

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Планування та прогнозування в системі менеджменту підприємства (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал)»

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Кулешова Д. В.

Керівник: доктор економічних
наук, професор
Чмир О. С.

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

Анотація

Кулешова Д.В. Планування та прогнозування в системі менеджменту 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. 46 с.

Бакалаврська робота спрямована на обґрунтування теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування і прогнозування в менеджменті комунального підприємства.

Розкрито сутність, принципи та функції планування і прогнозування як важливих складових управління підприємством. Узагальнено методичні підходи до організації планової діяльності у комунальній сфері та розглянуто зарубіжний досвід довгострокового планування водоканалів. Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності МКП «Хмельницькводоканал», виявлено проблеми у фінансових результатах, виконанні планових показників, собівартості та капітальних інвестиціях. Обґрунтовано напрями удосконалення системи планування, зокрема впровадження 5-річної стратегії за SMART-цілями, сценарного аналізу, автоматизації планових процесів і системи збалансованих показників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню фінансового планування та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Ключові слова: планування, прогнозування, менеджмент, комунальне підприємство, водоканал, стратегічне планування, сценарний аналіз, ефективність.

Annotation

Kuleshova D.V. Planning and Forecasting in Enterprise Management (based on MUE “Khmelnyskvodokanal”). This thesis investigates the planning and forecasting system in the management of Khmelnytskyi Municipal Water and Sewage Enterprise. The study identifies critical planning inefficiencies: a cost overrun of 18.27%, capital investment plan fulfillment of only 65.14%, and a net loss of UAH 48.657 million in 2024. A set of improvement measures is proposed, including integrated strategic planning with SMART goals, scenario analysis, ERP automation, and a Balanced Scorecard implementation. The expected annual economic effect is UAH 10–18 million with a payback period of 3–9 months.

Keywords: planning, forecasting, management, municipal enterprise, water utility, scenario analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ....	8
1.1. Сутність, принципи та функції планування і прогнозування в управлінні підприємством	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання організації системи планування і прогнозування діяльності підприємств комунальної сфери.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УПРАВЛІННІ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Оцінка ефективності системи планування та прогнозування на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	32
3.1. Шляхи оптимізації процесів планування та прогнозування на підприємстві.....	32
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи планування.....	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне планування та прогнозування є ключовою передумовою сталого розвитку підприємств комунального господарства в умовах реформування галузі та децентралізації влади в Україні. Підприємства водопровідно-каналізаційного господарства відіграють стратегічну роль у забезпеченні життєдіяльності населених пунктів, однак стикаються з низкою викликів: застарілою інфраструктурою, обмеженістю фінансових ресурсів, необхідністю підвищення енергоефективності та адаптації до євроінтеграційних стандартів якості послуг. Водночас питання адаптації сучасних методів планування та прогнозування до специфіки підприємств водопровідно-каналізаційного господарства залишаються недостатньо дослідженими в науковій літературі, що зумовлює актуальність обраної теми.

Теоретичні та практичні аспекти планування в системі менеджменту досліджували провідні українські науковці: Осовська Г.В., Фатхутдінов Р.А., Хміль Ф.І. розробили концептуальні засади стратегічного планування; Михайлова Л.І., Покропивний С.Ф., Шегда А.В. розглядали методологічні основи прогнозування в управлінні; Дорогунцов С.І., Запатріна І.В., Кириленко О.П. досліджували особливості функціонування комунальних підприємств. Незважаючи на значний доробок науковців, питання формування інтегрованої системи планування та прогнозування саме для підприємств водопровідно-каналізаційного господарства потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування та прогнозування в менеджменті МКП «Хмельницькводоканал» для підвищення ефективності його функціонування та якості надання комунальних послуг.

Було поставлено і послідовно вирішено такі завдання:

- розкрити теоретичну сутність, принципи та функції планування і прогнозування в управлінні підприємством;
- систематизувати методичні підходи до організації планування та прогнозування на підприємствах комунальної сфери;
- провести комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності МКП «Хмельницькводоканал»;
- здійснити оцінку ефективності існуючої системи планування та прогнозування на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати напрями оптимізації процесів планування та прогнозування;
- розробити конкретні заходи щодо вдосконалення системи планування з їх економічним обґрунтуванням.

Об'єкт дослідження – процеси планування та прогнозування в системі менеджменту комунального підприємства водопровідно-каналізаційного господарства.

Предмет дослідження – методи, інструменти та організаційні механізми планування і прогнозування діяльності МКП «Хмельницькводоканал».

Методи дослідження. У роботі використано: системний аналіз – для вивчення планування як цілісної системи управління; порівняльний аналіз – для зіставлення різних підходів до організації планової роботи; економіко–статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; методи економічного моделювання та прогнозування – для розробки планових показників; розрахунково–аналітичний метод – для економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Практична значущість дослідження визначається можливістю безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у практику управління МКП «Хмельницькводоканал», а також використання запропонованих методичних підходів іншими комунальними підприємствами галузі.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок. Робота містить 8 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та функції планування і прогнозування в управлінні підприємством

Планування становить фундаментальну основу ефективного управління підприємством, оскільки визначає стратегічні орієнтири розвитку, конкретизує тактичні завдання та забезпечує координацію всіх сфер господарської діяльності. У сучасних умовах динамічного бізнес–середовища, посилення конкуренції та зростаючої невизначеності роль планування як управлінської функції суттєво зростає. Науковці зазначають, планування виступає інструментом перетворення загальних цілей організації у конкретні завдання з визначенням необхідних ресурсів, термінів виконання та відповідальних виконавців, що дозволяє підприємству рухатися цілеспрямовано та послідовно у напрямку реалізації обраної стратегії [1, с. 89].

Сутність планування розкривається через його визначення як процесу прийняття управлінських рішень щодо майбутньої діяльності підприємства, заснованого на аналізі поточного стану, оцінці внутрішніх можливостей та зовнішніх умов функціонування. На думку дослідників, планування передбачає встановлення системи цілей різного рівня, визначення шляхів їх досягнення, розрахунок необхідних ресурсів та розподіл їх між структурними підрозділами, встановлення часових параметрів виконання завдань [2, с. 201]. Це безперервний циклічний процес, що включає етапи аналізу, формування альтернатив, прийняття рішень, реалізації планів та контролю з подальшим коригуванням у разі виявлення відхилень від запланованих показників.

Прогнозування тісно пов'язане з плануванням і становить науково обґрунтоване передбачення можливих напрямів майбутнього розвитку підприємства та його зовнішнього середовища. У науковій літературі

виділяють, що на відміну від планування, яке має директивний характер і встановлює конкретні завдання для виконання, прогнозування носить імовірнісний характер та оперує сценаріями розвитку подій з різними ступенями ймовірності їх настання [3, с. 147]. Прогнози формують інформаційну базу для розробки планів, дозволяючи враховувати можливі зміни попиту, цін, технологій, регуляторного середовища та інших чинників, що впливають на діяльність організації. Результати прогнозування дають змогу підприємству завчасно підготуватися до потенційних викликів, мінімізувати ризики та використати сприятливі можливості.

Місце планування та прогнозування в системі менеджменту визначається їх роллю як з'єднувальної ланки між функціями управління. Наукова література вказує, що планування випереджає організацію виконання, мотивацію персоналу та контроль, оскільки саме на етапі планування формулюються завдання, під які потім вибудовується організаційна структура, розробляються системи стимулювання та встановлюються критерії оцінки результатів [4, с. 63]. Водночас планування базується на аналізі минулої діяльності та використовує результати контролю для коригування майбутніх планів, що забезпечує циклічність та безперервність управлінського процесу. Прогнозування виконує превентивну функцію, дозволяючи менеджменту передбачати потенційні проблеми та можливості, що є критично важливим для стратегічного управління.

Принципи планування становлять сукупність основоположних правил, дотримання яких забезпечує ефективність планової діяльності та досягнення поставлених цілей. Принцип єдності передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, де плани всіх підрозділів узгоджені між собою та підпорядковані загальним стратегічним цілям організації. Принцип безперервності означає, що планування є постійним процесом, де закінчення одного планового періоду автоматично стає початком наступного, а також передбачає регулярний перегляд та актуалізацію планів у відповідь на зміни умов функціонування. Принцип гнучкості вимагає від системи планування

здатності адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища через створення резервів ресурсів та розробку альтернативних варіантів дій [2, с. 208]. Принцип точності встановлює вимогу максимально можливої деталізації та конкретизації планових показників з урахуванням часового горизонту планування, коли короткострокові плани мають бути більш детальними, ніж довгострокові. Принцип участі передбачає залучення до процесу планування працівників різних рівнів управління, що підвищує реалістичність планів, забезпечує врахування практичного досвіду виконавців та сприяє формуванню відповідальності за досягнення результатів. Принцип комплексності вимагає охоплення плануванням усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи виробництво, збут, фінанси, персонал, інновації [1, с. 93]. Принцип економічності означає, що витрати на організацію планування повинні бути меншими за позитивний ефект від його впровадження.

Функції планування у системі управління підприємством є багатоаспектними та охоплюють різні сфери менеджменту. Цільова функція полягає у визначенні стратегічних орієнтирів та операційних завдань, що дає відповідь на питання про бажаний стан підприємства у майбутньому. Прогностична функція передбачає науково обґрунтоване передбачення тенденцій розвитку ринкового середовища, технологій, конкуренції, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни та використовувати сприятливі можливості. Координаційна функція забезпечує узгодження діяльності різних підрозділів підприємства, синхронізацію їх роботи у часі та просторі, ефективний розподіл обмежених ресурсів між конкуруючими напрямками використання [4, с. 71]. Мотиваційна функція планування реалізується через встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей, досягнення яких може бути пов'язане з системою матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Контрольна функція проявляється в тому, що планові показники виступають еталоном для оцінки фактичних результатів діяльності, виявлення відхилень та з'ясування їх причин. Захисна функція полягає у зменшенні невизначеності

майбутнього через детальний аналіз можливих ризиків та розробку превентивних заходів щодо їх мінімізації.

Види планування класифікуються за різними критеріями, що дозволяє створити багаторівневу систему планів, адаптовану до специфіки конкретного підприємства. За часовим горизонтом розрізняють стратегічне планування з періодом понад 3–5 років, що визначає місію, візію, довгострокові цілі та напрями розвитку організації. Тактичне планування охоплює середньостроковий період від 1 до 3 років і конкретизує стратегію через розробку планів для окремих функціональних напрямів діяльності. Оперативне планування розраховане на короткий період до 1 року, часто деталізується помісячно або подекадно та встановлює конкретні завдання для структурних підрозділів та виконавців [3, с. 152].

За обов'язковістю виконання планування може бути директивним, коли плани мають обов'язковий характер для виконання та підкріплюються системою відповідальності, або індикативним, де планові показники виступають орієнтирами бажаного розвитку подій. За сферами діяльності виділяють виробниче, фінансове, інвестиційне, маркетингове, кадрове планування, кожне з яких має свою специфіку методів та інструментів. За змістом розрізняють стратегічне, бізнес–планування, бюджетування та програмно–цільове планування.

Взаємозв'язок планування та прогнозування проявляється у тому, що прогноз формує інформаційну базу для розробки плану, а план конкретизує один із можливих сценаріїв розвитку, передбачених прогнозом. Михайлова Л.І. наголошує, що якісне прогнозування зменшує ризики невиконання планів через урахування можливих змін зовнішнього середовища та підготовку сценаріїв реагування на різні варіанти розвитку подій [5, с. 34]. Прогнозування дозволяє оцінити можливі наслідки реалізації різних варіантів планових рішень, що підвищує обґрунтованість вибору оптимальної альтернативи. У сучасних умовах застосування інформаційних технологій суттєво розширює

можливості прогнозування та планування, дозволяючи обробляти великі масиви даних та моделювати складні багатофакторні залежності.

1.2. Методичні підходи до оцінювання організації системи планування і прогнозування діяльності підприємств комунальної сфери

Комунальні підприємства становлять специфічну групу суб'єктів господарювання, діяльність яких характеризується низкою особливостей, що безпосередньо впливають на організацію системи планування та прогнозування. Підприємства водопровідно–каналізаційного господарства надають життєво важливі послуги населенню та суб'єктам господарювання, забезпечуючи безперебійне водопостачання та водовідведення. Шегда А.В. виділяє такі визначальні риси цих підприємств: жорстке тарифне регулювання з боку держави, обмеженість можливостей підвищення цін на послуги, необхідність дотримання високих екологічних та санітарних стандартів [6, с. 118]. Ці чинники формують унікальне середовище функціонування, що вимагає адаптації класичних методів планування до специфічних умов галузі.

Методичні підходи до організації планування на комунальних підприємствах базуються на поєднанні стратегічного, тактичного та оперативного рівнів, кожен з яких має специфічні завдання та інструменти реалізації. Стратегічне планування водоканалу повинно враховувати довгострокові тенденції розвитку обслуговуваної території, демографічні процеси, плани містобудування, екологічні вимоги законодавства. Горизонт стратегічного планування для таких підприємств доцільно встановлювати на рівні 5–10 років, що відповідає термінам реалізації великих інвестиційних проектів з модернізації інфраструктури [2, с. 214]. Стратегічний план визначає бачення майбутнього стану підприємства, місію як соціально відповідального надавача комунальних послуг, довгострокові цілі щодо якості обслуговування, екологічної безпеки, фінансової стійкості.

На думку окремих науковців, розробка стратегічного плану розпочинається з комплексної діагностики поточного стану підприємства, що включає аналіз технічного стану основних фондів, оцінку фінансово-економічних показників, дослідження якості послуг та задоволеності споживачів [7, с. 56]. Стратегічна діагностика передбачає також аналіз зовнішнього середовища з виявленням можливостей та загроз, оцінку регуляторних змін, технологічних трендів у галузі. На основі діагностики формуються стратегічні альтернативи розвитку з оцінкою їх економічної доцільності, технічної реалістичності та соціальної прийнятності. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів: органів місцевого самоврядування, споживачів, персоналу підприємства, екологічних організацій.

Тактичне планування конкретизує стратегічні цілі через розробку середньострокових планів для окремих функціональних напрямів діяльності водоканалу. Виробничий план визначає обсяги надання послуг з водопостачання та водовідведення, потужності, необхідні для їх забезпечення, графіки планово-попереджувальних ремонтів обладнання та мереж. Фінансовий план включає бюджет доходів та витрат, план руху грошових коштів, баланс активів і пасивів, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства на плановий період. Інвестиційний план деталізує капітальні вкладення у розвиток та модернізацію інфраструктури з визначенням пріоритетних об'єктів, джерел фінансування, графіків реалізації проектів [1, с. 102].

Оперативне планування деталізує річні та квартальні завдання до рівня місячних або тижневих планів-графіків для структурних підрозділів та окремих виконавців. На цьому рівні розробляються змінно-добові графіки роботи технологічного обладнання, плани-графіки ремонтних робіт, графіки обходів та оглядів мереж, змінні завдання для бригад аварійної служби. Оперативне планування повинно бути максимально гнучким, щоб оперативно

реагувати на непередбачувані ситуації, аварії, зміни споживання води, що є типовим для комунальної сфери.

Методи прогнозування, застосовувані на підприємствах водопровідно–каналізаційного господарства, включають як кількісні, так і якісні підходи до передбачення майбутніх тенденцій. Метод екстраполяції трендів використовується для прогнозування обсягів споживання води на основі аналізу динаміки минулих періодів з урахуванням сезонних коливань та довгострокових тенденцій [5, с. 41]. Економетричні моделі дозволяють встановити залежність попиту на послуги від чинників впливу, таких як чисельність населення, тарифи, рівень доходів споживачів. Метод експертних оцінок застосовується для прогнозування змін регуляторного середовища, технологічних інновацій, соціально–економічного розвитку території, де відсутні достатні статистичні дані для формалізованих розрахунків.

Сценарний підхід набуває особливого значення для комунальних підприємств через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища та тривалі терміни реалізації інвестиційних проектів. Запатріна І.В. підкреслює, що розробка альтернативних сценаріїв розвитку передбачає формування оптимістичного, песимістичного та базового варіантів майбутнього з визначенням ключових припущень щодо динаміки тарифів, обсягів державної підтримки, темпів інфляції, зміни споживання води [8, с. 79]. Для кожного сценарію розраховуються фінансово–економічні показники діяльності підприємства, що дозволяє оцінити стійкість стратегії до різних варіантів розвитку подій та розробити плани дій для кожної ситуації.

Зарубіжний досвід свідчить про ефективність довгострокового інфраструктурного планування в поєднанні з жорстким регуляторним контролем. У країнах Європейського Союзу водоканали зобов'язані розробляти багаторічні інвестиційні плани відповідно до вимог Водної рамкової директиви ЄС (2000/60/ЄС), що визначає цілі досягнення належного екологічного стану водних об'єктів [9]. Нідерландські водоканали, зокрема Vitens та Evides, практикують 10–річне стратегічне планування з щорічним

переглядом, що поєднується з системою регуляторних контрактів, у яких фіксуються зобов'язання щодо якості послуг, рівня інвестицій та обмежень на зростання тарифів [10]. Польська модель планування у водоканалах, зокрема MPWiK Варшава та MPWiK Краків, включає поєднання стратегічних планів розвитку на 5–10 років із середньостроковими інвестиційними програмами та річними операційними бюджетами, обов'язкове сценарне планування та активне залучення коштів фондів ЄС [11].

Програмно–цільовий метод планування знаходить широке застосування на комунальних підприємствах через необхідність вирішення комплексних проблем, що потребують координації зусиль різних підрозділів та залучення зовнішніх ресурсів. Дорогунцов С.І. зазначає, що цільові програми розробляються для вирішення стратегічних завдань, таких як зниження рівня втрат води в мережах, модернізація очисних споруд, впровадження енергозберігаючих технологій [12, с. 213]. Кожна програма включає чітко сформульовану мету, систему завдань та заходів для їх досягнення, календарний графік реалізації, бюджет з визначенням джерел фінансування, індикатори результативності. Програмно–цільове планування забезпечує концентрацію обмежених ресурсів на пріоритетних напрямках, підвищує прозорість використання коштів, створює можливості для залучення бюджетного фінансування та міжнародної технічної допомоги.

Ключовим поняттям для оцінки якості планової роботи є ефективність системи планування та прогнозування. У загальному розумінні ефективність планування – це ступінь досягнення планових цілей при раціональному використанні ресурсів, витрачених на організацію і проведення планової діяльності. Деякі дослідники виокремлюють два виміри ефективності: результативність, тобто наскільки точно та повно виконуються планові завдання, та економічність, тобто якого рівня витрат вимагає сам процес планування [1, с. 211]. В доповненні про це розуміння, вказуючи, що ефективна система планування має забезпечувати не лише точність числових

показників, а й якість управлінських рішень, що приймаються на її основі [2, с. 229].

Підходи до оцінювання ефективності системи планування поділяються на кількісні та якісні. До кількісних відносяться: відсоток виконання планових показників (рівень досягнення плану), величина абсолютних і відносних відхилень фактичних результатів від запланованих за ключовими параметрами, точність прогнозів витрат та доходів, рівень виконання інвестиційної програми, своєчасність підготовки планових документів. Якісні підходи передбачають оцінку повноти охоплення планування всіх аспектів діяльності, узгодженості планів різних рівнів між собою, наявності та дієвості зворотного зв'язку між плануванням та контролем, кваліфікації персоналу планово–економічних служб.

Науковці пропонують інтегральний підхід до оцінки ефективності, що поєднує аналіз трьох груп показників: якість вхідної інформації для планування (повнота, достовірність, своєчасність даних), якість самого планового процесу (дотримання методологічних вимог, рівень автоматизації, залучення фахівців) та якість результатів планування (точність прогнозів, виконуваність планів, вплив на фінансові результати підприємства) [5, с. 67]. Такий підхід дозволяє виявити, на якому саме етапі планового циклу виникають проблеми, що знижують загальну ефективність системи, та сформулювати цільові заходи щодо їх усунення.

У науковій літературі звертають особливу увагу на те, що для підприємств комунальної сфери при оцінці ефективності системи планування слід обов'язково враховувати специфічні показники галузі: точність прогнозування обсягів споживання послуг, рівень виконання інвестиційної програми з модернізації інфраструктури, ступінь досягнення нормативних показників якості питної води та очищення стічних вод, динаміку втрат ресурсів у мережах [6, с. 127]. Наголосивши, що інтегральним індикатором ефективності системи планування є її здатність забезпечити фінансову стійкість підприємства, оскільки систематичні відхилення від плану з

тенденцією до погіршення фінансових результатів є прямою ознакою неефективності планової роботи [7, с. 63]. Таким чином, оцінювання ефективності системи планування та прогнозування на конкретному підприємстві потребує застосування комплексу взаємодоповнювальних кількісних та якісних критеріїв, що в сукупності дають повну картину якості управлінської функції та є підґрунтям для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УПРАВЛІННІ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства

Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» є стратегічно важливим суб'єктом господарювання комунальної сфери міста Хмельницького, що забезпечує життєво необхідні послуги централізованого водопостачання та водовідведення для населення обласного центру та промислових споживачів. Підприємство засноване 16.08.1994 року на підставі рішення Хмельницької міської ради на базі міських водопровідно–каналізаційних служб у процесі реформування комунального господарства України після здобуття незалежності [1]. Єдиним засновником та власником МКП «Хмельницькводоканал» виступає Хмельницька міська рада, що визначає статус підприємства як комунальної власності територіальної громади міста відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2]. Форма господарювання як міського комунального підприємства передбачає, що воно не має на меті отримання прибутку як основної цілі діяльності, а орієнтується на забезпечення стабільного надання якісних комунальних послуг населенню за економічно обґрунтованими тарифами відповідно до Закону України «Про житлово–комунальні послуги» [3].

Організаційно–правова форма підприємства регулюється Господарським кодексом України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Статутом МКП «Хмельницькводоканал» [1, 2, 4]. Підприємство зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 03356128, юридична адреса: 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Водопровідна, будинок 75. Основним видом економічної діяльності за КВЕД є 36.00 – забір, очищення та постачання води, що відповідає профільній

спеціалізації підприємства [5]. До додаткових видів діяльності належать каналізація, відведення та очищення стічних вод, будівництво трубопроводів та інших споруд, вантажний автомобільний транспорт, що відображає диверсифікованість операційної діяльності водоканалу.

Статутний капітал МКП «Хмельницькводоканал» станом на кінець 2024 року становить 625 461 933 грн, що свідчить про значну капіталізацію підприємства та масштабність його майнового комплексу [6]. Динаміка зростання статутного капіталу протягом 2020–2024 років пояснюється дооцінкою основних засобів відповідно до вимог МСФЗ, передачею підприємству нових об'єктів комунальної власності від міської ради та капітальними інвестиціями у модернізацію виробничих потужностей. Керівництво підприємством здійснює директор Надольний Олександр Васильович, призначений рішенням Хмельницької міської ради з 15.12.2023 року [7]. Організаційна структура підприємства включає виробничі, технічні та адміністративно–управлінські підрозділи, перелік яких визначено Статутом та відповідними наказами по підприємству [1].

Виробнича інфраструктура МКП «Хмельницькводоканал» включає розгалужену мережу водопровідних та каналізаційних трубопроводів загальною протяжністю понад 500 кілометрів, що охоплює практично всю територію міста Хмельницького з населенням понад 270 тисяч мешканців [8]. Підприємство експлуатує водозабірні споруди, станції водопідготовки з повним циклом очищення та знезараження питної води, насосні станції різного призначення, що забезпечують подачу води споживачам та транспортування стічних вод на очисні споруди. Відповідно до Програми розвитку водопровідно–каналізаційного господарства міста Хмельницького, очисні споруди каналізації здійснюють механічне та біологічне очищення стічних вод перед їх скиданням у природні водойми [9]. Технічний стан основних фондів підприємства характеризується значним рівнем зносу, що перевищує 60% відповідно до даних річної фінансової звітності, оскільки значна частина

інфраструктури була побудована у 1960–1980 роках та потребує масштабної модернізації [6].

Основні економічні показники діяльності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 роки відображають складність операційного середовища та вплив зовнішніх чинників на функціонування підприємства. Дохід підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання, пов'язану як із підвищенням тарифів на послуги водопостачання та водовідведення, так і зі збільшенням обсягів надання послуг. Відповідно до фінансової звітності підприємства, у 2020 році дохід становив 224 149 тис. грн, у 2021 – 268 913 тис. грн (+19,97%), у 2022 – 308 297 тис. грн (+14,65%), у 2023 – 325 255 тис. грн (+5,50%), а у 2024 – 344 374 тис. грн (+5,88%) [6]. Уповільнення темпів зростання доходів у 2023–2024 роках відображає обмеженість можливостей підвищення тарифів через соціальну чутливість населення та необхідність узгодження цінової політики з НКРЕКП.

Таблиця 2.1. Динаміка основних фінансово–економічних показників діяльності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2020, %
Дохід, тис. грн	224 149	268 913	308 297	325 255	344 374	153,65
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5 414	4 247	2 089	–12 240	–48 657	–998,77
Активи, тис. грн	377 464	434 530	470 283	604 068	601 367	159,34
Зобов'язання, тис. грн	50 982	52 753	71 838	96 049	105 724	207,40
Власний капітал, тис. грн	326 482	381 777	398 445	508 019	495 643	151,82
Кількість працівників, осіб	–	828	819	809	795	–
Дохід на 1 працівника, тис. грн	–	324,77	376,43	402,05	433,18	–

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 рр.

Аналіз чистого фінансового результату виявляє критичне погіршення фінансового стану підприємства протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 5 414 тис. грн, у 2021 – 4 247 тис. грн, у 2022 – 2 089 тис. грн, то у 2023 році вперше зафіксовано збиток у сумі 12 240 тис. грн, а у 2024 – збиток зріс до 48 657 тис. грн [6]. Різке погіршення фінансових результатів зумовлене стрімким зростанням цін на електроенергію та енергоносії, що становлять левову частку операційних витрат водоканалу, неможливістю адекватного підвищення тарифів для компенсації зростання витрат, а також збільшенням витрат на аварійно–відновлювальні роботи через критичний знос обладнання та мереж.

Динаміка активів підприємства демонструє зростання з 377 464 тис. грн у 2020 році до 601 367 тис. грн у 2024 році (+59,34%) за п'ятирічний період. Таке збільшення відбулося переважно за рахунок дооцінки основних засобів, передачі нових об'єктів від міської ради та здійснення капітальних інвестицій [6]. Структурний аналіз активів показує домінування основних засобів – 80% від загальної вартості активів, що є типовим для капіталомістких галузей. Зобов'язання зросли більш швидкими темпами порівняно з активами – з 50 982 тис. грн до 105 724 тис. грн (+107,40%), що свідчить про зростаюче боргове навантаження.

Таблиця 2.2. Структура активів та пасивів МКП «Хмельницькводоканал» за 2024 рік

Показник	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1	2	3
АКТИВИ		
Необоротні активи	481 094	80,00
в тому числі основні засоби	478 450	79,56
Оборотні активи	120 273	20,00
в тому числі запаси	18 541	3,08
дебіторська заборгованість	89 432	14,87
грошові кошти	12 300	2,05
Баланс	601 367	100,00

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
ПАСИВИ		
Власний капітал	495 643	82,42
в тому числі статутний капітал	584 656	97,24
непокритий збиток	-89 013	-14,80
Довгострокові зобов'язання	18 234	3,03
Поточні зобов'язання	87 490	14,55
Баланс	601 367	100,00

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2024 р.

Чисельність персоналу підприємства знизилася з 828 осіб у 2021 році до 795 осіб у 2024 році (-3,98%) через природне вибуття пенсіонерів, оптимізацію адміністративного персоналу та часткову автоматизацію процесів [10]. Продуктивність праці за показником доходу на одного працівника зросла з 324,77 тис. грн у 2021 до 433,18 тис. грн у 2024 році. Середня заробітна плата до оподаткування зросла з 13 031 грн у 2021 до 16 177 грн у 2024 році (+24,15%), однак залишається нижчою за середньообласний рівень, що ускладнює утримання кваліфікованих спеціалістів [10].

Для поглибленої оцінки фінансового стану розраховано систему коефіцієнтів за трьома групами: ліквідність, фінансова стійкість та рентабельність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Показники фінансового стану МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 роки

Показник	Норматив	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Ліквідність						
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,5-2,0$	2,18	2,31	1,97	1,64	1,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-1,0$	1,72	1,84	1,52	1,22	1,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,1-0,2$	0,24	0,19	0,15	0,12	0,14
Фінансова стійкість						
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,86	0,88	0,85	0,84	0,82
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	0,14	0,12	0,15	0,16	0,18
Коефіцієнт фінансового левериджу	$\leq 1,0$	0,16	0,14	0,18	0,19	0,21
Рентабельність						

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність діяльності, %	> 0	2,41	1,58	0,68	-3,76	-14,13
Рентабельність активів, %	> 0	1,43	0,98	0,44	-2,03	-8,09
Рентабельність власного капіталу, %	> 0	1,66	1,11	0,52	-2,41	-9,82

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 рр.

Аналіз показників ліквідності свідчить про поступове погіршення платоспроможності: коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 2,18 у 2020 до 1,37 у 2024 році, впритул наблизившись до критичної нижньої межі нормативного значення. Коефіцієнти фінансової стійкості залишаються в межах нормативу, однак демонструють негативну тенденцію через зростання зобов'язань. Узагальнені показники фінансового стану зображені на рисунку 2.1.

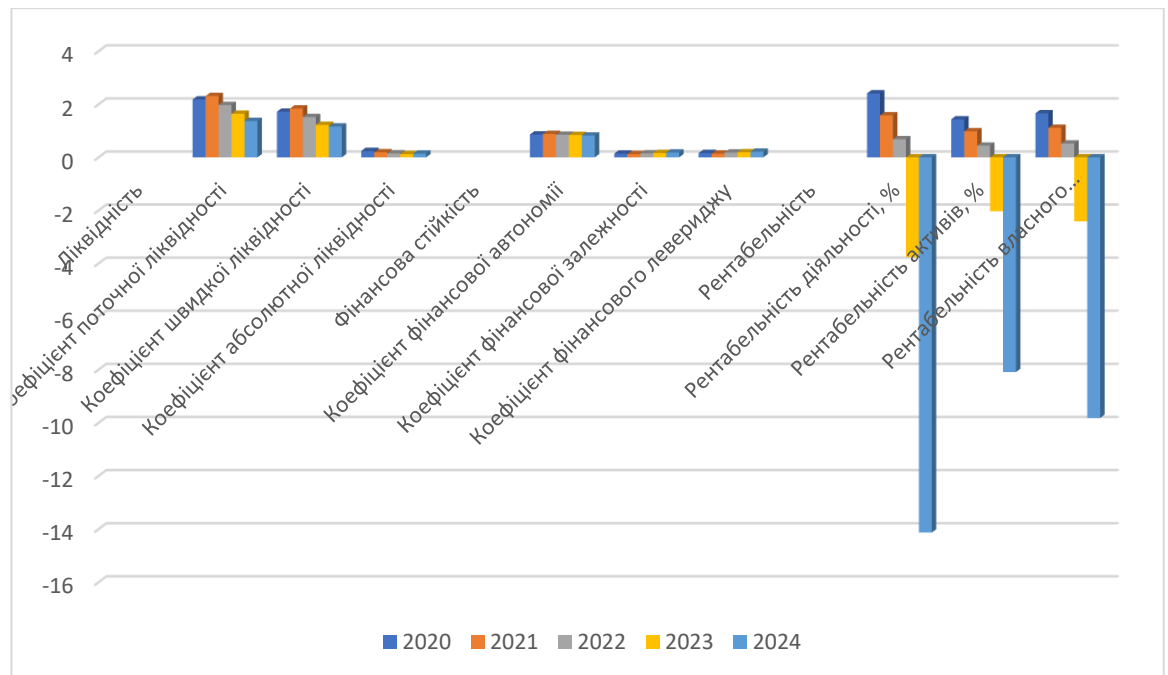


Рисунок 2.1 – Показники фінансового стану МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 роки

Примітка. Створено автором

МКП «Хмельницькводоканал» є природною монополією у сфері централізованого водопостачання та водовідведення, що зумовлює особливий режим тарифного регулювання. Відповідно до Закону України «Про природні монополії» та рішень НКРЕКП, тарифи на послуги встановлюються регулятором на основі економічно обґрунтованих витрат підприємства з урахуванням необхідності забезпечення беззбиткової діяльності та формування джерел для капітальних інвестицій [11, 12]. Складність тарифної політики полягає у необхідності балансування між економічною доцільністю підвищення цін для покриття зростаючих витрат та соціальною доступністю послуг для населення.

2.2. Оцінка ефективності системи планування та прогнозування на підприємстві

Система планування та прогнозування МКП «Хмельницькводоканал» функціонує в рамках загальної системи менеджменту підприємства та регламентується внутрішніми організаційно–розпорядчими документами: Положенням про планово–економічний відділ, Порядком розробки та затвердження річних виробничо–фінансових планів, Регламентом бюджетування [13]. Організаційна структура управління включає планово–економічний відділ, який координує планову роботу, забезпечує методичну підтримку структурних підрозділів, здійснює моніторинг виконання планових показників та аналіз відхилень від плану. Водночас аналіз практики планування виявляє низку системних проблем, що знижують ефективність цієї управлінської функції та обмежують вплив планування на результативність діяльності підприємства.

Спираючись на підхід, викладений у підрозділі 1.2 цієї роботи, оцінку ефективності системи планування проведено за трьома групами критеріїв: якість вхідної інформації, якість планового процесу та якість результатів планування. Така структура дозволяє виявити, на якому саме етапі планового

циклу виникають найсуттєвіші проблеми та сформулювати цільові рекомендації щодо їх усунення.

Стратегічне планування здійснюється через розробку середньострокових програм розвитку на 3–5 років, що визначають пріоритетні напрями модернізації інфраструктури, заплановані обсяги капітальних інвестицій, цільові показники якості послуг. Стратегія розвитку МКП «Хмельницькводоканал» узгоджується з Програмою соціально–економічного розвитку міста Хмельницького, затвердженою рішенням міської ради, що забезпечує синхронізацію пріоритетів підприємства з цілями територіальної громади [14]. Однак аналіз змісту стратегічних документів виявляє їх переважно декларативний характер, недостатню конкретизацію цілей через систему вимірюваних показників, відсутність чіткого зв'язку між стратегічними цілями та оперативними завданнями структурних підрозділів.

Стратегічна діагностика підприємства проводиться нерегулярно, переважно під час підготовки заявок на отримання міжнародної технічної допомоги, тоді як системний моніторинг стратегічних позицій має бути безперервним процесом. Аналіз зовнішнього середовища обмежується збором загальної інформації про макроекономічну ситуацію та регуляторні зміни, без детального дослідження поведінки споживачів та технологічних трендів галузі. Формування стратегічних альтернатив відбувається без систематичного порівняння варіантів та оцінки ризиків, що призводить до інтуїтивного вибору пріоритетів замість науково обґрунтованого.

Тактичне планування здійснюється через розробку річних виробничих та фінансових планів, що деталізують стратегічні орієнтири до рівня конкретних завдань. Виробничий план, затверджений наказом директора підприємства, визначає планові обсяги відпуску води споживачам, кількість очищених стічних вод, необхідні виробничі потужності, графіки планово–попереджувальних ремонтів обладнання та мереж [15]. Фінансовий план містить бюджет доходів і витрат, план руху грошових коштів, плановий баланс активів і пасивів. Інвестиційний план конкретизує капітальні вкладення у

розвиток інфраструктури з визначенням пріоритетних об'єктів, кошторисної вартості робіт та джерел фінансування [9].

Таблиця 2.4. Виконання планових показників діяльності МКП «Хмельницькводоканал» за 2024 рік

Показник	План	Факт	Відхилення абсолютне	Відхилення відносне, %	Рівень виконання, %
Дохід, тис. грн	350 000	344 374	–5 626	–1,61	98,39
Собівартість послуг, тис. грн	320 000	378 450	58 450	18,27	118,27
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3 500	–48 657	–52 157	–1490,20	–
Капітальні інвестиції, тис. грн	65 000	42 340	–22 660	–34,86	65,14
Зниження витрат води, %	2,50	0,80	–1,70	–68,00	32,00
Кількість аварій на мережах, одиниць	280	345	65	23,21	–

Примітка. Складено автором на основі виробничо–фінансового плану та фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2024 р. [6, 15]

Аналіз виконання планових показників за 2024 рік виявляє критичні розбіжності між плановими та фактичними результатами. Дохід виконано на 98,39%, що свідчить про відносно точне прогнозування обсягів надання послуг. Водночас собівартість послуг перевищила планову на 18,27% через непередбачене зростання цін на електроенергію та збільшення витрат на аварійно–відновлювальні роботи. Замість планового прибутку 3 500 тис. грн підприємство отримало збиток 48 657 тис. грн – відхилення на 52 157 тис. грн, що є прямим підтвердженням низької якості планових розрахунків [6, 15].

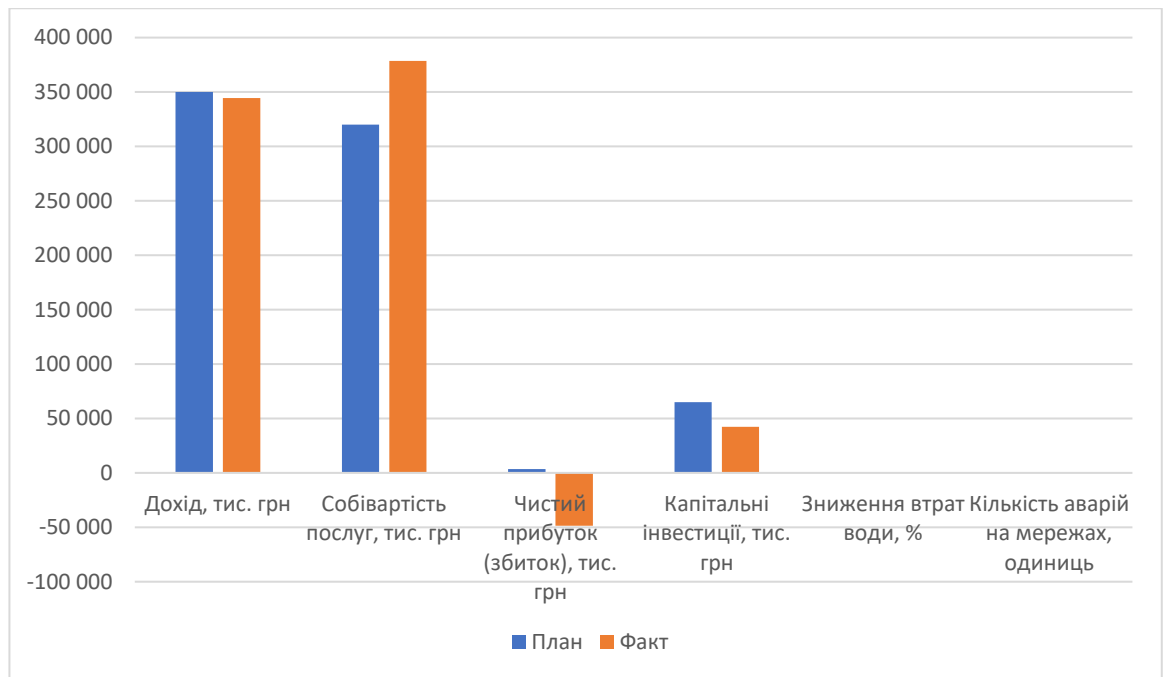


Рисунок 2.2 – Виконання планових показників діяльності МКП
«Хмельницькводоканал» за 2024 рік

Примітка. Створено автором

Планування капітальних інвестицій характеризується хронічним недовиконанням: план 2024 року на 65 000 тис. грн виконано лише на 65,14% – фактично освоєно 42 340 тис. грн. Недовиконання пов'язане з дефіцитом місцевого бюджету міста Хмельницького як основного джерела фінансування, неможливістю банківського кредитування через збиткову діяльність підприємства та затримками у реалізації проектів міжнародної технічної допомоги [9, 14]. Систематичне недофінансування капітальних інвестицій призводить до подальшого зносу основних фондів, зростання аварійності та погіршення якості послуг, що формує порочне коло деградації інфраструктури.

Таблиця 2.5. Оцінка ефективності методів планування та прогнозування на МКП «Хмельницькводоканал»

Метод планування/прогнозування	Використовується	Ефективність застосування	Основні проблеми
Стратегічне планування	Частково	Низька	Формальний підхід, відсутність SMART-цілей
Бюджетування	Так	Середня	Низька точність прогнозів витрат (+18,27%)
Програмно-цільове планування	Так	Середня	Систематичне недофінансування програм
Екстраполяція трендів	Так	Середня	Не враховує структурні зміни середовища
Сценарний аналіз	Ні	Не застосовується	Відсутність методології та компетенцій
Економетричне моделювання	Ні	Не застосовується	Брак кваліфікованих спеціалістів та ПЗ
Експертні оцінки	Частково	Низька	Несистематичне, нерегламентоване використання

Примітка. Складено автором

Оперативне планування здійснюється через місячні та декадні плани-графіки роботи виробничих підрозділів, що конкретизують завдання щодо забезпечення безперебійного водопостачання, дотримання технологічних режимів очищення води та стоків, виконання планових та аварійних ремонтів [15]. Диспетчерська служба координує оперативну діяльність на основі добових графіків роботи насосних станцій, режимів роботи очисних споруд, планів обходів мереж. Оперативне планування є більш гнучким порівняно з тактичним рівнем і дозволяє коригувати завдання при аваріях та непередбачуваних змінах споживання. Водночас його ефективність обмежується застарілістю систем диспетчеризації та недостатньою автоматизацією збору оперативної інформації.

Методи прогнозування, що застосовуються на підприємстві, відзначаються обмеженістю інструментарію та переважанням простих

екстраполяційних підходів. Прогнозування обсягів споживання води здійснюється методом екстраполяції трендів з урахуванням сезонних коливань на основі статистичних даних попередніх років [6]. Такий підхід не враховує можливі структурні зміни у споживанні, вплив тарифної політики на поведінку споживачів та демографічні процеси, що призводить до систематичних прогностичних помилок. Прогнозування витрат на енергоносії базується на простому множенні планових обсягів споживання на прогностичні ціни без урахування волатильності цін та можливостей зниження енергоспоживання через технологічні інновації – що й спричинило відхилення собівартості на +18,27% у 2024 році.

Сценарний підхід до прогнозування практично не застосовується, незважаючи на критично високий рівень невизначеності зовнішнього середовища в умовах воєнного часу та коливань тарифної політики. Плани розробляються на основі єдиного базового сценарію – екстраполяції існуючих тенденцій, без розгляду оптимістичного та песимістичного варіантів розвитку подій. Це призводить до того, що підприємство виявляється неготовим до несприятливих змін і не має заздалегідь розроблених планів дій для різних ситуацій. Економетричне моделювання також не застосовується через брак відповідних компетенцій у персоналі планово-економічного відділу та відсутність спеціалізованого програмного забезпечення.

Інтеграція різних рівнів планування залишається слабкою ланкою системи. Стратегічні цілі недостатньо декомпонуються до рівня тактичних та оперативних завдань, що породжує розрив між декларованими пріоритетами та реальною поточною діяльністю підрозділів. Річні бюджети формуються переважно від фактичних показників минулого року з коригуванням на прогнозовані зміни, без урахування стратегічних пріоритетів та довгострокових інвестиційних потреб. Відсутня система ключових показників ефективності, яка б пов'язувала стратегічні цілі з операційними метриками підрозділів.

Система моніторингу та контролю виконання планів функціонує формально: складаються звіти про виконання планових показників, однак глибокого аналізу причин відхилень та розробки коригувальних заходів фактично не відбувається [13]. Аналіз виконання планів здійснюється щоквартально у формі порівняльних таблиць та пояснювальних записок. Водночас результати аналізу рідко використовуються для оперативного коригування планів, що знижує дієвість планування як інструменту управління. Відсутня автоматизована система моніторингу, яка б дозволяла відстежувати виконання планів у режимі реального часу.

Інформаційне забезпечення планування характеризується фрагментарністю: облікова система генерує значний обсяг статистичної інформації, однак вона недостатньо систематизована й адаптована до потреб планування [13]. Відсутнє єдине сховище даних, внаслідок чого планово-економічний відділ змушений збирати дані з різних підрозділів у різних форматах, що створює ризики помилок та несумісності. Аналітична обробка здійснюється переважно в електронних таблицях без спеціалізованого програмного забезпечення для бюджетування та сценарного аналізу.

На основі проведеного аналізу складено SWOT-матрицю системи планування та прогнозування МКП «Хмельницькводоканал» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. SWOT-матриця системи планування та прогнозування МКП «Хмельницькводоканал»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
Наявність планово-економічного відділу з досвідченим персоналом	Переважно формальний характер стратегічного планування
Функціонуюча система тактичного та оперативного планування	Відсутність сценарного підходу до прогнозування
Узгодженість планів з Програмою розвитку міста	Низька точність планових розрахунків (відхилення собівартості +18,27%)
Наявність виробничих програм та бюджетів доходів і витрат	Слабка інтеграція стратегічного та оперативного рівнів

Продовження таблиці 2.6

1	2
Наявність програмно–цільового планування	Відсутність автоматизованої системи планування і бюджетування
Регулярна звітність про виконання планів	Відсутність економетричного моделювання та сценарного аналізу
Можливості (О)	Загрози (Т)
Впровадження ERP–системи для автоматизації планування	Різне зростання цін на енергоносії, що унеможливорює точне планування витрат
Залучення коштів ЄС та міжнародних фондів за наявності якісного стратегічного плану	Обмеження підвищення тарифів через соціальний чинник
Використання сценарного планування для адаптації до воєнної невизначеності	Дефіцит місцевого бюджету як основного джерела капітальних інвестицій
Впровадження BSC для каскадування стратегічних цілей	Плинність кваліфікованих кадрів планово–економічних служб
Партнерство з успішними водоканалами України та ЄС	Подальший знос основних фондів через недовиконання інвестиційної програми
Цифрова трансформація на основі хмарних рішень	Зростання кількості аварій (+23,21% від плану у 2024 р.)

Примітка. Складено автором на основі аналізу внутрішніх документів та фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Кадрове забезпечення функції планування потребує суттєвого посилення через підвищення кваліфікації працівників планово–економічного відділу у сфері сучасних методів стратегічного планування, фінансового моделювання та прогнозування [10]. Плинність економістів і плановиків залишається підвищеною через нижчий рівень оплати праці порівняно з приватним сектором, що призводить до втрати досвідчених фахівців. Загальна оцінка ефективності системи планування та прогнозування на МКП «Хмельницькводоканал» за трьома групами критеріїв, визначеними у підрозділі 1.2, є незадовільною: якість вхідної інформації обмежена через відсутність єдиного сховища даних; якість планового процесу є низькою через відсутність сценарного підходу та слабку інтеграцію рівнів; якість результатів планування є критично низькою через відхилення собівартості на +18,27% та виконання інвестпрограми лише на 65,14%. Це підтверджує необхідність комплексного вдосконалення системи планування, що розглядається у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Шляхи оптимізації процесів планування та прогнозування на підприємстві

Результати проведеного аналізу системи планування та прогнозування на МКП «Хмельницькводоканал» виявили комплекс взаємопов'язаних проблем, що знижують ефективність цієї управлінської функції та обмежують можливості підприємства щодо адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку. Формування концепції удосконалення системи планування має базуватися на системному підході, що передбачає одночасне вдосконалення методології планування, організаційних процедур, інформаційного та кадрового забезпечення [27, 28]. Пріоритетними напрямками оптимізації процесів планування та прогнозування визначено впровадження інтегрованої системи планування з чітким каскадуванням цілей від стратегічного до оперативного рівня, застосування сценарного підходу для врахування невизначеності майбутнього, автоматизацію планових розрахунків через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, розробку системи збалансованих показників для моніторингу досягнення стратегічних цілей, систематичне підвищення кваліфікації персоналу планово–економічних служб.

Впровадження інтегрованої системи планування передбачає створення цілісного механізму узгодження стратегічних, тактичних та оперативних планів через чітку декомпозицію довгострокових цілей у короткострокові завдання та забезпечення зворотного зв'язку через систему моніторингу виконання [22, 34]. Методологічною основою інтегрованої системи планування має стати процесний підхід, що розглядає планування не як

одноразову процедуру розробки документа, а як безперервний циклічний процес аналізу, цілепокладання, розробки альтернатив, прийняття рішень, реалізації та контролю з подальшим коригуванням. Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницькводоканал» на період 5 років має визначати візію підприємства як сучасного, технологічно оснащеного, фінансово стійкого надавача якісних комунальних послуг, що відповідає європейським стандартам екологічної безпеки та енергоефективності [23].

Формулювання стратегічних цілей повинно здійснюватися за принципом SMART, що передбачає їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та визначеність у часі. Пропонується визначити такі стратегічні цілі для МКП «Хмельницькводоканал»: зниження рівня втрат води в мережах з поточних 28% до 18% протягом 5 років через поетапну заміну аварійних ділянок трубопроводів, підвищення енергоефективності виробництва на 15% через модернізацію насосного обладнання та впровадження частотного регулювання, досягнення беззбиткової діяльності через оптимізацію витрат та обґрунтоване коригування тарифів, забезпечення відповідності якості питної води всім показникам європейських стандартів через модернізацію водопідготовки, підвищення рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування до 85% через покращення клієнтського сервісу [33, 42]. Кожна стратегічна ціль має бути декомпозована на підцілі для функціональних напрямів діяльності з визначенням відповідальних керівників та термінів досягнення проміжних результатів.

Тактичне планування повинно конкретизувати стратегічні цілі через розробку річних планів, що включають виробничу програму, бюджет доходів та витрат, інвестиційну програму, план організаційно-технічних заходів [25, 29]. Виробнича програма визначає планові обсяги відпуску питної води та приймання стічних вод з деталізацією по групах споживачів, що дозволяє врахувати різну динаміку попиту з боку населення та промислових підприємств. Бюджет доходів та витрат формується на основі виробничої програми з урахуванням затверджених тарифів, прогнозних цін на енергоносії,

планової чисельності персоналу та фонду оплати праці, нормативів витрат матеріалів та запасних частин. Інвестиційна програма має визначати пріоритетні об'єкти капітального будівництва та реконструкції з техніко–економічним обґрунтуванням кожного проекту, графіком реалізації, бюджетом витрат та джерелами фінансування [5, 10].

Таблиця 3.1.Пропоновані заходи щодо удосконалення системи планування та прогнозування на МКП «Хмельницькводоканал»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Розробка 5-річної стратегії розвитку з системою SMART-цілей	3 місяці	Планово–економічний відділ	Чіткі довгострокові орієнтири
Сценарне прогнозування	Розробка оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв	2 місяці	Планово–економічний відділ	Готовність до різних варіантів розвитку
Автоматизація планування	Впровадження системи бюджетування і планування	6 місяців	Відділ інформатизації	Підвищення точності планів на 25%
Система КРІ	Розробка збалансованої системи показників	2 місяці	Планово–економічний відділ	Зв'язок стратегії та операцій
Навчання персоналу	Курси підвищення кваліфікації з планування	Щорічно	Відділ кадрів	Підвищення компетенцій планувальників
Моніторинг планів	Запровадження щомісячного моніторингу виконання	Постійно	Всі керівники	Своєчасне виявлення відхилень

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 рр.

Застосування сценарного підходу до прогнозування та планування дозволить підприємству враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища та розробляти адаптивні стратегії для різних варіантів розвитку подій [6, 44]. Пропонується розробка трьох альтернативних сценаріїв на плановий період: оптимістичного, базового та песимістичного, що

відрізняються припущеннями щодо ключових чинників впливу на діяльність підприємства. Оптимістичний сценарій передбачає сприятливі умови функціонування, зокрема отримання значної бюджетної підтримки від міської ради на капітальні інвестиції в розмірі 50 млн грн щорічно, можливість підвищення тарифів на послуги на рівні інфляції плюс 5%, стабілізацію цін на енергоносії, залучення коштів міжнародних фінансових організацій для модернізації інфраструктури. Базовий сценарій ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій з помірною бюджетною підтримкою на рівні 30 млн грн щорічно, підвищенням тарифів на рівні інфляції, помірним зростанням цін на електроенергію та газ відповідно до прогнозів НКРЕКП [45].

Песимістичний сценарій враховує несприятливі умови, що включають мінімальну бюджетну підтримку на рівні 15 млн грн через дефіцит місцевого бюджету, обмеження можливостей підвищення тарифів через соціальний протест населення, різке зростання цін на енергоносії на 30–40%, погіршення платіжної дисципліни споживачів з накопиченням дебіторської заборгованості. Для кожного сценарію розраховуються прогнозні фінансові показники діяльності підприємства, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та визначити критичні точки, за яких стає неможливою беззбиткова діяльність. На основі сценарного аналізу розробляються плани дій для кожної ситуації, що включають заходи з оптимізації витрат, пріоритизації інвестиційних проектів, пошуку додаткових джерел фінансування [12, 21].

Автоматизація процесів планування та бюджетування через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення суттєво підвищить оперативність, точність та гнучкість планових розрахунків [15, 19, 30]. Пропонується впровадження інтегрованої системи управління підприємством класу ERP, що включає модулі планування, бюджетування, управлінського обліку, консолідації звітності. Функціональні можливості системи мають включати багаторівневе бюджетування з можливістю деталізації від зведеного бюджету підприємства до бюджетів окремих підрозділів та центрів відповідальності, автоматизований збір фактичних даних з облікових систем

для порівняння з плановими показниками, інструменти багатоваріантного планування та сценарного аналізу з можливістю швидкого перерахунку всіх взаємопов'язаних бюджетів при зміні ключових параметрів, візуалізацію результатів аналізу через дашборди та аналітичні звіти [8, 26].

Технічна реалізація автоматизованої системи планування передбачає інтеграцію з існуючими обліковими системами підприємства для автоматичного завантаження фактичних даних, створення єдиного сховища даних для консолідації інформації з різних джерел, розробку довідників статей доходів та витрат, центрів фінансової відповідальності, видів продукції та послуг, налаштування моделей розрахунку бюджетів з визначенням формул взаємозв'язку між показниками, розмежування прав доступу користувачів відповідно до організаційної структури та функціональних обов'язків [41]. Впровадження автоматизованої системи планування дозволить скоротити трудомісткість підготовки планових документів на 40–50%, підвищити точність планових розрахунків через зменшення ймовірності арифметичних помилок, забезпечити оперативність підготовки планів та можливість швидкого коригування при зміні умов, створити єдиний інформаційний простір для всіх учасників процесу планування.

Розробка системи збалансованих показників діяльності забезпечить ефективний зв'язок між стратегічними цілями підприємства та операційною діяльністю через каскадування показників від рівня підприємства до рівня окремих підрозділів та працівників [3, 31]. Система збалансованих показників має включати чотири перспективи розгляду діяльності підприємства: фінансову перспективу з показниками рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, перспективу клієнтів з індикаторами якості послуг, задоволеності споживачів, частки ринку, перспективу внутрішніх бізнес-процесів з метриками продуктивності, витрат води, аварійності, енергоефективності, перспективу навчання та розвитку з показниками кваліфікації персоналу, плинності кадрів, інноваційності. Для кожної перспективи визначаються ключові показники ефективності з встановленням цільових значень на

плановий період, методикою розрахунку, періодичністю моніторингу, відповідальними за досягнення результатів [18, 46].

Фінансова перспектива включає такі ключові показники: рентабельність діяльності з цільовим значенням досягнення беззбитковості до кінця 2026 року та рентабельності на рівні 3% до 2028 року, коефіцієнт поточної ліквідності з цільовим значенням не нижче 1,5 для забезпечення платоспроможності, коефіцієнт фінансової автономії з цільовим рівнем не нижче 0,7 для збереження фінансової незалежності, дебіторська заборгованість споживачів з цільовим зниженням до 45 днів середнього періоду інкасації. Перспектива клієнтів оцінюється через показники індексу задоволеності споживачів якістю послуг з цільовим значенням 85% за результатами щорічних опитувань, частки скарг споживачів у загальній кількості обслуговуваних абонентів з цільовим зниженням до 0,5%, середнього часу відновлення водопостачання після аварій з цільовим значенням не більше 4 годин, якості питної води за всіма показниками з досягненням 100% відповідності нормативам.

Перспектива внутрішніх процесів включає показники рівня втрат води в мережах з цільовим зниженням з поточних 28% до 18% протягом 5 років через поетапне оновлення аварійних ділянок мереж, питомого енергоспоживання на 1 кубометр поданої води з цільовим зниженням на 15% через модернізацію насосного обладнання та оптимізацію режимів роботи, кількості аварій на мережах з цільовим зменшенням з поточних 350 випадків на рік до 200 випадків, собівартості послуг з цільовим зниженням на 10% через оптимізацію витрат та підвищення продуктивності. Перспектива навчання та розвитку оцінюється через частку працівників, що пройшли підвищення кваліфікації протягом року з цільовим значенням не менше 30%, плинність персоналу з цільовим зниженням до 8% на рік, кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій працівників з цільовим значенням не менше 20 на рік [14, 35].

Організація моніторингу виконання планів та досягнення ключових показників ефективності передбачає встановлення регулярних процедур збору

фактичних даних, порівняння з плановими значеннями, аналізу відхилень та підготовки управлінської звітності [39]. Пропонується запровадити щомісячний моніторинг виконання основних показників виробничої та фінансової діяльності з підготовкою аналітичних записок для керівництва, що містять інформацію про виконання планових завдань, виявлені відхилення та їх причини, пропозиції щодо коригувальних заходів. Квартальний моніторинг має включати поглиблений аналіз фінансового стану підприємства, виконання інвестиційної програми, досягнення ключових показників ефективності за всіма перспективами збалансованої системи показників. Результати квартального моніторингу розглядаються на розширених нарадах керівництва з участю начальників ключових підрозділів для прийняття рішень про коригування планів або посилення контролю за виконанням завдань.

Підвищення кваліфікації персоналу планово–економічних служб є критично важливою передумовою успішного впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи планування [18]. Пропонується розробка та реалізація програми розвитку компетенцій працівників, що включає навчання сучасним методам стратегічного планування та управління, фінансового моделювання та прогнозування, використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування та бюджетування, проектного менеджменту та управління змінами [3, 36]. Форми навчання мають включати зовнішні тренінги та семінари з провідними експертами у сфері планування на комунальних підприємствах, внутрішні воркшопи з обміну досвідом між підрозділами, онлайн–курси з цифрових технологій в управлінні, стажування у успішних водоканалах України для вивчення кращих практик. Важливим елементом підвищення кваліфікації є участь фахівців підприємства у професійних асоціаціях та конференціях, що дозволяє бути в курсі найновіших тенденцій розвитку галузі та налагоджувати професійні контакти для обміну досвідом [40].

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи планування

Економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення системи планування та прогнозування на МКП «Хмельницькводоканал» передбачає детальний розрахунок витрат на їх впровадження, оцінку очікуваних економічних та соціальних ефектів, визначення термінів окупності інвестицій [25, 32]. Загальні витрати на реалізацію комплексу заходів складаються з капітальних інвестицій у придбання та впровадження програмного забезпечення, поточних витрат на навчання персоналу, оплату консультаційних послуг зовнішніх експертів, організаційні витрати на розробку методичних документів та регламентів. Детальна калькуляція витрат дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій та визначити джерела їх фінансування з урахуванням обмежених фінансових можливостей підприємства в умовах збиткової діяльності.

Капітальні витрати на впровадження автоматизованої системи планування та бюджетування включають вартість ліцензій на програмне забезпечення, що для підприємства з чисельністю користувачів системи планування на рівні 25–30 осіб оцінюється в діапазоні 800–1200 тис. грн залежно від обраного рішення [8, 15]. Додатково потрібно врахувати витрати на придбання або модернізацію серверного обладнання для розміщення системи в розмірі 300–400 тис. грн, вартість робіт з встановлення та налаштування програмного забезпечення в сумі 200–250 тис. грн, витрати на інтеграцію з існуючими обліковими системами підприємства в розмірі 150–200 тис. грн. Загальна сума капітальних інвестицій в автоматизацію процесів планування оцінюється на рівні 1 450–2 050 тис. грн, що становить значну, але виправдану інвестицію з огляду на масштаб підприємства та очікувані ефекти від підвищення якості планування [19, 30].

Поточні витрати на впровадження та підтримку функціонування вдосконаленої системи планування включають оплату послуг зовнішніх

консультантів з розробки стратегічного плану розвитку підприємства, формування сценаріїв прогнозування, проектування системи збалансованих показників, що оцінюється в сумі 300–400 тис. грн [14]. Витрати на навчання персоналу планово–економічних служб методам стратегічного планування, сценарного аналізу, роботи з автоматизованою системою планування складуть приблизно 200–250 тис. грн на рік з урахуванням вартості тренінгів, семінарів та онлайн–курсів для 15–20 співробітників. Щорічні витрати на технічну підтримку програмного забезпечення, що включають оновлення версій, консультаційну підтримку користувачів, усунення помилок, становитимуть близько 150–200 тис. грн або приблизно 10–15% від вартості ліцензій. Організаційні витрати на розробку внутрішніх регламентів планування, методичних інструкцій, положень про систему ключових показників ефективності оцінюються в сумі 100–150 тис. грн [35].

Таблиця 3.2. Розрахунок витрат на впровадження заходів з удосконалення системи планування на МКП «Хмельницькводоканал»

Стаття витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Джерело фінансування
Програмне забезпечення (ліцензії)	1 000	–	Власні кошти
Серверне обладнання	350	–	Власні кошти
Впровадження та налаштування ПЗ	225	–	Власні кошти
Інтеграція з обліковими системами	175	–	Власні кошти
Консультаційні послуги	350	–	Власні кошти
Навчання персоналу	225	150	Власні кошти
Технічна підтримка ПЗ	–	175	Власні кошти
Розробка регламентів і методик	125	–	Власні кошти
Разом	2 450	325	–

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 рр.

Очікувані економічні ефекти від впровадження вдосконаленої системи планування та прогнозування є багатоаспектними та проявляються через

підвищення точності планових розрахунків, оптимізацію витрат, покращення фінансового менеджменту, зниження операційних ризиків [32, 42]. Підвищення точності прогнозування витрат на енергоносії, що становлять близько 60% операційних витрат підприємства, дозволить уникнути незапланованих перевитрат та оптимізувати закупівлі електроенергії та газу через участь у ринкових механізмах торгівлі. Консервативна оцінка можливої економії від точнішого планування закупівель енергоносіїв становить 2–3% від річних витрат, що при загальних витратах на енергоносії на рівні 200 млн грн дає економічний ефект 4–6 млн грн на рік. Оптимізація управління оборотним капіталом через краще планування руху грошових коштів дозволить зменшити потреби в короткостроковому кредитуванні касових розривів, що економить витрати на відсотки за кредитами в сумі 0,5–1 млн грн на рік [25].



Рисунок 3.1 – Структура одноразових витрат на впровадження заходів з удосконалення системи планування на МКП «Хмельницькводоканал»

Впровадження системи збалансованих показників та посилення моніторингу виконання планів сприятиме підвищенню відповідальності керівників за досягнення результатів та дозволить своєчасно виявляти

відхилення для прийняття коригувальних рішень [31, 46]. Економічний ефект від зниження непродуктивних витрат через посилення контролю оцінюється на рівні 1–2% від операційних витрат, що становить 3–6 млн грн на рік при загальних операційних витратах близько 350 млн грн. Застосування сценарного підходу до прогнозування дозволить підприємству краще підготуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки через завчасну розробку планів дій, що знижує потенційні втрати від реалізації ризикових подій [6, 44]. Кількісна оцінка ефекту від зниження ризиків є складною через ймовірнісний характер, однак експертні оцінки дозволяють очікувати економії на рівні 2–3 млн грн на рік від запобігання або пом'якшення негативних наслідків непередбачених подій.

Автоматизація процесів планування забезпечить скорочення трудовитрат на підготовку планових документів на 40–50%, що вивільнить робочий час економістів та плановиків для більш глибокого аналітичного опрацювання планових рішень замість рутинних розрахунків [15, 30]. Кількісна оцінка ефекту від підвищення продуктивності праці планувальників становить економії фонду оплати праці на рівні 0,5–0,8 млн грн на рік або можливість перерозподілу трудових ресурсів на більш пріоритетні напрями без збільшення штату. Зниження ймовірності арифметичних помилок у планових розрахунках завдяки автоматизації підвищує достовірність планів та зменшує ризики прийняття хибних управлінських рішень на основі некоректних даних, що має важливий якісний ефект навіть при складності його кількісної оцінки. Підвищення кваліфікації персоналу планово–економічних служб забезпечить використання сучасних методів планування та прогнозування, що підвищує обґрунтованість планових рішень та їх відповідність реаліям діяльності підприємства [3, 18].

Сукупний очікуваний економічний ефект від впровадження комплексу заходів з удосконалення системи планування оцінюється на рівні 10–18 млн грн на рік, що включає пряму економії витрат та запобігання потенційним втратам. При загальних витратах на впровадження на рівні 2 450 тис. грн

одноразово та 325 тис. грн щорічно простий термін окупності інвестицій становить приблизно 3–4 місяці за оптимістичного сценарію реалізації ефектів та 6–9 місяців за консервативних оцінок. Розрахунок чистої приведеної вартості проекту впровадження вдосконаленої системи планування за період 5 років при ставці дисконтування 10% демонструє позитивне значення на рівні 35–60 млн грн залежно від сценарію реалізації ефектів, що підтверджує економічну доцільність інвестицій [32]. Внутрішня норма рентабельності проекту перевищує 200%, що свідчить про надзвичайно високу ефективність вкладень у вдосконалення системи планування порівняно з альтернативними варіантами використання обмежених фінансових ресурсів підприємства.

Соціальні ефекти від впровадження вдосконаленої системи планування проявляються через підвищення якості та надійності комунальних послуг для населення міста Хмельницького, що відповідає місії підприємства як соціально відповідального надавача життєво важливих послуг [23, 38]. Краще планування інвестицій у модернізацію інфраструктури дозволить пріоритизувати проекти з найбільшим впливом на якість обслуговування споживачів, що включає заміну аварійних ділянок мереж у густонаселених районах, модернізацію водопідготовки для покращення органолептичних властивостей питної води, реконструкцію очисних споруд для підвищення якості очищення стоків перед скиданням у природні водойми. Зниження аварійності на мережах через краще планування ремонтів та своєчасну заміну зношеного обладнання зменшить кількість випадків перебоїв у водопостачанні, що підвищує комфорт проживання мешканців та знижує соціальну напруженість [11].

Досягнення беззбиткової діяльності підприємства через оптимізацію витрат та обґрунтоване планування тарифів створить можливості для фінансування капітальних інвестицій без надмірного підвищення цін на послуги, що важливо для соціально вразливих верств населення. Підвищення енергоефективності виробництва через краще планування модернізації насосного обладнання має позитивний екологічний ефект через зменшення

споживання електроенергії та відповідне зниження викидів парникових газів від електрогенерації [23, 26]. Покращення якості очищення стічних вод завдяки інвестиціям у модернізацію очисних споруд, що стають можливими через ефективніше планування капітальних вкладень, знижує негативний вплив на екологічний стан водойм та сприяє збереженню довкілля для майбутніх поколінь. Підвищення прозорості планування та звітності про виконання планів посилює підзвітність керівництва комунального підприємства перед територіальною громадою та органами місцевого самоврядування [1, 2].

Впровадження вдосконаленої системи планування створює організаційні передумови для підвищення інвестиційної привабливості МКП «Хмельницькводоканал» у очах потенційних фінансових партнерів, що включають міжнародні фінансові організації, екологічні фонди, банки розвитку [43]. Наявність професійно розробленого стратегічного плану розвитку з чіткими цілями, реалістичними фінансовими прогнозами, обґрунтованою інвестиційною програмою є обов'язковою умовою для отримання довгострокового фінансування від міжнародних донорів, що надають кредити та гранти для модернізації комунальної інфраструктури. Покращення фінансового менеджменту через впровадження сучасних методів бюджетування та моніторингу підвищує довіру кредиторів до спроможності підприємства обслуговувати борг, що розширює можливості залучення позикового капіталу на вигідніших умовах [25, 32].

Ризики реалізації проекту удосконалення системи планування включають можливість опору змінам з боку частини персоналу, що звик працювати за старими схемами та не бачить необхідності у нових підходах [11, 35]. Мінімізація цього ризику передбачає широку роз'яснювальну роботу серед працівників про переваги нової системи, залучення ключових фахівців до процесу проектування змін, демонстрацію швидких перемог на початкових етапах впровадження для формування позитивного ставлення до трансформацій. Технічні ризики пов'язані з можливими складнощами

інтеграції нового програмного забезпечення з існуючими обліковими системами, що може призвести до затримок у впровадженні або необхідності додаткових витрат на доопрацювання рішень [15, 41]. Зниження технічних ризиків забезпечується ретельним вибором постачальника програмного забезпечення з перевіреною репутацією та досвідом успішних впроваджень на подібних підприємствах, детальним технічним аудитом перед початком проекту, поетапним підходом до впровадження з пілотним тестуванням перед масовим розгортанням.

Фінансові ризики пов'язані з можливою недооцінкою витрат на впровадження або переоцінкою очікуваних ефектів, що може призвести до фактичного терміну окупності довшого за розрахунковий [32]. Управління фінансовими ризиками передбачає використання консервативних оцінок ефектів при розрахунку економічної доцільності, формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат на рівні 10–15% від загального бюджету проекту, регулярний моніторинг фактичних витрат та ефектів з коригуванням планів при виявленні значних відхилень. Організаційні ризики включають можливу плинність кадрів серед навчених фахівців, що призводить до втрати інвестицій у підвищення кваліфікації та необхідності повторного навчання нових працівників [18]. Зниження організаційних ризиків досягається через підвищення мотивації ключових спеціалістів з планування, створення системи наставництва для передачі знань новим працівникам, документування всіх процедур та регламентів для забезпечення їх відтворюваності незалежно від конкретних виконавців.

Показники успішності реалізації проекту включають досягнення цільових значень ключових метрик, що характеризують ефективність системи планування: підвищення точності планових розрахунків до рівня відхилення фактичних показників від планових не більше 5% за основними параметрами діяльності, скорочення трудовитрат на підготовку планових документів на 40% порівняно з базовим періодом, досягнення 90% користувачів системи планування, які оцінюють її як зручну та корисну за результатами опитувань,

виконання бюджету проекту впровадження в межах затверджених лімітів з допустимим перевищенням не більше 10%, дотримання календарного графіку робіт з допустимою затримкою не більше 1 місяця [46]. Загальна оцінка економічної доцільності та соціальної значущості проекту удосконалення системи планування на МКП «Хмельницькводоканал» дозволяє рекомендувати його до реалізації як стратегічно важливий напрям підвищення ефективності управління комунальним підприємством в умовах зростаючих викликів та обмежених ресурсів.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального практичного завдання, пов'язаного з удосконаленням системи планування та прогнозування в менеджменті комунального підприємства водопровідно-каналізаційного господарства. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та пропозиції:

На основі опрацювання наукової літератури встановлено, що планування та прогнозування є важливими функціями менеджменту, які забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства, раціональний розподіл ресурсів і підготовку до можливих змін зовнішнього середовища. Планування визначає конкретні цілі, завдання, ресурси та строки їх реалізації, тоді як прогнозування дає змогу передбачати майбутні тенденції, ризики та можливі сценарії розвитку. У роботі систематизовано основні принципи планування, зокрема принципи єдності, безперервності, гнучкості, точності, участі, комплексності та економічності.

Узагальнення теоретичних підходів дало змогу визначити специфіку планування на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства. Такі підприємства мають особливе соціальне значення, працюють у сфері природної монополії та залежать від тарифного регулювання, технічного стану мереж, обсягів споживання води, рівня оплати послуг і можливостей залучення інвестицій. Вивчення зарубіжного досвіду водоканалів країн ЄС, зокрема Нідерландів і Польщі, показало доцільність використання довгострокового планування, сценарного аналізу та залучення зовнішніх джерел фінансування для модернізації інфраструктури.

Проведено загальну характеристику діяльності МКП «Хмельницькводоканал» та проаналізовано його організаційно-економічні показники за 2020–2024 роки. Встановлено, що дохід підприємства зріс із 224 149 тис. грн у 2020 році до 344 374 тис. грн у 2024 році, тобто на 53,65%. Водночас фінансові результати суттєво погіршилися: якщо у 2020 році

підприємство отримало прибуток у розмірі 5 414 тис. грн, то у 2024 році збиток становив 48 657 тис. грн. Рентабельність діяльності знизилася з +2,41% до -14,13%, а коефіцієнт поточної ліквідності – з 2,18 до 1,37.

Аналіз виробничо-технічного стану підприємства показав наявність значних проблем, які ускладнюють ефективне планування та прогнозування. Знос основних фондів перевищує 60%, втрати води в мережах становлять 28%, а кількість аварій на мережах у 2024 році перевищила плановий показник на 23,21%. Це свідчить про необхідність не лише поточного фінансового планування, а й довгострокового прогнозування потреб у модернізації інфраструктури, капітальних інвестиціях і заходах із підвищення надійності водопровідно-каналізаційної системи.

Дослідження чинної системи планування МКП «Хмельницькводоканал» виявило низку недоліків. Собівартість послуг у 2024 році перевищила плановий рівень на 18,27%, а план капітальних інвестицій було виконано лише на 65,14%. Також встановлено, що на підприємстві недостатньо використовується сценарний підхід, економетричне моделювання та система збалансованих показників. Це знижує точність планових розрахунків, ускладнює контроль виконання планів і обмежує можливості підприємства щодо своєчасного реагування на фінансові, технічні та організаційні ризики.

З метою усунення виявлених проблем запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи планування та прогнозування на МКП «Хмельницькводоканал». Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої системи планування, розробки 5-річної стратегії за SMART-цілями, застосування сценарного прогнозування та автоматизації планових процесів. Для підвищення якості управління запропоновано використовувати три сценарії розвитку: оптимістичний із підтримкою міської ради на рівні 50 млн грн на рік, базовий – 30 млн грн на рік і песимістичний – 15 млн грн на рік.

У роботі запропоновано впровадження системи збалансованих показників, яка охоплює чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську,

внутрішніх процесів, а також навчання й розвитку. Такий підхід дає змогу оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за якістю надання послуг, станом виробничих процесів, рівнем аварійності, ефективністю використання ресурсів і розвитком управлінського потенціалу. Це є важливим для комунального підприємства, оскільки його діяльність має не тільки економічну, а й соціальну спрямованість.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило доцільність їх реалізації. Загальні одноразові витрати на впровадження становлять 2 450 тис. грн, а щорічні поточні витрати 325 тис. грн. Очікуваний сукупний економічний ефект оцінюється на рівні 10–18 млн грн на рік. Зокрема, економія від точнішого планування закупівель енергоносіїв може становити 4–6 млн грн, зниження непродуктивних витрат через посилення контролю 3–6 млн грн, оптимізація управління оборотним капіталом 0,5–1 млн грн, а зниження ризикових втрат завдяки сценарному плануванню 2–3 млн грн.

Розрахунки ефективності показали, що запропоновані заходи мають високий рівень економічної доцільності. Простий термін окупності інвестицій становить від 3 до 9 місяців, чиста приведена вартість проєкту за 5 років при ставці дисконтування 10% оцінюється в межах 35–60 млн грн, а внутрішня норма рентабельності перевищує 200%. Це підтверджує, що удосконалення системи планування та прогнозування може забезпечити підприємству не лише організаційний, а й відчутний фінансовий результат.

Отже, опрацьовані в бакалаврській роботі положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані у діяльності МКП «Хмельницькводоканал» для підвищення ефективності управління, покращення фінансового планування, зниження непродуктивних витрат, підвищення якості прогнозування та забезпечення більш стабільного розвитку підприємства. Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані іншими комунальними підприємствами водопровідно-каналізаційного господарства України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації: [навчальний посібник]. Кіровоград : ІСКМ, 2010. 100 с.
2. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
3. Бойківська Г., Лучко Д., Гордон П. Вплив стратегічного управління людським капіталом на розвиток стратегічних здібностей організації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10 (22). С. 185–190. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(22)) (дата звернення: 02.05.2026).
4. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). URL: <https://ena.lpnu.ua/items/725d20d9-9a93-4d07-8504-842122047389> (дата звернення: 03.05.2026).
5. Вернюк Н. О. Впровадження програмно-цільового підходу в управління діяльністю підприємства. Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці : матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму, 8–10 квітня 2021 р. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 87–90. URL: <https://www.researchgate.net/publication/351626396> (дата звернення: 04.05.2026).
6. Гарват О. Особливості планування діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753> (дата звернення: 05.05.2026).
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми

корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1> (дата звернення: 06.05.2026).

9. Дворник І., Шевель Я. Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 344 (4). С. 397–403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-55> (дата звернення: 07.05.2026).

10. Дубіщев В., Скрильник А., Чижевська М. Сценарне стратегічне планування розвитку підприємств торгівлі в умовах турбулентного економічного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 528–533. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-72> (дата звернення: 11.04.2026).

11. Заруба П. І. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: здобутки і перспективи. *Фінансове право у ХХІ сторіччі: здобутки та перспективи : зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конференції*. Київ : Алерта, 2011. С. 98–101.

12. Карамушка Л. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 250–264. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264> (дата звернення: 08.05.2026).

13. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 09.05.2026).

14. Корнійчук А. А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1 (55). С. 222–224. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/5536> (дата звернення: 10.05.2026).

15. Кравцова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємств житлово-комунального господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 125–128. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/125-128.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
16. Кредісов А., Панченко Є. Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи : монографія. Київ : Знання України, 2024. 535 с.
17. Мамонтенко Н. Цифрова трансформація в Україні в умовах війни та її аспекти інноваційності в сфері менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336. № 6. С. 201–204. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-31> (дата звернення: 11.05.2026).
18. Міщенко В., Кобець В., Ващенко В. Менеджмент в ХХІ столітті. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 3 (193). С. 31–48. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.03.03> (дата звернення: 12.05.2026).
19. Мурашко І. В. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. С. 96–105. URL: <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/637> (дата звернення: 13.05.2026).
20. Назаренко Л. М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1 (84). С. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31> (дата звернення: 14.05.2026).
21. Осокіна А., Леоненко О. Цифрова трансформація процесів на основі впровадження технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-162> (дата звернення: 15.05.2026).
22. Пекна Г. Б., Білокур Г. Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 49.

С. 196–203. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-196-203> (дата звернення: 16.05.2026).

23. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 101–108. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

24. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1602-14> (дата звернення: 01.04.2026).

25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних планів дій підприємств водопостачання та водовідведення : наказ Міністерства з питань житлово-комунального господарства України від 12.07.2007 № 154. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0154662-07> (дата звернення: 03.04.2026).

26. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3 (73). С. 101–105. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/2420> (дата звернення: 18.05.2026).

27. Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад. Київ, 2021. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_Local_SME_Policy_FORBIZ.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

28. Роговий А. В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 457–459. URL: <https://global-national.in.ua/archive/6-2015/95.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).

29. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.

30. Станьковська І., Смага Л. Дослідження впливу цифрової

трансформації на якість управління промисловими підприємствами на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2025. № 1 (31). С. 180–189. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-180-189](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-180-189) (дата звернення: 21.05.2026).

31. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

33. Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3 (28). С. 99–107. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/839/2/GEB_2010_v28_No3-G_Tarasyuk-Management_planning_and_basic_approaches_to_forming_99.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

34. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 4. № 51. Р. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103> (дата звернення: 09.04.2026).

35. Трубніков А. Цифрова трансформація менеджменту як драйвер післявоєнного відновлення промислових підприємств України. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. № 4. С. 394–399. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-51> (дата звернення: 23.05.2026).

36. Тюрін Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Стратегічне управління в системі менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682> (дата

звернення: 24.05.2026).

37. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Іващенко Д. І. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 847–850. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/128.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

38. Череп А. В., Лисенко О. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

39. Череп О. Г., Веремеєнко О. О. Формування етапів стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «Добра хата». *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 240–245. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Cherep-%D0%9E.%D0%9D.-Veremeyenko-O.O.-240-245.pdf (дата звернення: 27.05.2026).

40. Чернявська Т. Креативне мислення менеджерів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 1 (47). С. 146–157. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227013](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227013) (дата звернення: 28.05.2026).

41. Чернявський І. Ю. Розвиток компетентнісної компоненти інтелектуального капіталу підприємств в умовах цифрової економіки. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 127–131. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/179> (дата звернення: 29.05.2026).

42. Чорній Б. І. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. *Наукові записки Тернопільського національного технічного університету*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).

43. Шведун В. О., Луценко Т. О. Організаційно-правові основи державного управління : конспект лекцій. Харків : НУЦЗУ, 2016. 40 с.
44. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 448 с.
45. Шоробура І. М. Історичні аспекти розвитку менеджменту в Україні. *Педагогічний альманах*. 2023. № 53. С. 149–154. URL: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/441> (дата звернення: 31.05.2026).
46. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118> (дата звернення: 01.06.2026).
47. George B., Walker R. M., Monster J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2019. Vol. 79. № 6. P. 810–819. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13104> (дата звернення: 06.05.2026).
48. Borisova V., Samoshkina I. Investment Management of Agro-Ecological Farms. *BIO Web of Conferences*. 2018. Vol. 10. Article 01003. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/20181001003> (дата звернення: 16.04.2026).
49. Bovaird T. Emergent Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. *Public Management Review*. 2008. Vol. 10. № 3. P. 319–340. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030802002741> (дата звернення: 15.05.2026).
50. Tavo K., Rasmus R. The Role of Planning in Management: Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. 2024. Vol. 2. № 2. P. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.55849/solj.v2i2.1148> (дата звернення: 22.04.2026).

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Д.В. Кулешова

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри
д.е.н., професор
«_____» червня 2026 р.

Підпис

О.С. Чмир

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

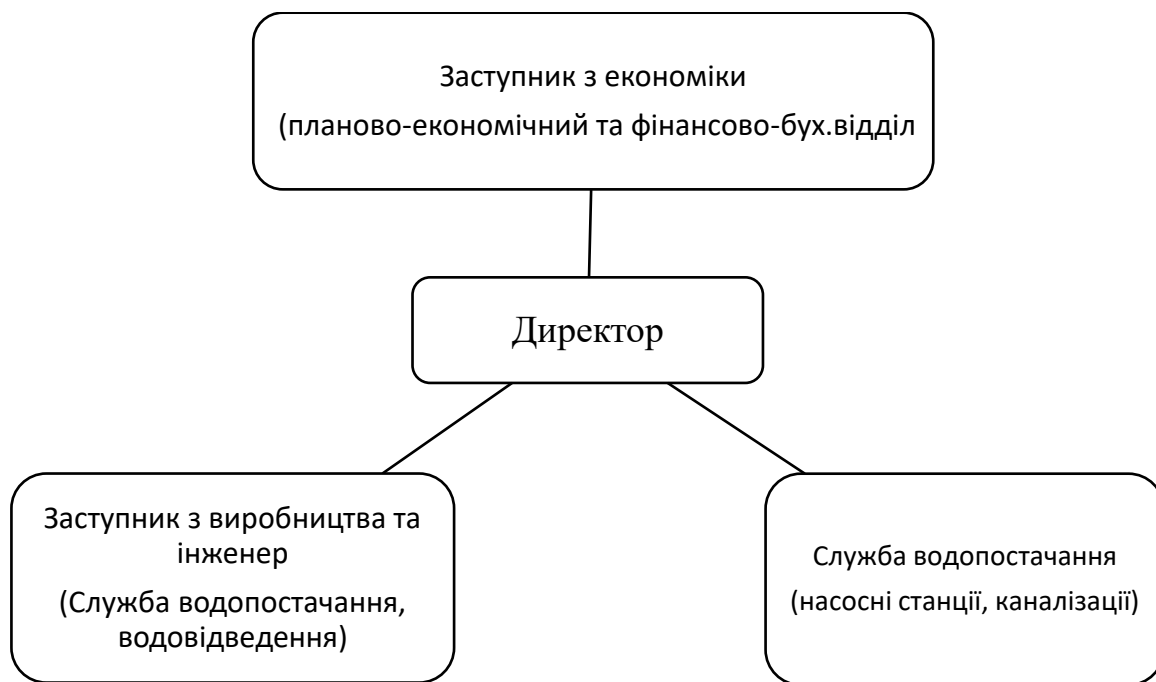


Рис.А.3 – Схема організаційної структури управління МКП
«Хмельницькводоканал»

Примітка. Створено автором