сторони із можливостями та загрозами зовнішнього середовища для формування цілісної стратегії розвитку. На відміну від класичного SWOT-аналізу, який лише ідентифікує фактори впливу, матриця дозволяє трансформувати їх у конкретні управлінські рішення та стратегічні напрями діяльності. Вона показує, що навіть за наявності значної зношеності основних фондів, фінансових обмежень, старіння обладнання та воєнних ризиків підприємство має потенціал для стабільного функціонування за умови чітко сформованого плану модернізації та раціонального використання ресурсів.

Комбінація сильних сторін із можливостями підтверджує наявність передумов для розвитку через реалізацію інвестиційних програм, впровадження енергоефективних технологій та цифровізацію процесів управління. Поєднання сильних сторін із загрозами свідчить про здатність підприємства мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників завдяки стратегічному плануванню, централізованій системі управління та статусу об'єкта критичної інфраструктури. Водночас взаємозв'язок слабких сторін із можливостями окреслює напрям удосконалення діяльності через залучення зовнішнього фінансування, модернізацію мереж і зниження енергоємності виробництва.

Особливо важливим є блок «слабкі сторони - загрози», який акцентує увагу на потенційних ризиках для фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Саме цей сегмент визначає необхідність антикризового управління, оптимізації витрат і поступового оновлення найбільш проблемних елементів інфраструктури.

Таким чином, матриця SWOT-аналізу підтверджує, що попри складні умови функціонування, МКП «Хмельницькводоканал» має можливість системно розвиватися за умови реалізації послідовної стратегії модернізації та фінансової стабілізації. Комплексне поєднання управлінських, технічних і фінансових рішень дозволить підприємству й надалі працювати як єдиний злагоджений механізм, у якому кожен структурний елемент доповнює інший, забезпечуючи безперервність надання життєво важливих послуг громаді.

Ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства виступає інвестиційна програма на 2024–2028 роки, затверджена рішенням Хмельницької міської ради. Загальний обсяг фінансування інвестиційної програми на 2024 рік становить 19 862,66 тис. грн (без ПДВ), з яких 10 759,60 тис. грн спрямовано на водопостачання та 9 103,06 тис. грн - на водовідведення. Фінансування заходів здійснюється за рахунок амортизаційних відрахувань, що свідчить про орієнтацію підприємства на внутрішні джерела інвестицій та збереження фінансової автономії.

Проте, детальний критичний аналіз архітектури фінансування цієї програми у зіставленні з виявленими загрозами матриці SWOT актуалізує серйозну управлінську дилему. Спрямування 19 862,66 тис. грн виключно за рахунок внутрішнього капіталу (амортизації) хоч і забезпечує базову фінансову автономію МКП «Хмельницькводоканал», втім покриває лише лінійні, поточні потреби у підтриманні працездатності зношених фондів. У масштабах виявленого критичного зносу каналізаційних колекторів та водогонів, такі обсяги фінансування неспроможні забезпечити повноцінний стратегічний прорив чи повну ліквідацію технологічних ризиків сектора «слабкі сторони - загрози». За умов жорсткого заморожування тарифів для населення, дефіцит власних коштів унеможливорює самостійне покриття капіталомістких інноваційних проєктів.

Стратегічне планування розвитку МКП «Хмельницькводоканал» безпосередньо пов'язане з предметом його діяльності, який передбачає безперебійне постачання якісної питної води споживачам, приймання та очищення стічних вод, розвиток і вдосконалення систем водопостачання та водовідведення, здійснення заходів із захисту довкілля та раціонального використання природних ресурсів.

З огляду на специфіку підприємства як суб'єкта природної монополії, стратегічне планування має довгостроковий інфраструктурний характер і спрямоване на забезпечення стабільності функціонування критично важливих міських систем.

Передбачені програмою заходи відповідають стратегічним завданням підприємства та включають реконструкцію зношених мереж, модернізацію обладнання, впровадження енергоощадних технологій, зниження питомих витрат електроенергії, розвиток інформаційних систем управління, а також заходи щодо зменшення аварійності та екологічного навантаження. Для оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства доцільно використовувати PEST-аналіз, який дозволяє визначити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на функціонування та розвиток підприємства. Застосування цього методу дає можливість систематизувати вплив макросередовища, визначити потенційні можливості та загрози, а також врахувати їх під час формування стратегії розвитку підприємства.

Здійснимо ідентифікацію ключових факторів макросередовища, які можуть впливати на діяльність підприємства. До них належать політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Саме ці фактори формують зовнішні умови функціонування підприємства та можуть створювати як можливості, так і загрози для його розвитку.

Політичні (Р): державне регулювання сфери житлово-комунальних послуг: діяльність підприємства значною мірою залежить від законодавства України у сфері водопостачання та водовідведення, вимог державних стандартів якості води та екологічних норм; регулювання тарифів державними органами: тарифи на послуги централізованого водопостачання та водовідведення встановлюються та погоджуються державними регуляторами та органами місцевого самоврядування, що впливає на фінансові результати підприємства; вплив державної та місцевої політики розвитку інфраструктури: державні та муніципальні програми модернізації комунального господарства можуть передбачати інвестиції у реконструкцію водопровідно-каналізаційних мереж; політична та безпекова ситуація в країні: військові дії, енергетична безпека та зміни у державній політиці можуть впливати на стабільність роботи підприємства та забезпечення населення комунальними послугами.

Економічні (Е): зростання вартості енергоносіїв: підвищення тарифів на енергоресурси суттєво впливає на собівартість послуг; інфляційні процеси та зростання витрат: підвищення цін на матеріали, реагенти для очищення води, обладнання та ремонтні роботи збільшує витрати підприємства; фінансовий стан споживачів: рівень платоспроможності населення; інвестиційна привабливість галузі: можливість залучення інвестицій, кредитних ресурсів або міжнародної фінансової допомоги для модернізації водопровідно-каналізаційної інфраструктури.

Соціальні (S): зростання вимог населення до якості послуг: споживачі очікують стабільного водопостачання; демографічні зміни та міграційні процеси: зміна чисельності населення міста впливає на обсяги споживання води та навантаження на комунальну інфраструктуру; екологічна свідомість населення: зростає увага суспільства до раціонального використання водних ресурсів; кадрова ситуація на ринку праці: старіння кадрів та дефіцит молодих спеціалістів.

Технологічні (Т): модернізація систем водопостачання та водовідведення: впровадження сучасних технологій очищення води, автоматизованих систем управління та контролю роботи мереж; енергоефективні технології: використання енергоощадного обладнання; цифровізація управління підприємством: впровадження інформаційних систем обліку водоспоживання; інновації у сфері очищення води та очищення стічних вод.

Реальна значимість фактора (РЗФ) розраховується за формулою:

$$РЗФ = O_{\text{сер}} \times \frac{ВФ}{ВФ_{\text{заг}}} \quad (2.1)$$

де $O_{\text{сер}}$ – середня оцінка;

$ВФ$ – вплив фактора;

$ВФ_{\text{заг}}$ – загальний підсумок впливу факторів.

Таблиця 2.10. Оцінка реальної значимості факторів PEST

Опис фактора	Конкретний прояв	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Реальна значимість фактора / вага*
			1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Фактор 1	Державне регулювання сфери	3	4	4	5	4	4	4,2	0,315
Фактор 2	Регулювання тарифів	3	4	5	4	4	4	4,2	0,315
Фактор 3	Вплив держ. політики розвитку інфраструктури	2	3	4	3	3	4	3,4	0,17
Фактор 4	Політична та безпекова ситуація в країні	2	3	3	4	3	3	3,2	0,16
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Фактор 1	Зростання вартості енергоносіїв	3	5	4	5	5	4	4,6	0,345
Фактор 2	Інфляційні процеси	3	5	4	4	5	4	4,4	0,33
Фактор 3	Фінансовий стан споживачів	2	3	3	4	3	3	3,2	0,16
Фактор 4	Інвестиційна привабливість галузі	2	3	4	3	3	4	3,4	0,17
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ									
Фактор 1	Зростання вимог населення	3	4	4	4	5	4	4,2	0,315
Фактор 2	Демографічні зміни	2	3	3	3	3	4	3,2	0,16
Фактор 3	Екологічна свідомість населення	2	3	3	3	4	3	3,2	0,16
Фактор 4	Кадрова ситуація на ринку праці	3	4	4	4	4	5	4,2	0,315
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Фактор 1	Модернізація систем	3	4	5	4	4	4	4,2	0,315
Фактор 2	Енергоефективні технології	3	4	4	5	4	4	4,2	0,315
Фактор 3	Цифровізація управління підприємством	2	3	3	4	3	3	3,2	0,16
Фактор 4	Інновації у сфері	2	3	3	3	4	3	3,2	0,16
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК		40						60,2	

Примітка. Складено за показниками фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Отримані результати свідчать, що найбільший вплив на діяльність МКП «Хмельницькводоканал» мають економічні та технологічні фактори, зокрема зростання вартості енергоносіїв, інфляційні процеси, а також впровадження енергоефективних та сучасних технологій у системах водопостачання та водовідведення. Важливими також є політичні фактори, пов'язані з державним регулюванням діяльності підприємства та тарифною політикою. Соціальні фактори мають дещо менший, але стабільний вплив, оскільки пов'язані з потребами населення у якісних комунальних послугах та кадровим забезпеченням підприємства.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategies) є одним із методів стратегічного аналізу, який дозволяє визначити, як різні фактори ринкової стратегії впливають на прибутковість та ефективність діяльності підприємства. Даний метод ґрунтується на аналізі взаємозв'язку між стратегічними рішеннями підприємства та результатами його діяльності.

Основною метою PIMS-аналізу є визначення факторів, які найбільшою мірою впливають на ефективність функціонування підприємства, а також формування рекомендацій щодо покращення його стратегічного розвитку. Для аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал» розглянемо основні фактори, які відповідно до моделі PIMS впливають на результати діяльності підприємства.

Результати PIMS-аналізу (див. Табл. Д.1., Додаток Д) показують, що ефективність діяльності МКП «Хмельницькводоканал» значною мірою визначається рівнем вертикальної інтеграції виробничих процесів, якістю надання послуг, рівнем продуктивності праці та впровадженням інноваційних технологій. Підприємство займає монопольне становище на ринку водопостачання та водовідведення міста, що забезпечує стабільний попит на його послуги. Водночас висока капіталомісткість галузі потребує постійних інвестицій у модернізацію інфраструктури та підвищення ефективності використання ресурсів. Тому врахування цих стратегічних чинників є ключовою умовою для забезпечення фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Використання підходу Balanced Scorecard (BSC) дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за якістю обслуговування споживачів, ефективністю внутрішніх процесів та рівнем інноваційного розвитку. Для комунального підприємства такий інструмент є особливо важливим, оскільки його діяльність пов'язана із забезпеченням життєво необхідних послуг для населення та функціонуванням складної інженерної інфраструктури.

Застосування системи збалансованих показників дає змогу визначити ключові напрями розвитку підприємства, узгодити стратегічні цілі з поточними результатами діяльності та підвищити ефективність управління ресурсами. Для МКП «Хмельницькводоканал» BSC-аналіз дозволяє оцінити результативність інвестиційних проєктів, рівень надійності інфраструктури, якість взаємодії зі споживачами та ступінь цифровізації управління мережами.

Таблиця 2.12. Матриця стратегічних показників МКП «Хмельницькводоканал» за 2024 рік

Перспектива BSC	Ключовий показник (KPI)	Фактичний захід / Результат	Сума виконання (тис. грн)
Фінансова	Рівень виконання інвестиційної програми	Модернізація основних засобів	12 108,57
Клієнтська	Надійність мереж та обліку	Реконструкція водогонів (Львівське шосе та ін.)	9143,41 (загалом по воді)
Внутрішні процеси	Технічний стан джерел та станцій	Реконструкція 3-х свердловин та ремонт агрегатів ГКНС	4 433,44 (сумарно за свердловини та ГКНС)
Розвиток та ІТ	Рівень цифровізації управління мережами	Впровадження ГІС-систем (вода + стоки)	4 578,67

Примітка. Складено за показниками фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

1. Фінансова перспектива.

Фінансова перспектива діяльності підприємства у 2024 році характеризується необхідністю забезпечення балансу між значними потребами у модернізації інфраструктури та обмеженими фінансовими ресурсами. Загальний обсяг фінансування інвестиційної програми склав 12,1 млн грн, що становить близько 61% від запланованого обсягу.

Одним із ключових факторів, що впливають на фінансову стабільність підприємства, є особливості тарифного регулювання у сфері житлово-комунальних послуг. Зокрема, тариф для населення зберігається на соціально орієнтованому рівні 27,39 грн/м³. Водночас запровадження економічно обґрунтованих тарифів для юридичних осіб, які планується встановити з 2026 року на рівні 57,684 грн/м³, розглядається як стратегічний інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства та формування ресурсної бази для подальшої модернізації інфраструктури.

2. Клієнтська перспектива.

Клієнтська перспектива діяльності підприємства спрямована на підвищення надійності надання послуг та забезпечення стабільності водопостачання для споживачів. Реалізація проєктів з реконструкції ділянок водопровідних мереж на Львівському шосе та вулиці Зарічанській безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів та стабільність надання послуг, оскільки дозволяє зменшити кількість аварійних ситуацій і перебоїв у водопостачанні.

Крім того, впровадження систем комерційного обліку води сприяє підвищенню прозорості розрахунків та забезпечує більш справедливий розподіл витрат між споживачами. Це є важливим чинником формування довіри клієнтів до діяльності комунального підприємства та підвищення якості взаємодії між постачальником послуг і населенням. Водночас диджиталізація цього процесу шляхом встановлення приладів із дистанційною передачею даних дозволить підприємству знизити комерційні втрати, оптимізувати роботу з дебіторами та забезпечити приплив коштів для інвестиційних заходів.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів.

Внутрішні бізнес-процеси підприємства у звітному періоді були зосереджені на забезпеченні стабільного функціонування критичної інфраструктури водопостачання та водовідведення. Успішна реконструкція трьох артезіанських свердловин Чернелівського водозабору, а також капітальний ремонт насосних агрегатів на головній каналізаційній насосній станції по вулиці Трудовій свідчать про підвищення технічної надійності ключових виробничих об'єктів.

Важливим елементом удосконалення внутрішніх процесів стала також оптимізація роботи каналізаційної насосної станції КНС-15 шляхом реконструкції електричних мереж. Це дозволило підвищити енергоефективність обладнання та забезпечити більш стабільне функціонування системи відведення стічних вод.

4. Перспектива навчання та розвитку.

Перспектива навчання та розвитку персоналу у 2024 році отримала значний імпульс завдяки цифровій трансформації управління виробничими процесами. Впровадження геоінформаційних систем (GIS) для мереж водопостачання та водовідведення, на які було спрямовано понад 4,5 млн грн, суттєво трансформує підхід до управління інженерною інфраструктурою підприємства. Використання таких систем дозволяє перейти від традиційних методів обліку та планування ремонтів до сучасних цифрових інструментів моніторингу мереж. Завдяки цьому персонал підприємства отримує можливість оперативно відстежувати технічний стан трубопроводів, аналізувати потенційні ризики аварій та більш ефективно планувати ремонтні й інвестиційні роботи.

Таким чином, система збалансованих показників МКП «Хмельницькводоканал» демонструє взаємозв'язок між фінансовими результатами, якістю надання послуг, ефективністю внутрішніх виробничих процесів та рівнем інноваційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Розроблення стратегії розвитку МКП «Хмельницькводоканал»

Результати комплексної фінансово-економічної діагностики та стратегічного аналізу МКП «Хмельницькводоканал», здійснені у другому розділі дослідження (зокрема, параметри SWOT-матриці, PEST-фактори та коефіцієнти дискримінантних моделей Таффлера і Спрінгейта), чітко засвідчили наявність глибоких структурних деформацій у системі управління підприємством. Хронічна операційна збитковість, висока зношеність основних фондів та жорсткі зовнішні тарифні обмеження зумовлюють необхідність докорінної трансформації наявного формалізованого підходу до стратегічного планування. В умовах воєнно-економічних ризиків планування на підприємстві критичної інфраструктури має еволюціонувати від пасивного виконання поточних інвестиційних програм до формування проактивної, гнучкої та інтегрованої стратегії сталого розвитку.

Ефективне розроблення та подальша реалізація такої стратегії вимагає застосування сучасного методологічного інструментарію, серед якого центральне місце належить концепції Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC). Використання BSC дозволяє декомпонувати місію та довгострокові цілі МКП «Хмельницькводоканал» на рівень конкретних операційних завдань, проектів та ключових показників ефективності (KPI) за чотирма класичними проекціями: «Фінанси», «Клієнти (Споживачі)», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Навчання і розвиток (Персонал та інфраструктура)». Спираючись на результати аналізу «вузьких місць» водоканалу та використовуючи архітектуру зазначених проекцій, нами сформовано базові стратегічні напрями реалізації стратегії розвитку підприємства. Вони виступають цілісною системою взаємопов'язаних практичних заходів, диференційованих за функціональними векторами, що забезпечують покрокове досягнення визначених стратегічних орієнтирів.

Зазначений комплекс рішень уособлює безпосереднє прикладне розроблення стратегії розвитку МКП «Хмельницькводоканал», де кожен декомпозований елемент орієнтований на виведення підприємства кризового стану. Практична архітектура цих взаємоузгоджених стратегічних напрямів має такий вигляд:

1. Виробничо-технологічний вектор (Проекція внутрішніх бізнес-процесів).

Першочерговим стратегічним орієнтиром, спрямованим на подолання найбільшої слабкої сторони підприємства - високого рівня зношеності мереж, є модернізація виробничої інфраструктури з метою зниження питомих втрат ресурсів. Оцінка стану стратегічного планування довела, що показник обсягу технологічних втрат води (який наразі умовно становить 25% від загального обсягу подачі в 10 млн м³ на рік) вимагає закріплення у стратегічних документах як окрема, пріоритетна ціль із чіткими кількісними індикаторами.

Стратегічним планом пропонується передбачити поетапне зниження технологічних втрат води до цільового рівня 22% протягом трирічного планового періоду. Досягнення цього параметру має плануватися через впровадження елементів «розумних мереж» (Smart Grid) та методів зонального контролю тиску в трубопроводах міста Хмельницького. У плановому контурі модернізації архітектури мереж необхідно передбачити чіткий графік заміни найбільш аварійних ділянок магістральних водоводів із переходом на сучасні полімерні матеріали із тривалим терміном експлуатації. Зональне керування тиском дозволить суттєво зменшити гідравлічні удари у системі, що, відповідно до розрахунків, не лише скоротить фізичні витрати води, а й превентивно знизить частоту виникнення аварійних ситуацій.

2. Напрямок «Енергоефективний розвиток» (Проекція інфраструктури та процесів).

З огляду на те, що матеріальні витрати, де домінуючу частку займає активна електроенергія, формують понад 42% у структурі собівартості послуг МКП «Хмельницькводоканал», енергозбереження виступає базовим чинником забезпечення економічної життєздатності підприємства. Чинна система

планування водоканалу часто розглядає енергоефективність як локальну технічну задачу, тоді як сучасний менеджмент вимагає її інтеграції у загальний стратегічний контур.

Розробка стратегічного напрямку «Енергоефективний розвиток» передбачає включення до довгострокових планів заходів із масштабної реновації насосного господарства, насамперед на об'єктах Чернелівського водозабору та насосних станціях другого й третього підйомів. Стратегічні планові рішення мають містити графіки заміни застарілих, енергомістких насосних агрегатів на сучасні високотехнологічні комплекси, оснащені автоматичними частотними перетворювачами.

Це дозволить динамічно адаптувати обсяги споживання електроенергії до реальних добових графіків водоспоживання міста. Крім того, у довгостроковій перспективі стратегічний план повинен передбачати диверсифікацію енергозабезпечення шляхом проектування та будівництва автономних сонячних електростанцій для часткового покриття власних технологічних потреб об'єктів водоканалу, що суттєво підвищить рівень безпеки та енергетичної незалежності критичної інфраструктури в умовах дефіциту потужностей в загальній енергосистемі країни.

3. Цифровізація управлінського контуру та стратегічний контроль (Проекція навчання та розвитку).

Удосконалення методологічних засад стратегічного планування неможливе без цифровізації інформаційних потоків та автоматизації систем моніторингу результатів. Стратегія розвитку МКП «Хмельницькводоканал» має передбачати розгортання єдиного цифрового простору управління, який об'єднуватиме автоматизовану систему диспетчерського контролю та збору даних (SCADA) із геоінформаційними системами (ГІС) картографування мереж.

У межах розробленого проекту цифровізації, стратегічне планування отримує інструменти безперервного («онлайн») контролю за станом гідравлічних параметрів.

Паралельно, для посилення функцій стратегічного моніторингу, пропонується запровадити матричну систему ключових показників ефективності (KPI) для керівників середньої ланки управління. Зокрема, для начальника ділянки водопровідних мереж цільовим орієнтиром плану-графіка має стати відсоток ліквідованих аварій за нормативний час; для головного енергетика - рівень питомого споживання кВт-год електроенергії на 1 м³ піднятої та очищеної води. Такий підхід трансформує стратегічний план із декларативного документа у дієвий щоденний інструмент мотивації та контролю персоналу.

4. Реформування системи фінансового планування (Фінансова проекція)

Завершальним, але базовим елементом розробки стратегії є оптимізація фінансово-економічних планових механізмів. Враховуючи виявлені у другому розділі негативні тренди (коли витрати на 1 грн реалізації сягали 1,24 грн), традиційне кошторисне планування має бути замінене системою бюджетування за центрами відповідальності (ЦВ). Це дозволить чітко закріпити фінансову відповідальність за витрачання ресурсів за конкретними виробничими підрозділами та цехами підприємства, стимулюючи внутрішній режим економії.

Оскільки МКП «Хмельницькводоканал» функціонує в умовах жорстко регульованих державою тарифів, які часто не покривають реальну собівартість послуг, стратегічне фінансове планування повинно змістити акцент із внутрішніх джерел (амортизаційні відрахування) на активну диверсифікацію інвестиційного капіталу.

До фінансового плану підприємства як окремий стратегічний підрозділ має бути інтегрована програма грантового та міжнародного співфінансування. Мова йде про системну планову роботу із залучення коштів міжнародних фінансових інституцій, зокрема Світовий банк, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Північної екологічної фінансової корпорації (НЕФКО) та участь у програмах транскордонного співробітництва Європейського Союзу.

Отримання безповоротних грантових ресурсів під проекти модернізації мереж та енергозбереження дозволить сформувати необхідний інвестиційний буфер без підвищення тарифного навантаження на понад 124 тисячі абонентів

(населення міста Хмельницького), що повністю збалансує комерційну доцільність функціонування підприємства із його високою соціальною відповідальністю.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення формують цілісну, збалансовану архітектуру стратегії розвитку МКП «Хмельницькводоканал», де виробничі, енергетичні, цифрові та фінансові заходи перебувають у синергетичному взаємозв'язку. Практична реалізація розроблених векторів дозволить трансформувати систему стратегічного управління підприємством, забезпечуючи його перехід на модель сталого, фінансово стійкого та безперебійного функціонування як об'єкта життєзабезпечення громади.

3.2. Економічне обґрунтування реалізації напрямів удосконалення стратегічного планування на підприємстві

Для підтвердження фінансово-економічної доцільності запропонованих у підрозділі стратегічних орієнтирів розвитку МКП «Хмельницькводоканал» здійснимо формалізоване обґрунтування потенційного економічного ефекту за трьома базовими проєктними напрямками: зниження технологічних втрат води, модернізація насосного господарства (енергозбереження) та цифровізація виробничо-адміністративних процесів. Комплексне фінансово-економічне моделювання за цими напрямками дозволить не лише розрахувати конкретні параметри економії витрат, а й продемонструвати кумулятивний ефект від їхньої спільної реалізації для відновлення платоспроможності та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

1. Розрахунок економічного ефекту від зниження технологічних втрат води ($E_{\text{вод}}$). Вихідні планово-аналітичні дані базуються на річному обсязі подачі води в мережу в розмірі $V = 10000000 \text{ м}^3$ та базовому рівні втрат через зношеність мереж у розмірі $K_{\text{баз}} = 25\%$. Цільовий стратегічний показник після модернізації аварійних ділянок та впровадження зонального контролю тиску становить $K_{\text{ціл}} = 22\%$.

Обсяг зниження технологічних втрат води ($\Delta V_{\text{екон}}$) розраховується за формулою:

$$\Delta V_{\text{екон}} = V \times (K_{\text{баз}} - K_{\text{цїл}}); \quad (3.1)$$

$$\Delta V_{\text{екон}} = 10000000 \times (0,25 - 0,22) = 300000 \text{ м}^3/\text{рік}.$$

Враховуючи, що середня планова виробнича собівартість очищення та транспортування 1м^3 води становить 12,00 грн, річний грошовий ефект ($E_{\text{вод}}$) становитиме:

$$E_{\text{вод}} = 300000 \text{ м}^3 \times 12,00 \text{ грн}; \quad (3.2)$$

$$E_{\text{вод}} = 3600000 \text{ грн/рік (3,60 млн грн)}.$$

2. Розрахунок ефекту від реалізації програми «Енергоефективний розвиток» ($E_{\text{ен}}$). Враховуючи, що матеріальні витрати (де левову частку займає електроенергія) у структурі витрат підприємства за результатами другого розділу становлять 42,40%, заміна застарілих насосних агрегатів на Чернелівському водозаборі та впровадження частотних перетворювачів дозволить забезпечити зниження питомого споживання енергії. На основі техніко-економічних специфікацій обладнання, прогнозована річна економія активної електроенергії складе близько 3,194 млн грн.

$$E_{\text{ен}} = 3194000 \text{ грн/рік (3,194 млн грн)}. \quad (3.3)$$

3. Розрахунок ефекту від цифровізації та автоматизації ($E_{\text{цифр}}$).

Впровадження інтегрованої системи обліку, GIS-картування та автоматизованого диспетчерського контролю мінімізує витрати на ліквідацію масштабних аварій та оптимізує операційні процеси. Обсяг базових інших операційних витрат підприємства згідно з аналітичними даними другого розділу становить 42 124 тис. грн. За умови досягнення цільового зниження цих витрат на 5%, економічний ефект складе:

$$E_{\text{цифр}} = 42124000 \text{ грн} \times 0,05; \quad (3.4)$$

$$E_{\text{цифр}} = 2106200 \text{ грн/рік (2, 106 млн грн)}.$$

Зведемо отримані прогнозні результати у загальну Таблицю 3.1. для наочного представлення структури формування загального ефекту стратегічного планування.

Таблиця 3.1. Комплексна оцінка прогнозного економічного ефекту від впровадження стратегічних заходів на МКП «Хмельницькводоканал»

Напрямок стратегічного вдосконалення	Фізичний зміст ефекту	Річна грошова економія, тис. грн	Питома вага у загальному ефекті, %
Оптимізація та модернізація мереж	Зниження втрат води на 300 тис. м³	3 600,0	40,45
Програма енергозбереження	Заміна насосів та оптимізація режимів	3 194,0	35,89
Цифровізація (SCADA, GIS, BSC)	Зниження операційних витрат на 5%	2 106,2	23,66
УСЬОГО	Зниження загальних витрат	8 900,2	100,00

Примітка. Розраховано та сформовано автором.

Таким чином, загальний сукупний прогнозний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 8,9 млн грн на рік. Впровадження зазначеного інструментарію дозволить МКП «Хмельницькводоканал» нівелювати зафіксовані у другому розділі негативні фінансові тренди (зокрема, збитковість та перевищення собівартості над чистим доходом, коли витрати на 1 грн реалізації сягали 1,24 грн).

Акумуляований фінансовий буфер у розмірі 8,9 млн грн дозволить частково покривати капітальні вкладення в межах інвестиційної програми без додаткового тиску на тарифну політику для населення міста, що повністю підтверджує економічну доцільність розробленої стратегії.

Для визначення часових меж повернення інвестованих ресурсів та загальної ефективності запропонованого комплексу стратегічних рішень проведемо розрахунок динамічних показників ефективності капіталовкладень. Беручи до уваги, що сформована стратегія розвитку МКП «Хмельницькводоканал» носить комплексний інноваційно-технологічний характер і передбачає не лише реновацію фізично зношених магістральних мереж, а й масштабне розгортання систем автоматизації SCADA, інтеграцію геоінформаційних систем (GIS) до рівня «Цифрового двійника» та заміну насосних агрегатів на ВНС-10 і КНС-15, загальний обсяг необхідних капітальних витрат (CapEx) визначено у розмірі 22 500,00 тис. грн.

Джерелом фінансового забезпечення зазначеного стратегічного пулу виступає ліквідація хронічного дефіциту обігових коштів (який у 2024 році призвів до виконання інвестиційної програми підприємства лише на 61%). Основним фінансовим важелем є диверсифікація джерел: залучення міжнародних грантів (НЕФКО, ЄБРР) та впровадження з 01.01.2026 року економічно обґрунтованого тарифу для юридичних осіб та суб'єктів господарювання на рівні 57,684 грн/м³, за умови збереження соціально орієнтованого тарифу для населення міста (27,39 грн/м³). Такий підхід дозволяє акумулювати необхідний стартовий капітал без надмірного соціального навантаження на мешканців міста.

За умови досягнення щорічного сукупного ефекту від оптимізації та енергозбереження у розмірі 8 900,20 тис. грн, строк окупності стратегічних інвестицій (PP) становитиме:

$$PP = \frac{CapEx}{Effect} = \frac{22500,00}{8900,20} = 2,53 \text{ року.} \quad (3.5)$$

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) для запропонованого комплексу стратегічних заходів дорівнюватиме:

$$ROI = \frac{Effect}{CapEx} \times 100\% = \frac{8900,20}{22500,00} \times 100\% = 39,56\%. \quad (3.6)$$

Отримані значення свідчать про високу швидкість повернення капіталу (близько 2 років і 6 місяців) та значну економічну віддачу проекту (майже 40% річних), що є вагомим позитивним критерієм для масштабних інфраструктурних об'єктів комунального сектору міського господарства.

Важливим та завершальним етапом оцінювання дієвості розробленої стратегії є проведення прогностичного моделювання ймовірності банкрутства МКП «Хмельницькводоканал».

Оскільки у другому розділі дослідження за допомогою дискримінантного аналізу за трьома фундаментальними моделями було зафіксовано критичні ознаки фінансової неспроможності підприємства, необхідно математично обґрунтувати, як саме ліквідація операційної збитковості та акумуляція річного ефекту у розмірі 8 900,20 тис. грн змінить інтегральні параметри стійкості у плановому контурі. Тому доцільно здійснити порівняльний прогностичний перерахунок інтегральних індексів банкрутства. Це дозволить наочно оцінити динаміку виходу підприємства з критичної зони ризику та кількісно виміряти рівень зміцнення його економічної безпеки.

1. Прогнозний розрахунок за моделлю Б. Таффлера.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (3.7)$$

У звітному періоді фактичне значення становило $Z = 0,023$ (при критичному порозі 0,2), що обумовлювалось хронічною збитковістю та від'ємним значенням першого коефіцієнта ($X_1 = -0,46$, відношення прибутку від реалізації до поточних зобов'язань). За рахунок оптимізації витрат та капіталізації стратегічного ефекту, чистий фінансовий результат трансформується у позитивну площину, внаслідок чого коефіцієнт X_1 зростає до +0,09. Паралельно, стабілізація грошових потоків забезпечить приріст оборотних коштів, через що коефіцієнт X_2 (відношення оборотних активів до загальних зобов'язань) збільшиться з 1,10 до 1,20. Коефіцієнти структури капіталу ($X_3 = 0,18$) та автаркії ($X_4 = 0,57$) прогнозуються як стабільні. Прогнозний розрахунок моделі Таффлера матиме вигляд:

$$\begin{aligned} Z &= 0,53 \times 0,09 + 0,13 \times 1,20 + 0,18 \times 0,18 + 0,16 \times 0,57; \\ Z &= 0,0477 + 0,1560 + 0,0324 + 0,0912 = 0,3273. \end{aligned}$$

Отримане значення $Z_{\text{прогноз}} = 0,327$ впевнено перевищує граничний ліміт 0,2, що свідчить про повний вихід МКП «Хмельницькводоканал» із зони ризику неспроможності.

2. Прогнозний розрахунок за моделлю Тішоу.

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad (3.8)$$

Ретроспективне розраховане значення становило $Z = 0,021$, що значно нижче за граничний норматив $0,037$. Головним деструктором виступала негативна рентабельність активів $X_2 = -0,09$. Завдяки виведенню діяльності на рівень беззбитковості, показник X_2 досягне позитивного цільового значення $+0,06$. Що позитивно вплине на подальшу оцінку підприємства.

Коефіцієнт ліквідності (X_1) та частка власних коштів у фінансуванні активів (X_3) за рахунок реструктуризації балансу зростуть до рівня $0,25$. Швидкість обороту капіталу ($X_4 = 4,64$) залишиться незмінною. Комплексне покращення цих параметрів забезпечить кумулятивний ефект та виведе підсумковий інтегральний індекс за межі небезпечної межі. Прогнозний розрахунок моделі Тішоу матиме вигляд:

$$Z = 0,063 \times 0,25 + 0,092 \times 0,06 + 0,057 \times 0,25 + 0,001 \times 4,64;$$

$$Z = 0,0158 + 0,0055 + 0,0143 + 0,0046 = 0,0402.$$

Значення $Z_{\text{прогноз}} = 0,040$ долає граничний поріг ($0,037$), що підтверджує відновлення потенціалу самофінансування комунального підприємства.

3. Прогнозний розрахунок за моделлю Г. Спрінгейта.

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (3.9)$$

У другому розділі фактичний індекс зафіксував глибоку кризу стійкості на рівні $Z = -0,303$ через критичну збитковість: $X_2 = -0,08$ (відношення прибутку до оподаткування до оборотних активів); $X_3 = -0,46$ (відношення чистого прибутку до поточних зобов'язань). За рахунок економії витрат на аварійні ремонти, електроенергію та зниження втрат води, зазначені параметри рентабельності досягнуть позитивних значень: $X_2 = +0,14$, $X_3 = +0,35$.

Коефіцієнт робочого капіталу (X_1) покращиться до 0,12, а показник автаркії (X_4) збережеться на рівні 0,57. Прогнозний розрахунок моделі Спрінгейта матиме вигляд:

$$Z = 1,03 \times 0,12 + 3,07 \times 0,14 + 0,66 \times 0,35 + 0,4 \times 0,57;$$

$$Z = 0,1236 + 0,4298 + 0,2310 + 0,2280 = 1,0124.$$

Отриманий інтегральний індекс $Z_{\text{прогноз}} = 1,012$ повністю долає критичний поріг 0,862, підтверджуючи високу фінансову спроможність проєктованих рішень. Зведемо отримані дані у Таблицю 3.2. для наочного відображення ліквідації деструктивних фінансових тенденцій.

Таблиця 3.2. Порівняльна динаміка інтегральних показників ймовірності банкрутства МКП «Хмельницькводоканал» до та після впровадження стратегічних заходів

Модель діагностики	Фактичне значення (Розділ 2)	Прогнозний показник (Після впровадження стратегії)	Критичний / нормативний поріг моделі	Фінансова зона до реалізації заходів	Фінансова зона після реалізації заходів
Модель Б. Таффлера	0,023	0,327	> 0,200	Висока ймовірність банкрутства	Зона фінансової безпеки
Модель Тішоу	0,021	0,040	> 0,037	Загроза фінансової нестабільності	Зона стабільного розвитку
Модель Г. Спрінгейта	-0,303	1,012	> 0,862	Критичний ризик неспроможності	Зона фінансової спроможності

Примітка. Розраховано та систематизовано автором.

Узагальнюючи результати проведеного моделювання, варто наголосити, що діяльність МКП «Хмельницькводоканал» здійснюється у надскладних умовах воєнного стану. Це супроводжується зниженням платоспроможності споживачів,

стрімким зростанням цін на енергоресурси та матеріали, а також жорсткими тарифними обмеженнями регулятора для населення міста. Проте проведені прогнозні розрахунки наочно доводять, що коригування системи стратегічного планування та інтеграція запропонованих інноваційно-технологічних заходів виступають реальним інструментом фінансової санації підприємства.

Синхронний вихід усіх трьох інтегральних індексів (Z) із зони високого ризику в зону фінансової стійкості доводить, що впровадження енергоефективного обладнання, цифровізація управління мережами (SCADA, GIS) та оптимізація тарифної політики для юридичних осіб дозволяють сформулювати потужний внутрішній захисний механізм. Це повністю мінімізує загрозу банкрутства об'єкта критичної інфраструктури, забезпечуючи надійний фундамент для довгострокового безперебійного життєзабезпечення Хмельницької міської громади.

Завершальним і найбільш жорстким етапом комплексного оцінювання фінансово-економічної спроможності та ризикостійкості запропонованої інвестиційної стратегії є переведення розрахунків із статичної площини у динамічну. Розраховані на початку підрозділу показники рентабельності (ROI) та строку окупності ($PP = 2,53$ року) є статичними, оскільки вони не враховують чинник часу та динаміку знецінення грошових потоків. В умовах сучасної макроекономічної нестабільності в Україні, спричиненої воєнним станом та високими інфляційними ризиками, застосування виключно статичних методів є недостатнім для прийняття остаточних стратегічних управлінських рішень. Тому виникає гостра потреба у використанні дисконтування для об'єктивної оцінки вартості майбутніх фінансових надходжень.

Для забезпечення максимальної достовірності фінансових прогнозів проведемо оцінку стратегії за допомогою методів дисконтування грошових потоків. Це дозволить привести майбутні фінансові надходження від реалізації екологічних та цифровізаційних заходів до теперішньої вартості (моменту здійснення первинних витрат). Для проведення розрахунків встановимо такі базові параметри інвестиційного контуру:

1. Часовий горизонт (плановий період) реалізації рішень визначимо тривалістю у $t = 5$ років, що є класичним середньостроковим періодом для реновації об'єктів критичної муніципальної інфраструктури.

2. Обсяг капітальних витрат ($CapEx$) становить 22 500,00 тис. грн (фінансування здійснюється у нульовому періоді, $t = 0$).

3. Щорічний сукупний грошовий потік (ефект від оптимізації та енергозбереження, CF) прогнозується стабільним протягом всього горизонту планування і становить 8 900,20 тис. грн на рік.

4. Норму дисконту (ставку порівняння, r) закладемо на рівні 17% (0,17). Зазначений рівень є економічно обґрунтованим, оскільки він базується на поточній обліковій ставці Національного банку України (15%) та включає премію за специфічні ризики функціонування підприємств житлово-комунального сектору в умовах воєнного стану (2%).

Основним критерієм ефективності інвестицій за динамічним підходом є Чистий дисконтований дохід (NPV - Net Present Value), який відображає інтегральний ефект від реалізації проєкту і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CapEx \quad (3.10)$$

де CF_t - грошовий потік (ефект) у періоді t ;

r - ставка дисконтування;

t - порядковий номер року;

$CapEx$ - початкові капіталовкладення.

Паралельно проведемо розрахунок Дисконтованого строку окупності (DPP - Discounted Payback Period), який визначає період часу, необхідний для повернення первинних інвестицій за рахунок теперішньої вартості майбутніх доходів, застосування цього інструменту дозволяє об'єктивно оцінити реальний період окупності з урахуванням фактору часу:

$$DPP = m + \frac{CapEx - \sum_{t=m+1}^m DCF_t}{DCF_{M+1}} \quad (3.11)$$

де m - останній рік планового періоду, в якому кумулятивний дисконтований грошовий потік залишається меншим за обсяг інвестицій;

DCF_t - дисконтований грошовий потік конкретного року.

Для деталізації розрахунків та візуалізації процесу нагромадження стратегічного ефекту з урахуванням дисконтування сформуємо аналітичну таблицю:

Таблиця 3.3. Розрахунок дисконтованих показників ефективності інвестиційної стратегії МКП «Хмельницькводоканал»

Рік реалізації (t)	Щорічний грошовий ефект (CFt), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування за ставкою 17% $(1/(1+0,17)^t)$	Дисконтований грошовий потік (DCFt), тис. грн	Кумулятивний (наростаючий) дисконтований потік, тис. грн
0	-22 500,00	1,0000	-22 500,00	-22 500,00
1	8 900,20	0,8547	7 607,01	-14 892,99
2	8 900,20	0,7305	6 501,72	-8 391,27
3	8 900,20	0,6244	5 557,02	-2 834,25
4	8 900,20	0,5337	4 749,59	+1 915,34
5	8 900,20	0,4561	4 059,48	+5 974,82
Разом (PV)	44 501,00	X	28 474,82	X

Примітка. Розраховано та систематизовано автором.

Спираючись на розрахункові дані таблиці 3.3., визначимо точне значення Чистого дисконтованого доходу (NPV) на кінець 5-річного планового періоду:

$$NPV = 28\,474,82 - 22\,500,00 = 5\,974,82 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки отримане значення є додатним ($NPV > 0$), запропонована стратегія розвитку підприємства визнається абсолютно доцільною. Це означає, що проєкт не лише повністю покриє капітальні витрати у розмірі 22,5 млн грн і забезпечить покриття альтернативних ризиків на рівні 17% річних.

Також варто зауважити, що запропонована стратегія згенерує для підприємства додатковий чистий прибуток у розмірі 5 574,82 тис. грн у теперішній вартості.

Для глибшої оцінки віддачі капіталу розрахуємо Індекс рентабельності інвестицій (PI - Profitability Index):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{CapEx} = \frac{28\,474,82}{22\,500,00} = 1,27. \quad (3.12)$$

Значення $PI = 1,27 > 1$ свідчить про те, що кожна одна гривня, інвестована у впровадження автоматизації та модернізації на водоканалі, принесе 1,27 грн доходу, приведенного до теперішнього часу.

Використовуючи дані кумулятивного ряду, визначимо Дисконтований строк окупності (DPP):

$$DPP = 3 + \frac{2\,834,25}{4\,749,59} = 3,60 \text{ року.}$$

Проведений порівняльний аналіз статичного та динамічного підходів дозволяє сформулювати важливий управлінський висновок. Під впливом чинника часу та дисконтування фінансових потоків за ставкою 17%, дисконтований строк окупності стратегії ($DPP = 3,6$ року) перевищує простий строк окупності ($PP = 2,53$ року) в 1,42 раза (або орієнтовно на 13 місяців).

Таке уповільнення повернення капіталу є цілком обґрунтованим ринковим ладом, який виникає через часове знецінення грошей та закладання реалістичної премії за ризики. Проте, навіть з урахуванням цього фактора, повна окупність

інвестицій масштабу 22,5 млн грн трохи більше ніж за 3,5 роки за жорсткої дисконтної бар'єрної ставки є надзвичайно привабливим показником для об'єктів критичної житлово-комунальної інфраструктури.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного обґрунтування, можна констатувати, що реалізація запропонованих заходів із модернізації інфраструктури, енергозбереження та цифровізації дозволить отримати сукупний річний ефект у розмірі 8 900,2 тис. грн. Акумуляований грошовий потік забезпечить надійне підґрунтя для подолання операційної збитковості водоканалу та дозволить стабільно фінансувати інвестиційні програми без додаткового тарифного тиску на населення громади. Таким чином, проведені розрахунки повністю підтверджують доцільність та високу практичну значущість розробленої стратегії розвитку об'єкта критичної муніципальної інфраструктури.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження стану та напрямів удосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства критичної муніципальної інфраструктури в умовах воєнного стану та державного регулювання тарифів на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

У першому розділі розкрито теоретичні основи, сутність, еволюцію та роль стратегічного планування в загальній системі менеджменту підприємства. Встановлено, що воно є складною багаторівневою категорією та базовим інструментом проактивного управління, який дозволяє визначити довгострокові орієнтири суб'єкта господарювання, декомпозувати їх на рівень операційних завдань та забезпечити високу адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. Попри різноманіття наявних методологічних підходів (зокрема системного, процесного та ситуаційного), усі вони одноставно наголошують на необхідності безперервного, гнучкого та інтегрованого характеру планової діяльності. При цьому обґрунтовано, що специфіка житлово-комунальної сфери суттєво впливає на загальну архітектуру стратегічного планування: статус природної монополії, висока соціальна відповідальність, критична значущість для життєдіяльності громад та висока технологічна капіталомісткість формують особливі, більш жорсткі вимоги до процесу обґрунтування планових рішень.

У межах систематизації сучасних методичних підходів, моделей та інструментів оцінки й формування стратегічних планів суб'єктів господарювання в кризових умовах було детально досліджено особливості функціонування підприємств під впливом воєнного стану та жорсткого державного регулювання тарифів. Визначено, що військовий конфлікт та супутня макроекономічна нестабільність кардинально трансформують традиційний контур планування: різко скорочується часовий горизонт прогнозування, знижується точність інформаційних потоків, а традиційні джерела самофінансування обмежуються державним мораторієм на підвищення тарифів для населення. Доведено, що за

таких екстремальних умов формальне довгострокове планування має еволюціонувати в систему антикризового стратегічного менеджменту, фокус якого зміщується з максимізації комерційного прибутку на мінімізацію стратегічних ризиків, оптимізацію операційних витрат, диверсифікацію джерел капіталу через залучення грантів та збереження технологічної цілісності об'єктів критичної інфраструктури.

Дослідження стану стратегічного планування МКП «Хмельницькводоканал» було логічно розпочато з комплексної діагностики його фінансово-економічного контуру, оскільки саме результативні показники діяльності виступають головним індикатором ефективності чинної системи управління. У цьому контексті в другому розділі роботи надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства як об'єкта дослідження. МКП «Хмельницькводоканал» функціонує як стратегічно важливий суб'єкт комунального господарства міста Хмельницького, забезпечуючи централізоване водопостачання та водовідведення для понад 124 тисяч абонентів. Організаційна структура підприємства має чітко виражений лінійно-функціональний характер, що в умовах теперішнього кризового контуру забезпечує необхідну централізацію управління, жорстку виконавчу дисципліну та високу оперативність доведення планових завдань від вищого керівництва до конкретних виробничо-технологічних підрозділів.

Проведене оцінювання динаміки основних техніко-економічних показників діяльності МКП «Хмельницькводоканал» зафіксувало формування деструктивних фінансових тенденцій, викликаних макроекономічним тиском зовнішнього середовища. Головними негативними трендами визначено глибоку операційну збитковість та критичне перевищення собівартості надання послуг над чистим доходом, внаслідок чого витрати на 1 грн реалізованої продукції корисного відпуску сягали критичної позначки у 1,24 грн.

Хронічний дефіцит власних обігових коштів призвів до дестабілізації інвестиційної діяльності: так, у 2024 році інвестиційна програма модернізації підприємства через брак ресурсів була профінансована та виконана на 61%.

Комплексна оцінка чинної системи стратегічного планування та діагностика фінансової спроможності підтвердили наявність системної кризи стійкості. Результати PEST- та SWOT-аналізу наочно ідентифікували ключові вразливості: регуляторне заморожування тарифів для населення, стрімке подорожчання активної електроенергії (що формує понад 42% у структурі собівартості) та високі втрати води в мережах (близько 25%). Застосування математичного інструментарію дискримінантного аналізу ймовірності банкрутства зафіксувало критичний стан підприємства: інтегральні індекси за моделями Б. Таффлера ($Z = 0,023$ при нормативі $> 0,200$), Г. Спрінгейта ($Z = -0,303$ при нормативі $> 0,862$) та моделі Тішоу ($Z = 0,021$ при нормативі $> 0,037$) синхронно вказали на перебування комунального підприємства у зоні глибокої фінансової неспроможності та ризику банкрутства.

У процесі дослідження було обґрунтовано реалістичних сценарій розвитку МКП «Хмельницькводоканал» в умовах воєнного стану та обмежень тарифного регулювання. Проведений аналіз показав, що найбільш доцільним є сценарій активної модернізації та цифрової трансформації підприємства, який передбачає реалізацію заходів з енергоефективності, автоматизації виробничих процесів, зниження технологічних втрат води та диверсифікації джерел фінансування за рахунок міжнародних грантових програм. Реалізація зазначеного сценарію забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та формування передумов для його.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення планування розвитку підприємства на основі концепції системи збалансованих показників (BSC). Сформовано цілісну архітектуру стратегії сталого розвитку МКП «Хмельницькводоканал», де декомпоновано взаємопов'язані заходи за чотирма проекціями:

1. Виробничо-технологічна: модернізація аварійних ділянок та зональне керування тиском для зниження втрат води з 25% до цільових 22% (річний ефект - 3 600,0 тис. грн);

2. Енергоефективна: реновація насосного господарства Чернелівського водозабору та впровадження частотних перетворювачів (річний ефект - 3 194,0 тис. грн);

3. Цифрова: розгортання автоматизованих систем диспетчерського контролю SCADA та геоінформаційних систем GIS (річний ефект - 2 106,2 тис. грн);

4. Фінансова: перехід до бюджетування за центрами відповідальності, активне залучення міжнародних грантів та запровадження з 2026 року економічно обґрунтованого тарифу для юридичних осіб на рівні 57,684 грн/м³ при збереженні соціального тарифу для населення (27,39 грн/м³).

Сукупний щорічний прогностичний ефект від реалізації зазначеного комплексу стратегічних заходів становить 8 900,20 тис. грн на рік. Здійснено глибоке економічне обґрунтування запропонованої інвестиційної стратегії за допомогою методів динамічного дисконтування грошових потоків. При загальному обсязі необхідних капітальних витрат (CapEx) у розмірі 22 500,00 тис. грн, статичні показники зафіксували високу ефективність проекту: простий строк окупності становить $PP = 2,53$ року, а коефіцієнт рентабельності інвестицій - $ROI = 39,56\%$.

Оцінка проекту в динамічному контурі за жорсткої ринкової ставки дисконтування у 17% (15% облікова ставка НБУ + 2% премія за воєнний ризик) повністю довела його фінансову безпеку: чистий дисконтований дохід є додатним і становить $NPV = +5\,574,82$ тис. грн, індекс рентабельності становить $PI = 1,27$, а дисконтований строк окупності дорівнює $DPP = 3,60$ року. Порівняльний аналіз підходів довів, що під впливом чинника часу та воєнних ризиків дисконтований строк окупності перевищує простий в 1,42 раза (на 13 місяців), що є цілком виправданим і фінансово привабливим для об'єктів ЖКГ. Отже, отримані результати моделювання підтверджують високу інвестиційну стійкість проекту навіть за умов макроекономічної нестабільності та підвищених ризиків. Це створює надійне підґрунтя для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо практичного розгортання модернізаційних заходів на підприємстві.

Прогностичне моделювання ре-діагностики банкрутства математично довело, що акумуляція стратегічного ефекту повністю ліквідує загрозу неспроможності: інтегральні індекси в плановому контурі впевнено подолали критичні пороги (модель Таффлера зросла до 0,327, Спрінгейта - до 1,012, Тішоу - до 0,040), забезпечивши повний вихід підприємства в зону фінансової безпеки та стійкого розвитку.

Отримані результати підтверджують, що ефективне стратегічне планування є ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. Запропонований комплекс заходів формує цілісну систему стратегічного управління, яка поєднує виробничо-технологічні, фінансові, цифрові та організаційні інструменти розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апалькова В. В., Новикова І. В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 118–125.
2. Багорка М. О. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, ч. 1. С. 28–33.
3. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100114-f1.-balans-rik-2022.pdf>
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2024/03/s0100114-f1.-balans870272.pdf>
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads//02/s0100115-f1.-balans634392.pdf>
7. Барчук М. Р. Збалансована система показників (Balanced Score-card-BSC). *Наукові розробки молоді на сучасному етапі*. Київ : КНУТД, 2017. с. 397-398
8. Благун І., Гриневич Л., Диха М. Маркетинговий менеджмент в системі забезпечення інвестиційної діяльності підприємств територіальних громад. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 340, no. 2. P. 19–25.
9. Бланк І. О. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
10. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 75–78.
11. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. С. 56.

12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. С. 15.
13. Димченко О. В. Житлово-комунальний комплекс в умовах ринкових трансформацій: соціально-економічний та стратегічний аспект : монографія. Харків : ХНАМГ, 2009. 320 с.
14. Діденко Є. О., Андрушко А. А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 11.
15. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 400 с.
16. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ, 2006. 61 с.
17. Євдокімова М. О. Місцеві фінанси : навч. посібник. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2014. 343 с.
18. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 152–158.
19. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2022 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
20. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2023 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2024/03/zvit-kerivnyka-2023.pdf>
21. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2024 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads//03/zvit-kerivnyka.pdf>
22. Звіт про фінансові результати за 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah-rik-2022.pdf>
23. Звіт про фінансові результати за 2023 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2024/03/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah870273.pdf>
24. Звіт про фінансові результати за 2024 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads//02/vodokanal-rah-3.pdf>

25. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 160 с.
26. Каплан Роберт С., Нортон Девід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2004. 320 с.
27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2006. С. 34.
28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Видавництво ЛКА, 2013. 424 с.
29. Ковшова І. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НаУКМА, 2018. 197 с.
30. Корчан Л. О., Дроботова М. В. Методи розробки маркетингової стратегії / за ред. М. П. Денисенка. *Інформаційні технології і управління*. Київ : КНУТД, 2012. С. 151.
31. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. С. 112.
32. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 2. С. 142–149.
33. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
34. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.
35. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2007. С. 84.
36. Міняйленко І. В., Гайжук О. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 512–515.

37. Обливальний С. М., Миронова О. М. Методичні аспекти застосування PEST-аналізу при формуванні стратегії підприємства. *Вісник ХНЕУ*. 2015. № 2. С. 78–83.
38. Отенко І. П. Стратегічний потенціал підприємства: методологія формування та розвитку : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. С. 93.
39. Офіційний сайт МКП «Хмельницькводоканал». URL: <https://water.km.ua/>
40. Офіційний сайт Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/03356128?from=search>
41. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : ХНЕУ, 2002. С. 72.
42. Пекнич А. Стратегічне планування розвитку комунальних підприємств в сучасних умовах. Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє : зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 2026 р.). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. С. 55. URL: <https://univer.km.ua/naukova-diyalnist/konferentsiyi-ta-naukovi-zakhody/zbirnyky-materialiv-konferentsiy-provedenykh-u-khuup-imeni-leonida-yuzkova>
43. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.
44. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 1999. С. 41.
45. Попова С. О. Матричні методи стратегічного аналізу маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2012. № 2. С. 45–52.

46. Про погодження плану розвитку (довгострокова інвестиційна програма) на 2024–2028 роки та інвестиційної програми міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» на плановий період (2024). URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2024/10/08435024-1.docx>
47. Салига С. С., Яришко О. В. Стратегічне планування на підприємствах в сучасних умовах розвитку економіки. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 15.
48. Статут МКП «Хмельницькводоканал». URL: <http://water.km.ua/wp-content/uploads//07/statut-mkp-hmelnyczkvodokanal-tra-ven-.pdf>
49. Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 340, no. 2. P. 33–40.
50. Фаріон І. Д. Органічне узгодження інтересів стейкхолдерів підприємства на засадах концепції BSC. *Регіональна економіка та управління*. 2019. С. 635.
51. Федулова Л. І. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економіка та управління*. 2019. № 4. С. 12–21.
52. Харазішвілі Ю. М., Сухонос В. В. Стратегічне планування розвитку об'єктів критичної інфраструктури в умовах глобальних викликів. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–48.
53. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2.2 (10). С. 150–155.
54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. С. 48.
55. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Ярковий О. Е. Особливості аналізу макросередовища підприємства на зовнішніх ринках. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 103–108

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2024 р.

Підпис

А. В. Пекнич

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
«_____» червня 2024 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Тракткування терміну «стратегічне планування» науковцями.

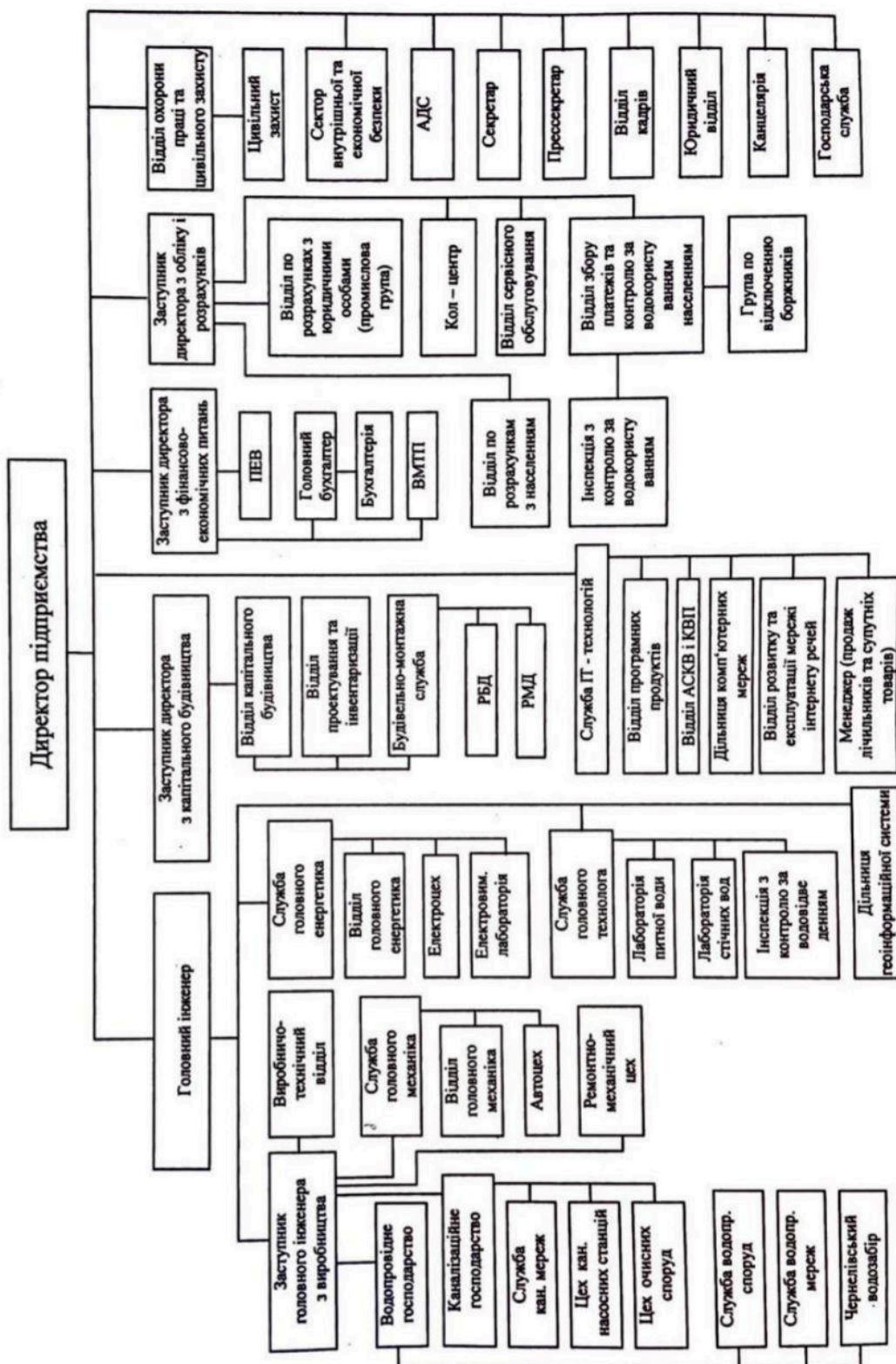
Автор(-и) терміну	Визначення терміну
1	2
З. Є. Шершньова (Київський національний економічний університет) [54]	«Стратегічне планування - адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування - систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.»
Б. М. Мізюк (Львівський торговельно-економічний університет) [35]	«... - полягає у систематизованому визначенні взаємоузгоджених довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства, що забезпечує адекватну і швидку реакцію підприємства на зміну умов ринку»
Г. І. Кіндрацька (Національний університет «Львівська політехніка») [27]	«... - особливий вид управлінської діяльності, що полягає в обґрунтуванні місії, цілей та стратегічних альтернатив розвитку підприємства, розподілі ресурсів та забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності»
В. А. Василенко та Т. І. Ткаченко [11]	«... - процес визначення головних цілей підприємства, вибору оптимальних стратегій їх досягнення та формування комплексних програм дій, спрямованих на ефективне використання потенціалу підприємства»
О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник (Львівська школа менеджменту) [31]	«... - функцію менеджменту, яка полягає у визначенні місії та цілей організації, а також виборі та обґрунтуванні стратегій, необхідних для досягнення цих цілей у тривалій перспективі»
В. В. Пастухова [41]	«... - системний процес розробки та реалізації довгострокових планів розвитку підприємства, орієнтований на адаптацію його діяльності до мінливих умов ринкового середовища та забезпечення стратегічних переваг»

Продовження Таблиці А.1.

1	2
В. Г. Герасимчук (Національний технічний університет України «КПІ») [12]	«... - інтегрований процес підготовки та прийняття довгострокових управлінських рішень, що визначають загальні напрями розвитку підприємства та програму дій щодо раціонального використання його ресурсів у динамічному середовищі»
В. С. Пономаренко (Харківський національний економічний університет) [44]	«... - багатоаспектним управлінським процесом, який передбачає встановлення місії, цілей і стратегії підприємства, а також розробку системи планів для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі»
І. П. Отенко (Харківська економічна школа) [38]	«... - процес формування цільових орієнтирів розвитку підприємства та розробки траєкторії їх досягнення на основі збалансування його внутрішнього стратегічного потенціалу із викликами ринкового оточення»
С. С. Салига та О. В. Яришко [47]	«... - механізм регулювання планових рішень (оформлення у вигляді стратегії, концепцій, пріоритетів), що координує функціонування підприємства у тривалій перспективі»

Примітка. Систематизовано автором

Структура МКП «Хмельницькводоканал»



Таблиця В.1. Показники фінансової стійкості підприємства за 2024 рік.

Показник	Розрахунок	Зміст	Результат
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу	Показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність нормативне значення $> 0,5$	0,823
	$\phi 1p.1495 / \phi 1p.1900$		
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	відношення власного капіталу до позикових і залучених джерел	Показує, скільки одиниць власних коштів припадає на кожну одиницю позикових і залучених нормативне значення > 1	4,641
	$\phi 1p.1495 / (p.1595 + p.1695 + p.1700)$		
Коефіцієнт фінансової стійкості	відношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до підсумку балансу	Показує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі і свідчить про його здатність залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі	0,824
	$\phi 1(p.1495 + p.1595) / \phi 1p.1900$		
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	відношення власного оборотного капіталу підприємства до власних джерел фінансування	Показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована	0,024
	$\phi 1(p.1195 - p.1695) / \phi 1p.1495$		
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	відношення власного оборотного капіталу підприємства до оборотних активів	Показує рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів	0,102
	$\phi 1(p.1195 - p.1695) / \phi 1p.1195$		

Примітка. Сформовано за показниками фінансової звітності

Таблиця Г.1. Матриця SWOT-аналізу МКП «Хмельницькводоканал»

	Можливості	Загрози
	1. Залучення міжнародних грантів та інвестицій. 2. Модернізація обладнання і підвищення енергоефективності. 3. Впровадження GIS-систем і автоматизації обліку води. 4. Зменшення втрат води через smart-лічильники. 5. Співпраця з органами влади у програмах відновлення інфраструктури	1. Воєнні дії та ризик пошкодження інфраструктури. 2. Зниження платоспроможності населення. 3. Зростання вартості електроенергії та матеріалів. 4. Інфляція та економічна нестабільність. 5. Регуляторні обмеження тарифів. 6. Ризики аварій через зношеність мереж.
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Статус об'єкта критичної інфраструктури міста. 2. Монопольне становище у сфері водопостачання і водовідведення. 3. Розгалужена інженерна інфраструктура (водозабори, насосні станції, очисні споруди). 4. Наявність затверджених інвестиційних програм розвитку. 5. Кваліфікований персонал та власна виробничо-технічна база. 6. Стабільний попит на послуги..	– Використання статусу критичної інфраструктури для залучення міжнародних грантів. – Реалізація енергоефективних проєктів на базі існуючої інфраструктури. – Впровадження цифрових систем управління мережами та обліку води.	– Оперативне реагування на аварії в умовах воєнного стану. – Формування резервів обладнання та матеріалів. – Оптимізація витрат у відповідь на зростання цін на енергію. – Використання інвестпрограм для модернізації мереж. – Підтримка стабільного функціонування критичної інфраструктури.
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Високий рівень зношеності водопровідних і каналізаційних мереж. 2. Значні втрати води в мережах. 3. Залежність від тарифної політики держави. 4. Обмежені фінансові ресурси для модернізації. 5. Висока енергоємність виробничих процесів. 6. Недостатній рівень цифровізації систем управління.	– Залучення фінансування для заміни зношених мереж. – Впровадження smart-лічильників для зменшення втрат води. – Реалізація енергоефективних проєктів для зниження витрат.	– Поетапна заміна аварійних ділянок мереж. – Розробка антикризового фінансового плану. – Підвищення енергоефективності виробництва. – Посилення контролю дебіторської заборгованості. – Оптимізація витрат підприємства.

Примітка. Систематизовано автором на основі звітності підприємства

Таблиця Д.1. PIMS-аналізу МКП «Хмельницькводоканал»

Фактор моделі PIMS	Характеристика для МКП «Хмельницькводоканал»	Вплив на ефективність діяльності
1	2	3
Вертикальна інтеграція	Підприємство здійснює повний цикл водопостачання та водовідведення: забір води, очищення, транспортування водопровідними мережами, приймання та очищення стічних вод. У структурі підприємства функціонують виробничі, технічні, лабораторні та адміністративні підрозділи.	Позитивний вплив – контроль усіх етапів виробничого процесу підвищує стабільність роботи системи водопостачання.
Капіталомісткість	Діяльність підприємства потребує значних капітальних вкладень у водозабірні споруди, насосні станції, очисні споруди та мережі водопостачання і каналізації.	Висока капіталомісткість характерна для галузі та може знижувати рівень рентабельності через значні витрати на утримання інфраструктури.
Відносна якість послуг	Якість питної води постійно контролюється лабораторією контролю якості води. У 2024 році було досліджено 1722 проби за мікробіологічними показниками та 779 проб за фізико-хімічними показниками. Проби відбираються на свердловинах, насосних станціях та у водопровідній мережі міста [36]	Висока якість послуг підвищує довіру споживачів та стабільність попиту на послуги підприємства.
Продуктивність	Ефективність роботи підприємства забезпечується діяльністю виробничих підрозділів, технічних служб, диспетчерської служби та лабораторій контролю якості. Використання сучасного обладнання та модернізація мереж сприяють підвищенню продуктивності праці.	Зростання продуктивності дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Продовження Таблиці Д.1.

Конкурентна позиція	МКП «Хмельницькводоканал» функціонує на ринку природної монополії у сфері централізованого водопостачання та водовідведення міста Хмельницький.	Монопольна позиція забезпечує стабільний попит на послуги, але водночас потребує підтримання високої якості та безперебійності роботи.
Частка ринку	Підприємство обслуговує більшість населення міста та значну кількість підприємств і організацій.	Розширення житлової забудови та підключення нових споживачів можуть сприяти зростанню обсягів реалізації послуг.
Інновації	Підприємство здійснює модернізацію обладнання, впроваджує енергоефективні технології та автоматизовані системи контролю за роботою водопровідних мереж.	Інновації сприяють підвищенню ефективності роботи та зниженню витрат ресурсів.

Примітка. Систематизовано автором на основі звітності підприємства