

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя
Стефаника
Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КП «КОМУНГОСП»)»

Виконала:
студентка 4 курсу,
групи ПТБД-41
Спеціальності 076
Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Боровкова Діана Ростиславівна

Керівник:
к.е.н. доц. кафедри
підприємництва,
торгівлі та прикладної
економіки
Романюк Тарас Михайлович

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
фінансів Мацьків В.В.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	7
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності стратегічного управління та його базових принципів	7
1.2. Класифікація моделей і механізмів стратегічного управління у сучасних умовах	14
1.3. Специфіка формування стратегічних управлінських рішень у сфері муніципального підприємництва	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ КП «КОМУНГОСП»	34
2.1. Інституційні та економічні параметри функціонування комунального підприємства «Комунгосп».....	34
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства.....	43
2.3. Комплексна оцінка впливу зовнішнього середовища на стратегію розвитку підприємства.....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КП «КОМУНГОСП»	62
3.1. Формування ефективного механізму прибутковості в системі стратегічного управління комунального підприємства	62
3.2. Удосконалення стратегії екологічної безпеки шляхом оптимізації процесів поводження з твердими побутовими відходами	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	83
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуалізація проблематики розвитку регіонального управління в Україні набуває особливого значення у контексті пошуку ефективної державної політики. У результаті реформ зросла роль місцевих інституцій, зокрема комунальних підприємств, установ і закладів, які отримали не лише більше автономії, але й можливостей для ефективного управління ресурсами. Це сприяло формуванню нового погляду на місце комунального підприємництва у структурі місцевої економіки. Комунальні підприємства, попри свою нефінансову первинну функцію, почали позиціонуватись як потенційно прибуткові суб'єкти господарювання. Однак, на відміну від приватних компаній, прибуток таких підприємств не спрямовується на збагачення окремого власника, а використовується для оновлення матеріально-технічної бази, підтримки операційної діяльності та поповнення місцевого бюджету.

Зміни, що відбуваються в соціально-економічному, політичному та нормативно-правовому середовищі, потребують перегляду існуючих підходів до управління в сфері комунальних послуг. У цьому контексті стратегічне управління набуває особливої актуальності як система, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, адаптуючись до викликів ринку, зростання вимог до якості обслуговування населення, та забезпечуючи конкурентоспроможність в межах місцевих спільнот. Тому, стратегічне управління виступає ключовим чинником, що визначає ефективність комунального сектору в нових умовах господарювання. Підприємства, що функціонують у сфері комунальних послуг, потребують розробки довгострокових планів розвитку, враховуючи потреби громади, особливості території, а також економічну доцільність прийнятих управлінських рішень.

Огляд літератури з теми дослідження. Значний науковий доробок у сфері вдосконалення розвитку аграрного виробництва та суб'єктів

господарювання, а також у формуванні ефективних стратегій їх функціонування в умовах сучасних трансформацій здійснили як українські, так і зарубіжні науковці. Зокрема, вагомий внесок у цю проблематику зробили І. Ансофф, В. Василенко, П. Гайдучий, А. Даниленко, Л. Довгань, І. Кириленко, В. Месель-Веселяк, Ю. Лупенко, М. Портер, П. Саблук, А. Стрікланд, А. Томпсон, М. Федоров, Л. Мармуль та інші фахівці. Їх дослідження слугували теоретичним підґрунтям для здійснення глибоких аграрних трансформацій і водночас – джерелом для розробки стратегічних підходів до управління аграрними підприємствами в контексті постійної зміни ринкових умов і зростаючих вимог до ефективності господарювання.

Метою дипломної роботи є формування та вдосконалення системи стратегічного менеджменту на комунальному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено вирішено наступні **завдання**:

- дослідити концептуальні підходи до визначення сутності стратегічного управління та його базових принципів;
- дати класифікацію моделей і механізмів стратегічного управління у сучасних умовах;
- визначити специфіку формування стратегічних управлінських рішень у сфері муніципального підприємництва;
- розглянути інституційні та економічні параметри функціонування комунального підприємства «Комунгосп»;
- проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства;
- здійснити комплексну оцінку впливу зовнішнього середовища на стратегію розвитку підприємства;
- розробити ефективний механізм підвищення прибутковості в системі стратегічного управління комунального підприємства
- запропонувати шляхи удосконалення стратегії екологічної безпеки шляхом оптимізації процесів поводження з твердими побутовими

відходами.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність та стратегія управління комунального підприємства “Комунгосп”.

Предметом дослідження виступають сукупність теоретико-методологічних, організаційних і економічних чинників, що визначають підходи до формування стратегії розвитку комунального підприємства.

Методологія дослідження. Для досягнення поставлених цілей у межах роботи використовувався комплекс наукових методів, підібраних відповідно до конкретних завдань. Зокрема, застосовувалися метод абстрагування для виділення сутнісних характеристик стратегічного управління, системний аналіз як інструмент структурного вивчення досліджуваного процесу, а також методи екстраполяції та факторного аналізу з метою прогнозування та виявлення взаємозв'язків. Для забезпечення наочності результатів було використано табличний і графічний інструментарій.

Інформаційна база роботи. Інформаційне підґрунтя дослідження склали фундаментальні положення діалектичного підходу до наукового пізнання, закони функціонування економічної системи, нормативно-правова база, а також аналітичні й статистичні матеріали. У роботі активно використовувалися джерела періодичної наукової літератури, присвячені стратегічному плануванню та менеджменту підприємств, зокрема у сільському господарстві. Важливою складовою емпіричного рівня аналізу стали статистичні та фінансово-бухгалтерські звіти комунального підприємства “Комунгосп”.

Значення отриманих результатів проявляється у практичній площині: розроблені рекомендації та висновки можуть бути покладені в основу подальших досліджень і впровадження стратегічного планування в реальних умовах діяльності господарства. Запропоновані підходи мають потенціал бути адаптованими до умов функціонування комунального підприємства “Комунгосп” в умовах ринку.

Структурно дипломна робота побудована відповідно до вимог академічного дослідження й охоплює вступ, три змістовні розділи, висновки, список використаної літератури та додаткові матеріали. Загальний обсяг становить ____ сторінки, при цьому робота ілюстрована ____ рисунками й ____ таблицями, а бібліографічна база включає ____ джерела.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності стратегічного управління та його базових принципів

Стратегічне управління як система наукового управлінського мислення є фундаментальною складовою сучасної парадигми розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції, динамічних змін у зовнішньому середовищі та постійного оновлення технологічних і ринкових трендів. На відміну від традиційного оперативного управління, яке зосереджене на вирішенні поточних завдань, стратегічне управління передбачає довгострокову орієнтацію на перспективу з урахуванням можливих сценаріїв розвитку внутрішніх і зовнішніх чинників. Саме цей вид управління стає інструментом досягнення стійкої конкурентної переваги, забезпечення адаптивності підприємства та зміцнення його позицій на мікро-, мезо- і макрорівнях господарювання [1, с. 37].

У теоретичному сенсі стратегічне управління визначається як інтегрований процес формування, реалізації, оцінки та коригування стратегій, спрямованих на досягнення визначених цілей, які враховують особливості функціонування підприємства в певному середовищі. Йдеться не лише про формальне планування, а про глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку ключових загроз і можливостей, сильних і слабких сторін підприємства, формування місії, бачення, цілей, вибір стратегічних альтернатив та моніторинг їх реалізації [2, с. 142].

Основна мета стратегічного управління полягає не тільки в збереженні конкурентоспроможності, а й у можливості сформувати довгострокову стратегію з урахуванням глобальних тенденцій — цифровізації, екологічної сталості, інноваційності. Таким чином, стратегічне управління не обмежується сукупністю планових дій, а

трансформується у постійний процес стратегічного мислення, де менеджери усіх рівнів беруть участь у формуванні майбутнього підприємства. Зазначена трансформація охоплює як організаційно-управлінську структуру, так і корпоративну культуру, а також методології прийняття рішень [3, с. 221].

Доцільно розглядати стратегічне управління як послідовний цикл, що охоплює чотири ключові етапи, кожен з яких має свою специфіку, методи реалізації та інструментарій. Перший етап — діагностика зовнішнього середовища — передбачає проведення системного аналізу факторів макро- та мікросередовища. До основних інструментів належать PESTLE-аналіз, п'ять сил Портера, аналіз ключових тенденцій галузі, виявлення стратегічних вікон та формування сценаріїв розвитку середовища. Застосування цих методів дозволяє побачити загрози та можливості, сформулювати уявлення про довгострокову перспективу ринку, у якому функціонує підприємство (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Основні інструменти аналізу зовнішнього середовища стратегічного управління

Інструмент аналізу	Ключова мета	Застосування
PESTLE-аналіз	Визначення факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних)	Формування стратегічної орієнтації
Аналіз Портера	Виявлення конкурентного тиску	Оцінка привабливості галузі
Сценарне моделювання	Прогнозування розвитку подій	Створення адаптивної стратегії

Другий етап охоплює формулювання місії, бачення та стратегічних цілей. Місія є філософським та ідеологічним обґрунтуванням існування підприємства у суспільстві, бачення визначає цільовий образ майбутнього, а стратегічні цілі конкретизують шлях досягнення бажаного стану. Важливість цього етапу полягає у формуванні цілісної корпоративної ідентичності та створенні основи для стратегічної орієнтації персоналу.

Саме чіткість і відповідність цілей ресурсним можливостям підприємства стають запорукою ефективної реалізації наступних етапів [4, с. 89].

На третьому етапі здійснюється розробка стратегічних альтернатив. Тут використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця Ансоффа, метод портфельного аналізу, а також економіко-математичне моделювання для кількісного обґрунтування стратегічних сценаріїв. Необхідно також враховувати ризики та обмеження, що супроводжують кожен стратегічний вибір. Застосування кількісного підходу на цьому етапі дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити максимальну ефективність вибраної стратегії.

Четвертий етап — імплементація та стратегічний контроль. Він передбачає адаптацію організаційної структури до потреб обраної стратегії, розподіл ресурсів, мотивацію персоналу, а також формування механізмів моніторингу виконання стратегічного плану. Особливої ваги набуває впровадження системи стратегічного контролінгу, яка дозволяє оперативно реагувати на відхилення та коригувати стратегію відповідно до нових викликів і змін у середовищі [5, с. 118]. До ефективних інструментів контролю належить система збалансованих показників (BSC), KPI-моніторинг, управління за цілями (MBO).

Отже, стратегічне управління в сучасному науковому контексті виступає як багаторівневий, багатоаспектний і безперервний процес, що поєднує у собі аналітичні, прогностичні, управлінські та організаційні функції. Його реалізація вимагає системного підходу, високої кваліфікації управлінського персоналу та впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати збір та обробку інформації для стратегічного аналізу. Успішне стратегічне управління забезпечує не лише адаптацію підприємства до умов ринку, а й створення унікальної системи довгострокової цінності, що сприяє сталому розвитку підприємства в умовах глобальних викликів.

У системі стратегічного управління ключову роль відіграє

формування змістовного і водночас функціонального підґрунтя, яке забезпечується через чітке усвідомлення таких понять, як візія, місія та цілі підприємства. Саме ці елементи формують стратегічну основу будь-якої організації та дозволяють вибудовувати довгострокові напрямки розвитку відповідно до змінного соціально-економічного середовища. Візія, місія та цілі виконують не лише описову, але й нормативну функцію, визначаючи вектор дій підприємства в умовах конкурентного ринку, невизначеності та динамічного середовища.

Серед трьох вказаних понять візія є найбільш узагальненою та водночас концептуальною категорією. Вона відображає стратегічне бачення майбутнього, те, яким підприємство прагне бути в перспективі, виходячи з його потенціалу, амбіцій, корпоративної культури та домінуючих цінностей. Візія не деталізує конкретні етапи досягнення цілей, проте створює уявлення про бажане майбутнє, що є визначальним у процесі розробки стратегічних пріоритетів. Слід зазначити, що візія повинна бути не лише привабливою й надихаючою, але й відповідати реаліям функціонування підприємства, враховувати обмеження ресурсної бази та поточну ринкову позицію [6, с. 47].

Місія підприємства є більш конкретизованим елементом стратегічного управління. Вона фіксує призначення підприємства, його роль у суспільстві та цінність, яку воно створює для споживачів, партнерів, працівників і суспільства загалом. Місія описує функціональну сутність підприємства, обґрунтовує його соціально-економічне існування та визначає головні напрями взаємодії з зовнішнім середовищем. У випадку комунальних підприємств місія полягає у забезпеченні належної якості життєвонеобхідних послуг, таких як водопостачання, вивезення відходів, опалення, електропостачання, що безпосередньо впливає на добробут населення та загальний рівень комфорту у середовищі проживання.

Особливу увагу слід приділити формулюванню місії, яка не має бути декларативною або формальною. Вона повинна бути чітко сформульована,

легко інтерпретована працівниками, відповідати культурі організації та сприяти формуванню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. У свою чергу, ефективно сформульована місія є базисом для розробки цілей підприємства, які, на відміну від візії чи місії, мають найвищий рівень деталізації та конкретизації.

Цілі підприємства є інструментом реалізації як візії, так і місії. Вони виражаються у вигляді конкретних результатів, що мають бути досягнуті протягом визначеного періоду часу, та можуть мати як кількісний, так і якісний вимір. Цілі забезпечують стратегічну спрямованість організації, дозволяють ефективно розподіляти ресурси, встановлювати пріоритети та визначати критерії оцінки результативності управлінських рішень. Зокрема, для комунального підприємства такими цілями можуть бути зниження втрат при постачанні води на 15% за три роки, підвищення рівня задоволеності споживачів послугами на 20%, чи впровадження енергоефективних технологій у 70% житлового фонду міста [7, с. 98].

Ці три категорії – візія, місія та цілі – повинні взаємодіяти у тісному логічному та змістовному зв'язку, формуючи єдину стратегічну парадигму розвитку підприємства. Без чітко сформованої візії стратегічне бачення майбутнього втрачає фокус; без місії неможливо обґрунтувати напрямки діяльності, а без цілей – неможливо реалізувати поставлені завдання. Успішне стратегічне управління передбачає інтеграцію цих елементів у систему прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища та високого рівня конкуренції.

У контексті управлінської практики варто підкреслити, що ефективна імплементація візії, місії та цілей потребує не лише формального декларування, але й постійної роботи з персоналом, зворотного зв'язку зі споживачами, адаптації до змін зовнішнього середовища та стратегічного контролю. Додатковим чинником успішності є залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу формування

цих стратегічних орієнтирів, що забезпечує прозорість, легітимність та підвищує якість стратегічних рішень.

Узагальнюючи, варто зазначити, що концептуалізація понять “візія”, “місія” та “цілі” у межах стратегічного управління формує підґрунтя для ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі. Ці категорії не лише визначають стратегічні напрями розвитку, але й сприяють створенню єдиної корпоративної ідентичності, мобілізують ресурси, структурують управлінські процеси та підвищують здатність підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

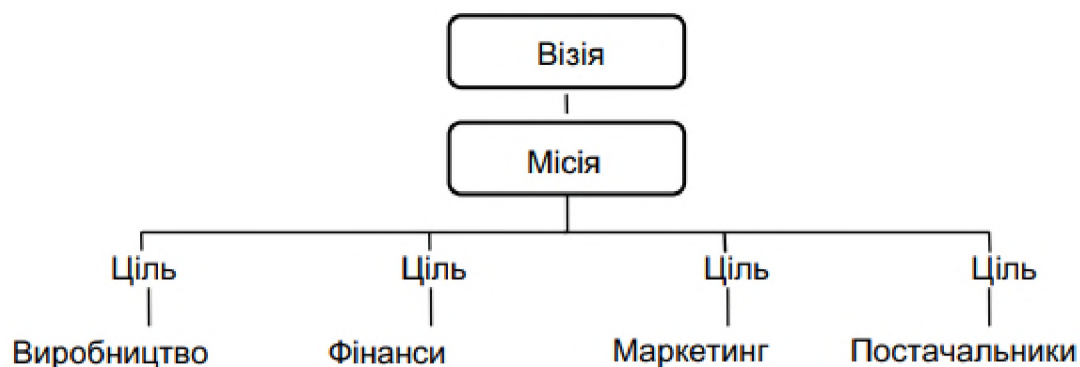


Рисунок 1.1 - взаємодія візії, місії та цілей

У контексті дослідження стратегічного управління як складного та багаторівневого процесу, важливо звернути увагу не лише на його функціональні елементи, а й на методологічні засади, зокрема — принципи, які визначають логіку і спрямування управлінських дій. Формування ефективної системи стратегічного управління неможливе без чітко сформульованих принципів, які виступають не лише нормативними орієнтирами, але й методологічною основою для прийняття управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Дослідниця В. А. Харченко у своїй праці «Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства» [15] систематизувала і запропонувала перелік принципів, які, на її думку, забезпечують комплексність підходу до стратегічного розвитку підприємств, зокрема промислового типу. Її авторська позиція щодо структурування принципів

заслужує на увагу не лише завдяки логічній завершеності, але й завдяки адаптивності запропонованої системи до специфіки галузевого управління (див. табл. 1.1, Див. Дод. А.) .

Варто зазначити, що принципи стратегічного управління не є статичними — вони зазнають трансформації відповідно до динаміки зовнішнього середовища, змін у парадигмах стратегічного менеджменту, а також залежно від масштабів і типу підприємства. Наприклад, принцип орієнтації на інноваційність, який стає все більш актуальним у сучасних умовах діджиталізації економіки, раніше не мав належного теоретичного обґрунтування у класичних моделях стратегічного планування. Включення цього принципу до сучасних управлінських концепцій свідчить про зростання ролі креативного підходу та технологічної модернізації в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Доцільно також згадати, що у загальній системі принципів важливе місце займає і принцип системності. Він передбачає розгляд стратегічного управління не як сукупності розрізнених дій або локальних рішень, а як цілісного процесу, в межах якого усі елементи — місія, цілі, ресурси, стратегічні альтернативи — взаємодіють між собою на основі логічно обґрунтованих взаємозв'язків. У свою чергу, системний підхід дозволяє уникати вузької спеціалізації управлінських дій та забезпечує гнучкість адаптації до мінливих умов ринку.

Наявність принципів у стратегічному управлінні не тільки впорядковує процес управління, але й забезпечує його передбачуваність, а отже — зменшує управлінську ентропію. Наприклад, принцип стратегічної цілеспрямованості, що передбачає орієнтацію на досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, є ключовим для збереження фокусу діяльності організації в умовах змінного зовнішнього середовища. Його недотримання може призвести до фрагментації управлінських зусиль і втрати синергії між підрозділами. Тому в теоретичних підходах до

формування систем стратегічного управління все частіше підкреслюється значення збереження стратегічної інтеграції, тобто узгодженості між усіма рівнями управлінської ієрархії.

Принцип адаптивності, у свою чергу, відображає здатність системи стратегічного управління до трансформацій під впливом нових викликів та можливостей. Це особливо актуально в контексті VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), у якому діють сучасні підприємства. Стратегія, сформована без урахування принципу адаптивності, може виявитися неефективною навіть у короткотерміновій перспективі. Застосування адаптивних механізмів у стратегічному плануванні передбачає розробку сценарних підходів, регулярний моніторинг змін зовнішнього середовища, а також наявність внутрішніх процедур ревізії стратегічних планів.

Узагальненням вищезазначеного можна вважати висновок про те, що принципи стратегічного управління формують його концептуальну базу, без якої стратегічний процес втрачає цілісність і орієнтованість на довгостроковий результат. Саме тому вони повинні бути чітко сформульовані, апробовані у практичній площині, та періодично актуалізовані відповідно до новітніх умов ведення бізнесу. Представлена у таблиці 1.1 система принципів, запропонована В. А. Харченко, може слугувати базовою моделлю для подальших досліджень і розробок у сфері стратегічного управління, особливо в умовах промислового розвитку. Зокрема, вона є придатною для емпіричної перевірки шляхом впровадження на конкретних підприємствах і оцінки ефективності прийнятих на її основі стратегічних рішень.

1.2. Класифікація моделей і механізмів стратегічного управління у сучасних умовах

У процесі дослідження сучасного стратегічного управління важливо зазначити, що його концептуальна багатоманітність обумовлена як

складністю середовища функціонування підприємств, так і швидкістю змін у ринкових умовах. Систематизація моделей і механізмів стратегічного управління на сьогодні не має єдиної канонічної структури, що загалом зумовлено міждисциплінарним характером цієї галузі знань. Існуючі моделі мають різну природу – від класичних до сучасних адаптивних і гнучких підходів – і відображають множинність підходів до розробки та реалізації стратегій підприємницької діяльності в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Це розмаїття свідчить не про відсутність узгодженості, а про прагнення науки й практики врахувати максимально можливу кількість змінних для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Серед загальновизнаних у науковій літературі [8] і бізнес-практиці підходів до класифікації стратегічних моделей, доцільно виділити п'ять ключових методологій, кожна з яких пропонує своє бачення логіки побудови та реалізації стратегій. До таких належать: конкурентні стратегії за А. Юдановим [9]; конкурентні стратегії за М. Портером [11]; еталонні стратегії за ознакою домінуючої спрямованості зусиль; типологія стратегій за моделями ринкової поведінки; та класифікація стратегій відповідно до рівнів прийняття управлінських рішень. Кожна з цих концепцій має власну онтологію, принципи, критерії класифікації та практичні застосування, що дозволяє розглядати їх як комплементарні, а не взаємовиключні.

Модель конкурентних стратегій, запропонована А. Юдановим, заслуговує на окрему увагу завдяки її акценту на поєднанні внутрішніх ресурсів підприємства з особливостями зовнішнього середовища. Автор виокремлює чотири базові типи стратегій, що відповідають специфіці ресурсного забезпечення та конкурентного позиціонування організацій. По-перше, віолентна стратегія передбачає активне домінування на ринку через масштабування, агресивне розширення частки ринку та використання ефекту масштабу. По-друге, патієнтна (нішова) стратегія ґрунтується на глибокій спеціалізації у вузькому сегменті, де підприємство має стабільні

конкурентні переваги. По-третє, комутантна стратегія орієнтована на гнучке реагування на зміни середовища, передбачаючи адаптивну поведінку і швидке переключення між стратегічними напрямками. Нарешті, експлерентна стратегія характерна для інноваційних підприємств, які першими запроваджують новації, створюючи нові ринкові ніші, що супроводжується високим ризиком і, водночас, потенційно значними прибутками.

Інша фундаментальна концепція — модель М. Портера — передбачає побудову стратегії на основі аналізу конкурентних сил, що формують галузеву структуру. Основними напрямками є стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Ці стратегії передбачають вибір організацією пріоритетів — або зниження витрат і цінової переваги, або створення унікального ціннісного продукту, або зосередження зусиль на вузькому сегменті ринку (Porter, 1980). Кожен підхід має свої переваги залежно від ринкових умов, ресурсної бази та цільової аудиторії.

Третій підхід — класифікація стратегій залежно від домінуючої спрямованості зусиль — дозволяє визначати стратегії як оборонні, наступальні, стабілізаційні або комбіновані. Подібне групування є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у галузях із різною динамікою змін, оскільки воно дозволяє вибирати оптимальні форми реагування на стратегічні виклики.

Четверта група — це типи стратегій, класифіковані за моделями ринкової поведінки. Такий підхід враховує, як саме підприємства поведуться на ринку залежно від рівня конкуренції, бар'єрів входу та технологічної структури. Згідно з цим підходом, підприємства можуть діяти як новатори, імітатори, консерватори або пристосованці, кожна з яких стратегій диктує свої тактики ведення бізнесу. Така типологія набуває все більшої актуальності в умовах цифрової трансформації, коли стратегічна поведінка підприємства часто визначається швидкістю

впровадження інноваційних технологій і здатністю до масштабування цифрових рішень [10].

П'ята класифікація передбачає виокремлення стратегій за рівнями управління: корпоративний рівень, рівень бізнес-одиниць і функціональний рівень. Це дає змогу чітко структурувати стратегічні пріоритети й уникати дублювання або суперечностей між рівнями управлінських рішень. Зокрема, корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку корпорації, бізнес-стратегія відповідає за конкурентоспроможність у межах окремого ринку, а функціональні стратегії — за ефективність у конкретних галузях діяльності (маркетинг, логістика, фінанси тощо). Таблиця 1.2 узагальнює ключові характеристики кожного стратегічного рівня та його зв'язок з відповідними моделями.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що класифікація моделей стратегічного управління не є простою формальністю, а виступає важливим інструментом ідентифікації доцільних механізмів управління в умовах багатофакторної реальності сучасного бізнесу. Кожна з моделей може застосовуватись у конкретному контексті, і саме поєднання методологічної обґрунтованості з практичною гнучкістю є запорукою ефективного стратегічного планування. Глибоке розуміння цих підходів дозволяє менеджерам краще оцінювати ризики, формувати адаптивні механізми реагування та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу в нестабільних умовах економіки.

Таблиця 1.2

Характеристика типів стратегій за А. Юдановим [9]

Типи стратегій	Характер виробництва	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Витрати на НДР*	Конкурентні переваги
Віолентна	Масове	велике	висока	великі	Висока продуктивність
Пітасентна	Спеціалізована	велике, середнє, мале	висока	середні	Прийосованість до ринку
Комутантна	Універсальне	мале	низька	малі	Гнучкість

Експериментальна	перемінлива	середнє, мале	низька	велика	Випередження у нововведеннях
------------------	-------------	---------------	--------	--------	------------------------------

У сучасній економіці, яка характеризується високим ступенем динамізму, конкуренції та нестабільності, стратегічне управління стає визначальним чинником довгострокового успіху підприємств. Однією з ключових концепцій у цій галузі є класифікація стратегій, яку запропонував Майкл Портер. Згідно з його підходом, існує три фундаментальні конкурентні стратегії: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації та стратегія фокусування [11]. Кожна з цих стратегій має свою внутрішню логіку, специфічні інструменти реалізації та обмеження, які варто враховувати в умовах турбулентного середовища.

Розглянемо детальніше стратегію мінімізації витрат, яка передбачає досягнення конкурентної переваги шляхом зменшення собівартості продукції або послуг. Ця стратегія заснована на широкомасштабному виробництві, впровадженні процесного реінжинірингу, стандартизації та автоматизації процесів, а також управлінні ресурсами на основі принципів ощадливості. В основі її реалізації лежить не лише прагнення до економії на масштабах виробництва, але й цілеспрямоване зниження витрат на всіх етапах створення вартості [11, с. 58]. До ефективних засобів, які дозволяють зменшити витрати, належать оптимізація проектування продукції, скорочення надлишкових функцій, виключення зайвих елементів у дизайні, застосування технологій лін-виробництва, а також мінімізація витрат на логістику шляхом географічного наближення виробництва до споживача або постачальника.

Застосування технологій реінжинірингу дозволяє перебудувати виробничі цикли з акцентом на усунення неефективних ланок і зменшення витратних операцій, що в довгостроковій перспективі забезпечує підприємству стабільну цінову перевагу над конкурентами. Важливим чинником також виступає використання недорогих матеріалів і компонентів, проте без шкоди для базової функціональності продукту.

Успішність реалізації даної стратегії значною мірою залежить від ступеня вертикальної інтеграції підприємства. Зокрема, досягнення контролю над декількома етапами виробничо-збутового ланцюга дозволяє уникнути накладних витрат і зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

Варто звернути увагу на те, що у сучасних умовах стратегія мінімізації витрат не завжди є доцільною. Незважаючи на її привабливість з точки зору вартості, вона має низку обмежень, що зумовлені зростаючим попитом на індивідуалізовані продукти, високою конкуренцією з боку локальних виробників і перенасиченістю ринку стандартними товарами. Стандартизація продукції, яка є неодмінним елементом цієї стратегії, призводить до втрати унікальності товару, що знижує його привабливість для вибагливих споживачів, орієнтованих на якість і новизну. У зв'язку з цим виникає парадокс: з одного боку, мінімізація витрат дає змогу знизити ціну, з іншого — створює ризик маргіналізації бренду в умовах насиченого ринку [12, с. 105].

Емпіричні дослідження доводять, що ефективність стратегії зниження витрат вища у секторах з низьким рівнем технологічного оновлення, значною питомою вагою масового виробництва та стабільним попитом на базові товари. Проте в галузях, де інновації відіграють ключову роль, така стратегія втрачає релевантність. Сучасні споживачі очікують не лише доступної ціни, але й інноваційної цінності, доданих сервісів та високої якості обслуговування, що виходить за межі вузької логіки економії. Таким чином, підприємствам, які орієнтуються виключно на стратегію зниження витрат, варто розглядати її не як універсальну модель, а як один з можливих інструментів у портфелі стратегічного управління.

У підсумку, мінімізація витрат є важливим, але не самодостатнім елементом стратегічного управління. Її ефективність залежить від ринкового контексту, галузевої специфіки та здатності підприємства поєднувати зниження витрат з іншими видами стратегічних дій, зокрема

інноваціями, брендингом та диференціацією. Успішне стратегічне позиціонування вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, постійного моніторингу конкурентного середовища та гнучкості у виборі механізмів реалізації стратегії.

Стратегія лідерства за витратами полягає у зниженні витрат на всіх етапах створення цінності з метою пропозиції товарів чи послуг за найнижчими цінами в галузі. Вона особливо ефективна в умовах високої цінової конкуренції та стандартизованого попиту. Основними інструментами реалізації виступають масштабування виробництва, автоматизація, оптимізація логістичних операцій і застосування аутсорсингу. Однак надмірна економія може знизити якість продукції, що негативно вплине на споживчу лояльність.

Стратегія диференціації орієнтована на створення унікальної цінності для клієнта шляхом впровадження інновацій, покращення дизайну, брендування, підвищення якості обслуговування або персоналізації. Такий підхід дозволяє підприємству уникати цінової конкуренції та формувати преміальну вартість продукту. Водночас реалізація потребує значних інвестицій у маркетингові дослідження, R&D, логістику та підвищення кваліфікації персоналу, що вимагає ретельного фінансового планування [12, с. 105].

Фокусування передбачає зосередження зусиль на вузькому сегменті ринку чи певній групі споживачів. Цей підхід забезпечує більш глибоке розуміння специфіки цільового ринку та дозволяє підприємству розробляти максимально адаптовані продукти чи послуги. Перевагами є зниження конкуренції та ефективніше використання ресурсів, проте основним ризиком є вразливість до змін у вподобаннях цільової аудиторії або появи інноваційних технологій.

Паралельно з підходом Портера, важливою є класифікація стратегій зростання, сформульована Ігорем Ансоффом. Вона включає чотири основні напрями: концентроване зростання, інтегроване зростання,

диверсифікацію та стратегію скорочення. Концентроване зростання полягає в поглибленні позицій на поточному ринку за рахунок активнішого використання наявних ресурсів. Інтегроване зростання досягається шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції, що дозволяє підприємству контролювати більшу частину виробничо-збутового ланцюга. Диверсифікація передбачає вихід на нові ринки або розширення товарного портфеля, тоді як стратегія скорочення застосовується в умовах кризи й передбачає оптимізацію діяльності, реструктуризацію чи відмову від неефективних напрямів бізнесу.

Отже, стратегічний вибір має ґрунтуватися на всебічному аналізі як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього конкурентного середовища. Ефективність будь-якої з обраних стратегій залежить від здатності управлінського персоналу гнучко реагувати на зміни в кон'юнктурі, адаптуватися до технологічних інновацій та соціальних трансформацій. Успішне стратегічне управління передбачає не лише раціональний вибір стратегії, а й побудову ефективної системи внутрішньої комунікації, розвиток організаційної культури та інтеграцію інструментів моніторингу та зворотного зв'язку.

Заключним елементом у межах методології еталонних стратегій розвитку виступає стратегія скорочення, яка орієнтована на підвищення ефективності за умов обмежених ресурсів і необхідності реструктуризації діяльності підприємства. Основна мета цієї стратегії корелює з принципами «мінімізації витрат», що лежать в основі підходу М. Портера. Вона охоплює декілька варіантів реалізації, кожен з яких передбачає окрему тактичну траєкторію.

Зокрема, стратегія скорочення витрат акцентує увагу на впровадженні заходів, спрямованих на спрощення виробничих процесів та усунення надлишкових елементів у структурі функціонування підприємства, що забезпечує суттєве зменшення операційних витрат. Інший вектор – стратегія ліквідації – передбачає припинення

функціонування тих підрозділів чи філій, які не демонструють рентабельності або втрачають стратегічну значущість. У свою чергу, стратегія «збирання урожаю» розглядається як компромісне рішення: вона передбачає поступове зменшення обсягів виробництва й реалізації продукції з одночасною оптимізацією ресурсів до остаточного згортання діяльності нерезультативного сегмента. Такий підхід дозволяє мінімізувати соціальні й фінансові наслідки процесу скорочення.

Вказані типи стратегій згруповано в уніфіковану модель еталонних стратегій розвитку, що представлена у вигляді табличної структури на рисунку 1.2.

У контексті аналізу ринкової поведінки підприємств, у межах стратегічної методології розрізняють два ключових підходи: наступальний і оборонний. Перший передбачає застосування агресивних, проте легітимних дій, що орієнтовані на захоплення лідерських позицій на ринку. Такі дії базуються на попередньому досвіді та стратегічному потенціалі підприємства, тому можуть бути застосовані лише тими суб'єктами, які мають вагомую частку ринку та значні конкурентні переваги. Серед основних варіантів наступальних стратегій виокремлюють: протидію сильним сторонам суперників або їх перевершення; використання слабких сторін опонентів; проведення наступальних операцій одночасно на декількох ринкових напрямках; проникнення в незаповнені ринкові ніші; застосування партизанських методів; завдання випереджальних ударів.

На противагу їм, оборонні стратегії застосовуються компаніями, які лише нещодавно увійшли на ринок або є першопрохідцями й намагаються утримати свою частку в умовах посилення конкуренції. Вони ґрунтуються на прагматичному аналізі ризиків і обмеженості ресурсів, що спонукає уникати прямих зіткнень із сильнішими конкурентами. Таким чином, стратегія оборони виступає інструментом адаптації та стабілізації, що дозволяє поступово нарощувати ринкову присутність і забезпечити умови для подальшого зростання.

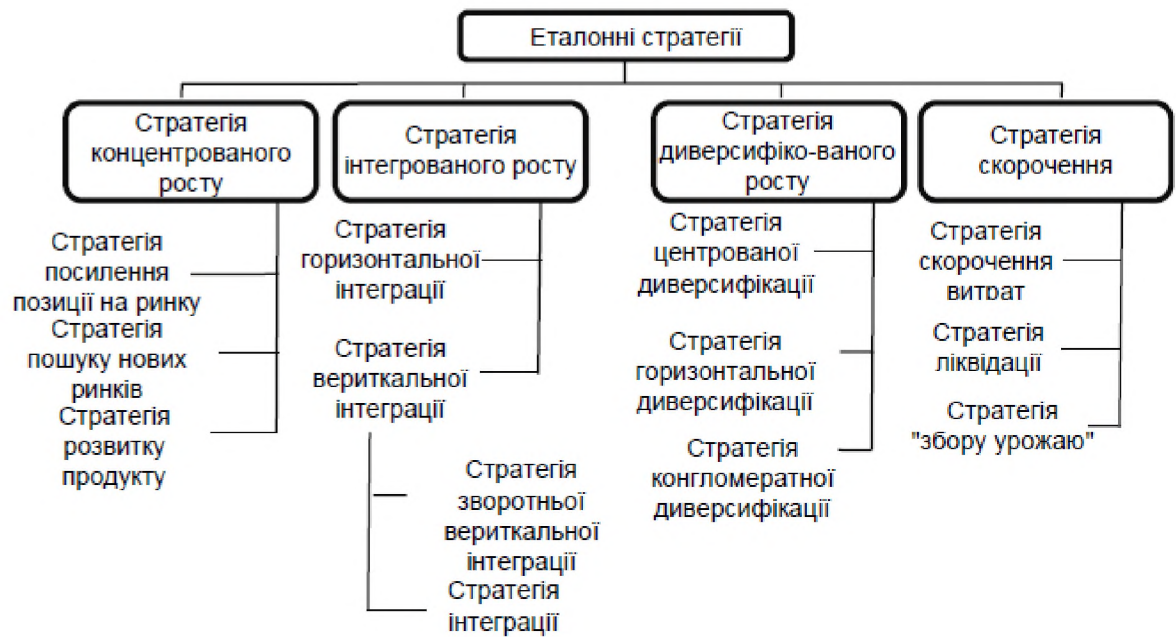


Рисунок 1.2 – Еталонні стратегії розвитку [8, с.24]

Однією з ключових концепцій сучасного стратегічного управління є модель формування стратегії відповідно до рівнів ухвалення стратегічних рішень, яка базується на принципах системного підходу до управління організацією. У межах цієї парадигми стратегія трактується як багаторівнева ієрархічна конструкція, що включає взаємозалежні, взаємопов'язані та послідовно інтегровані стратегії, які охоплюють як глобальні цілі організації, так і вузькоспеціалізовані завдання окремих структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити внутрішню узгодженість управлінських рішень, а й сформувати адаптивну систему реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

На найвищому рівні стратегічної ієрархії розташовується корпоративна стратегія, що визначає генеральні напрями розвитку компанії, окреслює її місію, формує бачення майбутнього і задає загальну траєкторію еволюції бізнесу. Основними елементами корпоративної стратегії виступають рішення щодо диверсифікації, злиттів і поглинань, вибору галузей для інвестування, стратегій географічного розширення, а також принципів розподілу фінансових ресурсів між бізнес-напрямами [рис. 1.3]. Ця стратегія виконує інтегративну функцію і задає рамки для формування стратегій нижчого рівня.

Другим рівнем у стратегічній структурі є ділова стратегія, яка фокусується на визначенні шляхів досягнення конкурентних переваг на рівні окремих бізнес-одиниць або стратегічних господарських підрозділів. Вона базується на аналізі ринкових можливостей і конкурентного середовища, включає розробку продуктово-ціннісних пропозицій, механізмів позиціонування, оптимізацію операційної ефективності, а також моделювання сценаріїв взаємодії з клієнтами та постачальниками. Основним її завданням є забезпечення стійкості до зовнішніх загроз і підвищення рентабельності функціонування кожного сегмента бізнесу [11].

На функціональному рівні стратегічного управління формується система спеціалізованих стратегій, які охоплюють окремі напрями діяльності компанії, зокрема маркетинг, виробництво, логістику, інноваційний розвиток, фінансове управління, управління персоналом тощо. Ці стратегії спрямовані на досягнення конкретних функціональних цілей, визначених у межах ділової стратегії, і реалізуються через комплекс взаємопов'язаних програм, бюджетів і регламентів. Їхня ефективність безпосередньо залежить від рівня координації між підрозділами та здатності до впровадження інноваційних інструментів менеджменту.

На завершальному, операційному рівні стратегічного планування ухвалюються рішення, що мають короткостроковий характер і стосуються щоденної діяльності компанії. Операційна стратегія включає планування ресурсного забезпечення, розподіл завдань, контроль виконання процедур, реагування на відхилення та збої. Вона слугує інструментом тактичної реалізації вищих стратегічних рівнів, забезпечуючи досягнення поточних результатів і оперативну гнучкість організації в умовах змінного середовища [11, с. 248–250].

Узагальнення наведених рівнів дозволяє представити багаторівневу модель стратегічного управління у вигляді піраміди, де кожен наступний рівень конкретизує попередній та слугує інструментом його реалізації. Ця

модель відображена на рисунку 1.3, що ілюструє логіку формування стратегій різного рівня залежно від ієрархії управлінських рішень і цілей розвитку підприємства. Така структура дозволяє забезпечити як стратегічну цілісність, так і гнучкість реагування на динаміку ринку.

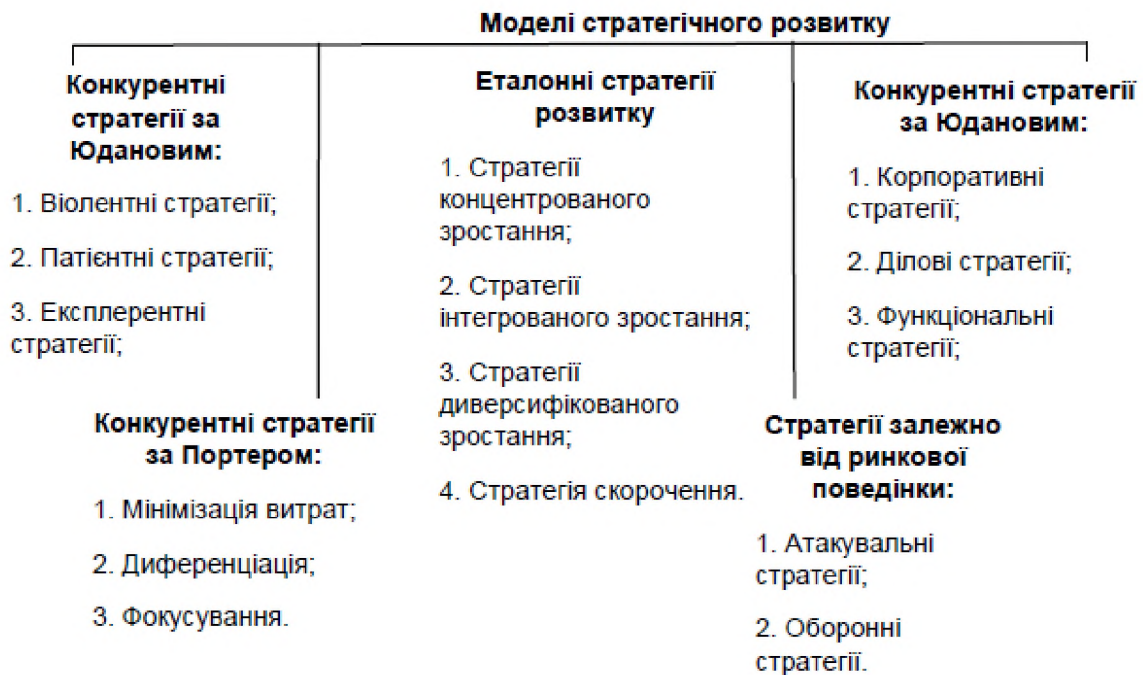


Рисунок 1.3 – Базові моделі стратегічного розвитку (Швідіна, 2011)

1.3. Специфіка формування стратегічних управлінських рішень у сфері муніципального підприємництва

Особливості стратегічного управління у сфері діяльності комунальних підприємств формуються під впливом як загальних принципів менеджменту, так і специфічних чинників, притаманних цій формі організаційно-правового устрою. Сутність комунальних підприємств полягає у їхньому статусі як суб'єктів господарювання, що функціонують на основі публічної власності та мають на меті не лише досягнення економічної ефективності, а й забезпечення соціальних потреб населення певної територіальної громади. Це зумовлює низку унікальних

характеристик, які істотно впливають на розробку та реалізацію стратегічних планів, а також відрізняють їх від приватних бізнес-компаній або централізованих державних підприємств.

Насамперед, варто зазначити, що комунальні підприємства, хоча й діють у ринковому середовищі, підлягають жорсткішому правовому регулюванню, ніж суб'єкти приватного бізнесу. Джерелами регуляторного впливу є нормативно-правові акти загальнодержавного рівня, спеціалізоване законодавство про місцеве самоврядування, а також локальні акти, затверджені органами місцевої влади. У цьому контексті особливої ваги набувають стратегічні документи органів місцевого самоврядування, такі як програми соціально-економічного розвитку, схеми планування територій, концепції модернізації комунальної інфраструктури тощо, що накладають обов'язкові для виконання вимоги на підприємства [11, с. 248–250].

Додатково, характерною рисою стратегічного управління у комунальному секторі є необхідність функціонального узгодження між комерційними та соціальними завданнями. На відміну від бізнес-структур, головним критерієм ефективності яких є прибутковість та зростання капіталу, комунальні підприємства змушені балансувати між дохідністю та соціальною відповідальністю. Така дуальність цілей формує особливий підхід до стратегічного планування, де вагоме значення надається індикаторам якості послуг, рівню задоволення потреб мешканців, екологічним та етичним стандартам, а також прозорості управлінських процесів. Відповідно, у стратегічному управлінні даних підприємств переважає не класична орієнтація на конкурентні переваги, а фокус на довгострокову стійкість, інституційну надійність та сервісну ефективність.

Крім того, управлінські рішення у комунальних підприємствах мають прийматися з урахуванням складної системи взаємодії з місцевими органами влади. Органи місцевого самоврядування виступають не лише засновниками таких підприємств, але й активно впливають на їх поточну

діяльність і стратегічні напрями розвитку. Зокрема, саме вони затверджують тарифи на послуги, контролюють використання бюджетних коштів, визначають пріоритетні напрями інвестування та несуть політичну відповідальність за ефективність функціонування комунальної інфраструктури. Така модель «подвійного управління» — з одного боку, через внутрішні адміністративні структури підприємства, а з іншого — через зовнішній регуляторний контроль органів влади — значною мірою ускладнює процес стратегічного планування, вимагаючи високої координації та прозорості у процесі ухвалення рішень.

Інституційна структура комунальних підприємств також підпадає під вплив формальних і неформальних правил, що регулюють розподіл ресурсів, облік, звітність, а також кадрову політику. Наприклад, призначення керівників комунальних підприємств, як правило, відбувається за погодженням із представниками місцевої влади, що накладає певні політичні аспекти на процес управління. Це може як сприяти реалізації локальних стратегічних пріоритетів, так і ускладнювати інноваційну діяльність у разі надмірної централізації або політичної заангажованості управлінців.

Значним чинником, що визначає особливості стратегії комунального підприємства, є джерела фінансування. На відміну від приватного бізнесу, який здебільшого орієнтується на власні або інвесторські кошти, комунальні підприємства отримують значну частку фінансування з місцевого бюджету, державних субвенцій або грантових програм. Це, у свою чергу, вимагає дотримання численних фінансових регламентів, проходження процедур державного аудиту, обґрунтування потреб у ресурсах перед органами влади. У цьому аспекті стратегія підприємства має враховувати не лише економічну доцільність заходів, але й відповідність політичним та соціальним пріоритетам територіальної громади.

Крім зазначених організаційних та регуляторних особливостей,

стратегічне управління в комунальному секторі повинне враховувати фактор громадської участі. Оскільки комунальні підприємства обслуговують інтереси конкретної громади, їхня стратегія повинна передбачати механізми зворотного зв'язку, оцінки очікувань споживачів, а також врахування думки місцевих жителів при ухваленні ключових управлінських рішень. Це, зокрема, може реалізовуватись через громадські слухання, соціологічні дослідження, роботу дорадчих органів при місцевих радах.

Таким чином, стратегічне управління у сфері комунальних підприємств має багаторівневий, міждисциплінарний та інтегрований характер. Воно базується на поєднанні адміністративної, економічної, соціальної та політичної складових, що у своїй сукупності визначають складну природу прийняття стратегічних рішень. Враховуючи специфіку місцевого контексту, значущість правового поля, вплив громадських очікувань і ресурсну залежність від бюджетного фінансування, ефективна стратегія комунального підприємства має не лише забезпечувати стабільне функціонування, а й слугувати інструментом розвитку громади як цілісного соціально-економічного організму.

Стратегічне управління комунальними підприємствами є важливою складовою ефективної діяльності місцевих органів влади, спрямованої на забезпечення сталого та збалансованого розвитку громад. Комунальні підприємства, функціонуючи як органи, що забезпечують життєво важливі послуги для населення, мають дві ключові стратегічні складові: візію та місію. Візія цих підприємств передбачає створення стабільного, ефективного та сучасного середовища для мешканців, яке передбачає не лише ефективну роботу наданих послуг, але й інноваційний підхід до розвитку інфраструктури міста чи населеного пункту. Місія комунальних підприємств полягає в наданні надійних, доступних та якісних комунальних послуг, що сприяє не тільки покращенню якості життя громадян, але й підвищенню загального рівня розвитку громад, їх

економічної стабільності та соціальної благополуччя.

У зв'язку з цим важливу роль у процесі стратегічного управління відіграє фінансова складова діяльності комунальних підприємств, яка, на жаль, часто є нестабільною через залежність від бюджетного фінансування. Природно, що комунальні підприємства у своїй діяльності сильно залежать від фінансування з місцевих бюджетів, субсидій, а також різних державних програм, що сприяють підтримці цих структур на різних етапах їх розвитку. Відтак, ресурси для функціонування комунальних підприємств формуються здебільшого за рахунок державних та місцевих коштів, що може значною мірою впливати на ефективність їх роботи, оскільки вони часто не можуть гарантувати стабільний потік фінансів протягом тривалого часу.

Важливо відзначити, що на перших етапах становлення комунальних підприємств більшість фінансових зобов'язань покриваються саме за рахунок місцевої влади, що включає не тільки фінансування поточних витрат, але й забезпечення основними засобами для нормальної діяльності підприємства. Проте з часом, в разі успішної діяльності та адаптації до ринкових умов, комунальні підприємства можуть досягти такого рівня фінансової стабільності, коли починають генерувати власний прибуток. Це явище може привести до значного покращення їхньої фінансової автономії, адже підприємства починають самостійно покривати свої витрати, не потребуючи постійної підтримки з боку місцевого бюджету.

Завдяки самозабезпеченню комунальні підприємства мають можливість розширювати свої функції, інвестувати в модернізацію та розширення інфраструктури, покращуючи тим самим не тільки власне становище, але й загальний рівень розвитку міста чи населеного пункту. Така стратегічна мета самозабезпечення також включає підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема шляхом оптимізації внутрішніх процесів та впровадження нових інноваційних методів управління, що дозволяють зменшити витрати і підвищити якість послуг.

Відповідно, самозабезпечення комунальних підприємств має прямий вплив на економічну стабільність місцевих громад і на зростання їхнього добробуту.

Фінансова автономія комунальних підприємств стає важливим фактором у стратегічному управлінні, оскільки вона дозволяє не тільки розширювати можливості для розвитку та модернізації, але й стимулює органи місцевої влади до пошуку нових способів залучення фінансових ресурсів. За рахунок власних прибутків комунальні підприємства можуть проводити необхідні інвестиції в оновлення технічної бази, покращення якості послуг та створення нових робочих місць, що є невід'ємною частиною соціального розвитку місцевих громад.

Самозабезпечення підприємств дозволяє місцевим органам влади отримати додаткові фінансові ресурси для інших важливих соціальних проектів та програм, що підвищують рівень життя мешканців, зменшуючи залежність від субсидій та фінансування з державного бюджету. Це є важливим аспектом для розвитку муніципальних інфраструктур, оскільки створення фінансової стабільності на місцевому рівні дозволяє проводити більш ефективно планування та реалізацію соціально орієнтованих проектів, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, благоустрою та екології.

У підсумку, самозабезпечення комунальних підприємств не тільки позитивно впливає на їхню фінансову стабільність, але й створює сприятливі умови для розвитку місцевих громад. Через використання власних ресурсів ці підприємства можуть досягти більшої економічної автономії, що дозволяє їм ефективніше впроваджувати інновації, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати сталий розвиток міської інфраструктури. В свою чергу, це має значний соціальний вплив, оскільки сприяє покращенню рівня життя населення та економічному зростанню на рівні громади.

Стратегічне управління комунальним підприємством є складним та

багатоетапним процесом, що передбачає серію взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах постійних змін в соціально-економічному середовищі. Цей процес складається з кількох ключових елементів, кожен з яких має своє специфічне значення та впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Першим етапом стратегічного управління є детальний аналіз організаційно-економічного стану підприємства. Оцінка цього стану включає в себе вивчення фінансової ситуації, наявних ресурсів, основних засобів, а також ефективності управління та інших важливих аспектів діяльності підприємства. За допомогою цього аналізу визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволяє виявити можливості для подальшого розвитку і покращення ефективності його роботи. Одним з основних завдань на цьому етапі є виявлення резервів для підвищення ефективності управлінських процесів, а також визначення можливостей для диверсифікації діяльності підприємства. Врахування цього чинника є важливим для формулювання стратегічних рішень щодо подальшого розвитку організації.

Другим етапом є визначення напрямку розвитку комунального підприємства, яке повинно відповідати вимогам місцевої влади та потребам громади. На цьому етапі важливо врахувати не лише внутрішні ресурси та можливості підприємства, але й зовнішнє середовище, яке може мати значний вплив на вибір стратегії. Вибір стратегії розвитку визначається на основі аналізу як наявних внутрішніх ресурсів, так і змін у зовнішньому соціально-економічному середовищі. Особлива увага повинна приділятися таким чинникам, як економічні, соціальні, культурні та технологічні зміни, що можуть впливати на потреби громади та, відповідно, на діяльність підприємства.

Наступним важливим етапом є аналіз зовнішнього соціально-економічного середовища регіону, в якому функціонує комунальне підприємство. Це дозволяє оцінити тенденції розвитку, потреби населення,

можливі стратегічні вікна, а також потенційні загрози для підприємства. Прогнозування цих факторів є важливим для визначення стратегічних пріоритетів і адаптації стратегії підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Врахування цих аспектів допомагає підприємству орієнтуватися на реальні потреби місцевої громади, а також дає змогу створити сприятливі умови для розвитку, орієнтуючись на найактуальніші вимоги ринку. Важливою складовою є також прогнозування можливих негативних факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства, зокрема на зростання витрат, зміни в податковому законодавстві або зміни в соціальній політиці.

На наступному етапі здійснюється стратегічне планування, яке включає в себе розробку конкретних цілей та стратегій для досягнення поставлених завдань. Стратегічне планування є ключовим етапом у визначенні довгострокових планів дій, які мають на меті реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. Вибір стратегії базується на результатах попередніх етапів, таких як аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей, а також аналіз зовнішнього середовища. Під час цього етапу важливо також визначити конкретні інструменти та механізми, які будуть використані для досягнення поставлених цілей, а також розподілити відповідальність серед різних структурних підрозділів підприємства для забезпечення реалізації стратегії.

Забезпечення виконання прийнятих стратегічних планів є наступним важливим етапом стратегічного управління. Цей етап передбачає ухвалення рішень щодо організації ресурсів, що включають матеріальні, фінансові та людські ресурси, а також розподіл функціональних обов'язків серед персоналу. Крім того, на цьому етапі повинні бути розроблені конкретні механізми контролю за виконанням планів, вирішення виникаючих проблем та коригування планів у разі потреби. Важливо також забезпечити належну координацію між різними підрозділами підприємства для досягнення максимального ефекту від реалізації стратегічних цілей.

Останнім етапом процесу стратегічного управління є контроль за виконанням поставлених завдань, що є невід'ємною частиною успішної реалізації стратегії підприємства. На цьому етапі проводиться моніторинг виконання планів, виявлення відхилень від намічених цілей та вжиття відповідних коригувальних заходів. Цей процес дозволяє своєчасно реагувати на зміни, що можуть виникнути під час реалізації стратегії, і забезпечити ефективне виконання намічених завдань. Контроль за виконанням поставлених завдань дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, а також підвищити ефективність управлінських процесів у межах організації.

Отже, процес стратегічного управління комунальним підприємством є складним та багатоетапним. Кожен з етапів, починаючи з аналізу організаційно-економічного стану підприємства та закінчуючи контролем за виконанням поставлених завдань, має вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку та ефективного функціонування підприємства. Ефективне стратегічне управління дозволяє комунальним підприємствам адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, покращувати свої фінансові показники та підвищувати рівень послуг, що надаються мешканцям громади.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ КП «КОМУНГОСП»

2.1. Інституційні та економічні параметри функціонування комунального підприємства «Комунгосп»

Комунальне підприємство «КОМУНГОСП» Долинської міської ради Івано-Франківської області (код ЄДРПОУ 34535962), що розташоване за адресою: Україна, Івано-Франківська область, Долинський район, місто Долина, вулиця Заводська, будинок 94А, є важливим суб'єктом господарської діяльності, який виконує ключову роль у системі функціонування місцевого самоврядування. Його діяльність регулюється Статутом, затвердженим відповідно до чинного законодавства України, і охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на задоволення соціально-економічних потреб населення, забезпечення розвитку місцевої інфраструктури та ефективного функціонування житлово-комунального господарства громади.

Метою створення та функціонування цього підприємства є надання якісних послуг суб'єктам господарювання, органам влади, комунальним установам, а також фізичним особам, що проживають на території об'єднаної територіальної громади, з урахуванням актуальних викликів у сфері соціально-економічного розвитку. Діяльність підприємства спрямована не лише на оперативне обслуговування інфраструктурних об'єктів, а й на довгострокове сприяння формуванню конкурентного середовища в регіоні, підтримку виробничого потенціалу, упровадження інноваційних технологій, розвиток будівельної сфери, розширення спектру торговельно-господарських послуг, а також задоволення зростаючих потреб споживачів у товарах і послугах першої необхідності.

Згідно з положеннями Статуту, КП "КОМУНГОСП" виконує функції, що охоплюють технічне та інженерне обслуговування комунальної інфраструктури, здійснення благоустрою прилеглих територій, ремонт і утримання дорожнього покриття, прибирання та

озеленення міста, догляд за об'єктами громадського значення — включаючи парки, сквери, зелені насадження, місця поховань та інші об'єкти комунальної власності. Також підприємство виконує завдання щодо розширення інфраструктурної бази громади, що передбачає впровадження інвестиційних проєктів у галузі енергоефективності, будівництва та ремонту соціально значущих об'єктів, а також підвищення рівня екологічної безпеки навколишнього середовища.

Окрему увагу КП “КОМУНГОСП” приділяє реалізації концепцій сталого розвитку на локальному рівні. Через модернізацію основних фондів, закупівлю енергоощадного обладнання, впровадження цифрових технологій обліку та моніторингу, підприємство поступово переходить до більш ефективної моделі управління ресурсами, що дозволяє не тільки підвищити якість наданих послуг, а й зменшити витрати на обслуговування інфраструктури. Вказані дії відповідають національним стратегіям регіонального розвитку та децентралізації, що створюють додаткові можливості для отримання грантового фінансування та залучення інвестицій [1, с. 24–25].

Таким чином, діяльність комунального підприємства “КОМУНГОСП” є багатовекторною та охоплює як поточні функції забезпечення життєдіяльності міста, так і довгострокові завдання розвитку економіки громади. Через поєднання господарської ефективності, соціальної відповідальності та орієнтації на потреби мешканців, підприємство виступає вагомим інструментом реалізації муніципальної політики, спрямованої на підвищення якості життя, створення комфортного міського середовища та зміцнення економічного потенціалу об'єднаної територіальної громади.

Види діяльності(згідно з КВЕД):

38.11 Збирання безпечних відходів

36.00 Забір, очищення та постачання води

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод

38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів

42.21 Будівництво трубопроводів

43.21 Електромонтажні роботи

81.29 Інші види діяльності із прибирання

96.03 Організування поховань і надання суміжних послуг

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

81.30 Надання ландшафтних послуг

У процесі дослідження фактичної діяльності комунального підприємства “Комунгосп” Долинської міської ради Івано-Франківської області виявлено певну невідповідність між задекларованим у Статуті та класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД) переліком напрямів господарювання і реальною практикою підприємства. Згідно з положеннями КВЕД, КП “Комунгосп” має можливість здійснювати різноманітні операції у сферах комунального обслуговування, будівництва, транспортного забезпечення, торгівлі, благоустрою тощо. Проте фактична реалізація багатьох із зазначених видів діяльності є обмеженою або взагалі не проводиться, що зумовлено наявними організаційно-технічними, кадровими та фінансовими ресурсами підприємства, а також специфікою локального попиту в межах територіальної громади.

На практиці домінуючим видом діяльності є санітарне очищення населених пунктів, а саме — надання послуги з вивезення рідких побутових відходів (нечистот). Цей напрям забезпечує основне надходження доходів підприємства та охоплює обслуговування як індивідуальних замовників, так і організацій, що функціонують у межах об’єднаної громади. Географічна протяжність надання послуг охоплює всі населені пункти, підпорядковані Долинській міській раді. Це дозволяє

охарактеризувати підприємство як логістично адаптовану структуру, здатну до мобільної дії в межах адміністративної одиниці, що підтверджує її значущість у контексті забезпечення епідеміологічної та екологічної безпеки [1, с. 32].

Формування тарифної політики в межах зазначеного виду послуг здійснюється на основі диференційованого підходу. Вартість послуг із вивезення рідких нечистот розраховується індивідуально з урахуванням кількох ключових змінних — типу споживача (фізична чи юридична особа), відстані до місця надання послуги, специфіки об'єкта (наявність під'їзних шляхів, обсяг резервуару тощо), а також категорії населеного пункту (місто, село, віддаленість від районного центру). Застосування такого підходу сприяє не лише економічній збалансованості діяльності підприємства, а й справедливому розподілу фінансового навантаження серед різних категорій користувачів, що є особливо важливим в умовах обмеженого бюджету місцевих громад.

Розрахунки тарифів, представлені у таблиці нижче (табл. 1), відображають актуальні ставки оплати за вивезення одного кубічного метра рідких відходів із урахуванням податку на додану вартість (ПДВ). Така деталізація дозволяє не лише забезпечити прозорість цінової політики підприємства, а й підвищити рівень довіри з боку населення, яке є основним споживачем цієї послуги. Окрім цього, інформативна відкритість створює можливість для подальшого аналізу ефективності тарифоутворення та адаптації його до змін у ринковому середовищі, зокрема — у зв'язку зі зростанням вартості пального, амортизації техніки та інфляційними чинниками

Мінімальний тариф для населення становить 77,78 грн/м³ (перша позиція с. Витвиця), а максимальний – 233,62 грн/м³ (м. Долина). Середній тариф для населення за всіма населеними пунктами — 159,10 грн/м³, що демонструє значний діапазон цін (понад 3-кратна різниця). Більшість сільських населених пунктів мають тарифи нижчі за середній рівень, у той

час як найвищі значення характерні для міських або важкодоступних територій.

Таблиця 2.1

Тарифні ціни на водовідведення по населеним пунктами

Населений пункт	Тариф для населення (грн,коп за 1м3)	Тариф для бюджетних організацій (грн,коп за 1м3)	Для інших організацій (грн,коп за 1м3)
Витвиця	77,78	81,31	99,00
Витвиця	129,12	135,00	164,35
Гошів	216,86	226,72	276,00
Кальна	115,08	120,32	146,47
Княжолука	102,41	107,06	130,34
Козаківка	171,41	179,20	218,15
Кропивник	199,49	208,55	253,90
Лолин	174,58	182,52	222,19
м. Долина	233,62	244,24	297,32
Міжгір'я	166,43	173,99	211,81
Надіїв	184,54	192,92	234,86
Новичка	129,12	135,00	164,35
Солуків	95,52	99,86	121,58
Церковна	233,16	243,76	296,74
Шевченкове	174,58	182,52	222,19

Для бюджетних установ діапазон тарифів коливається від 81,31 грн/м³ (перша позиція с. Витвиця) до 244,24 грн/м³ (м. Долина). Середнє значення становить 166,45 грн/м³. Це на 4,6% вище, ніж середній тариф для населення, що є типовою практикою в системі комунального ціноутворення. Варто зауважити, що тарифна політика щодо бюджетних установ є більш уніфікованою, з меншою дисперсією значень.

Категорія “інші організації” (приватні підприємства, юридичні особи не бюджетного характеру) характеризується найвищим рівнем оплати. Мінімальний тариф — 99,00 грн/м³ (перша позиція с. Витвиця), максимальний — 297,32 грн/м³ (м. Долина), середнє значення — 203,86 грн/м³. У порівнянні з населенням, це на 28,2% більше, а з бюджетними організаціями — на 22,5%.

Найвищі тарифи спостерігаються в м. Долина та с. Церковна, що, ймовірно, пов’язано з більшим обсягом замовлень, рівнем урбанізації,

складністю логістики або використанням модернізованої техніки.

Повторювані значення тарифів у деяких населених пунктах (наприклад, Витвиця – дві позиції з різними тарифами) можуть вказувати на існування внутрішнього розподілу зони обслуговування або зміну тарифу в часі.

Найменші значення характерні для сіл із простим під'їздом і незначними обсягами послуг (наприклад, Солуків, Княжолука).

Існує чітка градація цін за категоріями споживачів: населення < бюджетні організації < інші організації, що відповідає принципу соціальної справедливості в системі тарифоутворення.

Для удосконалення тарифної політики КП «Комунгосп» доцільно:

Переглянути обґрунтованість диференціації тарифів між категоріями користувачів.

Опрацювати механізм субсидування для малозабезпечених громадян.

Вивчити можливості переходу на фіксовані зональні тарифи для підвищення прозорості.

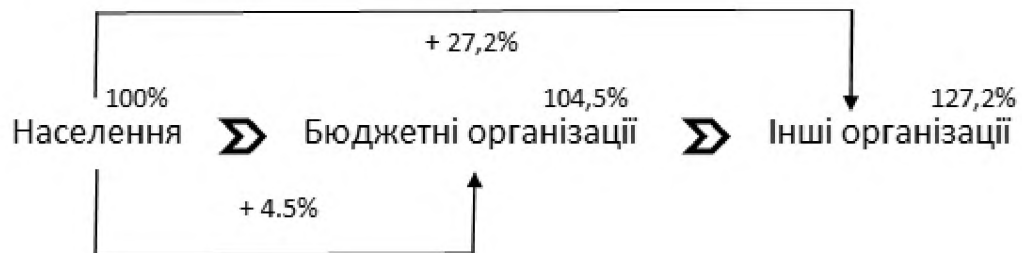


Рисунок 2.2 – Розрахунок вартості тарифу на водовідведення по типам замовників

У процесі аналізу структури замовників комунальних послуг з вивезення рідких побутових відходів, наданих підприємством «Комунгосп», доцільним є виокремлення трьох ключових категорій споживачів, кожна з яких має свої особливості функціонування, соціально-економічний статус та специфіку взаємодії з підприємством. Такий поділ дозволяє більш точно моделювати тарифну політику, забезпечуючи як

фінансову збалансованість підприємства, так і соціальну справедливість у доступі до базових послуг.

Першу групу складають фізичні особи, тобто окремі громадяни, які замовляють послуги індивідуально або через об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) чи сільські громади. Ця категорія є соціально вразливою, що визначає особливу увагу до тарифоутворення з боку регуляторних органів. У більшості випадків тарифи для населення є нижчими за інші через механізми перехресного субсидіювання та політику соціального захисту.

До другої категорії належать установи, що фінансуються з бюджету – зокрема, органи виконавчої влади, заклади освіти, охорони здоров'я, культури, а також органи місцевого самоврядування. Дані споживачі, попри публічний характер своєї діяльності, функціонують у рамках державного чи місцевого фінансування, що зумовлює встановлення окремого тарифного значення. Такий підхід обумовлений необхідністю балансувати між ефективним використанням бюджетних коштів і компенсацією витрат на експлуатацію комунальної інфраструктури.

До третьої групи зараховуються інші організації – як правило, це приватні підприємства, юридичні особи, непідконтрольні державному фінансуванню, які здійснюють господарську діяльність з метою отримання прибутку. Для них застосовуються вищі тарифи, що економічно обґрунтовано з точки зору прибутковості їхнього функціонування, а також стимулює оптимізацію обсягів замовлення послуг та впровадження екологічних інновацій. Різниця в тарифах між цією категорією та, скажімо, населенням може досягати понад 50% що є типовим у багатьох муніципальних системах Європи (Boeve, 2021, с. 38).

Всі три групи споживачів обслуговуються на основі затверджених тарифів, які є фіксованими, проте відрізняються за розміром у залежності від приналежності замовника до відповідної категорії, а також географічного розташування населеного пункту, що зумовлює логістичні

витрати (див. таблицю 3). Ці фіксовані значення є результатом калькуляції витрат, нормативних показників, врахування амортизації техніки, витрат на оплату праці, паливо, податки тощо, згідно з Методикою формування тарифів на послуги з вивезення рідких побутових відходів (Наказ Мінрегіону № 259 від 30.07.2012).

Надання життєво необхідних послуг у громаді передбачає широке коло господарських і комунальних робіт, які здійснюються спеціалізованими підрозділами підприємства «Комунгосп». Однією з ключових сфер його діяльності є вивезення рідких побутових відходів, яке здійснюється з використанням спеціалізованого транспорту. Для забезпечення належного виконання цього процесу використовуються два асенізатори марки ГАЗ-53, що характеризуються достатньою маневреністю в умовах сільської інфраструктури, а також більш потужний асенізатор МАЗ-6312, здатний обслуговувати більші обсяги нечистот за раз. Використання різнотипного автопарку дозволяє гнучко реагувати на потреби громади та оптимізувати витрати паливно-мастильних матеріалів і часу виконання замовлення, що підтверджується експлуатаційними характеристиками відповідної техніки (рисунок 1).

Однак діяльність підприємства не обмежується лише вивезенням рідких нечистот. Значну частину обсягу робіт становлять послуги з вивезення твердих побутових відходів, яке здійснюється згідно з діючими тарифами, затвердженими для всієї території Долинської об'єднаної територіальної громади. У цьому випадку також діє диференціація цін залежно від категорії замовника. Зокрема, для населення тариф становить 220,75 грн за 1 м³ (з урахуванням ПДВ), для бюджетних установ – 230,79 грн за 1 м³, а для інших юридичних осіб – 280,95 грн за 1 м³ (таблиця 1). Такий розподіл пояснюється необхідністю збереження соціальної справедливості, водночас компенсуючи витрати підприємства у співпраці з комерційним сектором, що має більшу платоспроможність.

Крім комунальних послуг з утилізації, підприємство активно

функціонує і в напрямку надання транспортних послуг на основі погодинної оренди спецтехніки. Така практика дозволяє ефективно використовувати наявний технічний ресурс і зменшувати періоди простою машин. У розпорядженні «Комунгоспу» є екскаватор-навантажувач АМКОДОР (тариф – 402,73 грн/год з ПДВ), кілька модифікацій тракторів – зокрема, МТЗ-80 (376,32 грн/год), Білорус-82.1 (422,00 грн/год) та Білорус-1221.2 (625,72 грн/год). Також передбачено окрему послугу з використанням трактора МТЗ-80, обладнаного подрібнювачем гілок, за ціною 438,70 грн/год (таблиця 2). Уся зазначена техніка призначена, насамперед, для виконання завдань в аграрному секторі, що обумовлено профілем економічної діяльності громади, де сільське господарство залишається провідною сферою зайнятості (OECD, 2021, с. 58).

Не менш важливою ділянкою роботи підприємства є надання ритуальних послуг, які охоплюють як безпосередні дії під час поховань, так і догляд за кладовищами. Вартість копання могили вручну в літній період становить 1622,63 грн, а в зимовий – 2590,46 грн. Зростання ціни в холодну пору року пояснюється збільшенням трудомісткості робіт, пов'язаних з промерзанням ґрунту. Для транспортування на місце поховання використовується автомобіль ГАЗ 31.10 із фіксованою вартістю 216,67 грн за одне використання, без врахування витрат на паливо. Останні оплачуються додатково за ставкою 6,26 грн/км (рисунок 2).

Крім безпосередньої участі у похованнях, КП «Комунгосп» забезпечує догляд за кладовищами, що включає регулярне обкошування трави та виконання інших супутніх робіт. Зокрема, вартість обкошування становить 253,44 грн/год, а інший поточний догляд оцінюється в 71,62 грн/год. Ці послуги мають стабільний попит, з огляду на зростання усвідомлення громадян щодо культурного значення охайного вигляду місць поховань і підтримки меморіальної інфраструктури.

Ще одним видом діяльності підприємства є виконання робіт із викошування трав'яного покриву на присадибних ділянках, парках і в

громадських просторах. Роботи виконуються з використанням двох типів техніки: бензокос (54,00 грн за 1 сотку) та роторних косарок (16,80 грн за 1 сотку). Диференціація тарифів пояснюється відмінностями в продуктивності техніки та витратами на експлуатацію. Такі послуги особливо актуальні в літній сезон, коли темпи росту рослинності потребують регулярного втручання для підтримки естетичного вигляду територій та запобігання поширенню карантинних бур'янів.

Завершальною, проте не менш важливою функцією є забезпечення централізованого водопостачання населенню громади. Тариф на подачу одного кубічного метра води встановлений на рівні 14,36 грн. Такий показник формується з урахуванням витрат на електроенергію, амортизацію насосного обладнання, витрати на обслуговування мережі, оплату праці персоналу та інші супутні компоненти, згідно з Методикою формування тарифів у водопровідно-каналізаційній галузі (Наказ Мінрегіону № 239 від 01.07.2022).

Загалом, аналіз спектра послуг, які надає КП «Комунгосп», свідчить про системний і комплексний підхід до задоволення комунальних потреб громади, враховуючи як соціально значимі, так і комерційні аспекти. Структурна диверсифікація діяльності підприємства забезпечує його стійкість у ринкових умовах і створює умови для реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку в межах територіальної громади.

2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства

Станом на кінець 2024 року штат комунального підприємства «Комунгосп» складав 26 осіб:

Представлена таблиця 2.2. відображає структуру штатного розкладу комунального підприємства з детальним переліком посад, відповідними класифікаційними кодами, кількістю штатних одиниць та посадовими окладами. Її аналіз дозволяє здійснити комплексну оцінку кадрового

потенціалу, фінансового навантаження на фонд оплати праці, а також розподілу функціональних обов'язків відповідно до професійно-кваліфікаційного складу.

Таблиця 2.2

Штатний розпис КП “Комунгосп”

№ п/п	Назва посада	Код за класифікатором посади	кількість штатних одиниць	базовий оклад, грн.
1	Директор	1210.1	1.0	10 530,90
2	Головний-бухгалтер	1231	1.0	9141,20
3	Економіст-бухгалтер	2441.2	1.0	8639,95
4	Контролер-касир	4211	1.0	7624,60
5	Головний інженер	1223.1	1.0	9644,60
6	Сторож	9152	2.0	7100
7	Тракторист	8331	5.0	7100
8	Майстер з ремонту	1222.2	1.0	7100
9	Слюсар-сантехнік	7136	3.0	7100
10	Машиніст насосних установок	8163	3.0	7100
11	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	7241	1.0	7100
12	Прибиральник територій	9162	2.0	7100
13	Водій автотранспортних засобів	8322	3.0	7100
14	Електрозварщик ручного зварювання	7212	1.0	7100

Починаючи з управлінського рівня, підприємство очолює директор (код 1210.1), який виконує функції стратегічного планування, адміністративного управління та загальної координації діяльності. Його посадовий оклад становить 10 530,90 грн, що є найвищим серед усіх посад, що логічно, з огляду на обсяг відповідальності, управлінські функції та складність прийняття рішень. Також до управлінського ядра належать головний бухгалтер (9141,20 грн) і головний інженер (9644,60 грн), які відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та

технічної ефективності підприємства відповідно. Їхній високий рівень оплати праці узгоджується з високими кваліфікаційними вимогами, які висуваються до цих посад [1].

У складі середнього управлінського персоналу фігурують економіст-бухгалтер (8639,95 грн) та контролер-касир (7624,60 грн). Ці працівники забезпечують облік, контроль фінансових потоків, ведення касової документації та підготовку статистичної звітності, що має вирішальне значення для ефективного управління бюджетом підприємства. Слід відзначити, що їхні оклади дещо нижчі від управлінців, але суттєво вищі від працівників виробничої ланки, що відповідає їхній ролі в структурі організації.

Найчисельнішою категорією працівників є представники виробничої сфери — трактористи (5 штатних одиниць), слюсарі-сантехніки (3), машиністи насосних установок (3), водії автотранспортних засобів (3), сторожі (2), прибиральники територій (2) тощо. Практично для всіх цих посад встановлений однаковий базовий посадовий оклад у розмірі 7100 грн, що свідчить про уніфікацію підходів до оплати праці технічного персоналу. Попри значну фізичну навантаженість і виробничу специфіку робіт, ці посади характеризуються найнижчим рівнем заробітної плати, що, з одного боку, дозволяє оптимізувати витрати підприємства, але з іншого — може стати чинником плинності кадрів і ускладнити формування стабільного виробничого колективу [2].

Цікавою є присутність спеціалізованих посад, таких як електромонтер (1 шт. од.), електрозварник (1 шт. од.), майстер з ремонту (1 шт. од.), що свідчить про наявність у підприємстві внутрішнього технічного обслуговування і самостійного виконання ремонтних робіт. Це не лише забезпечує більшу оперативність у реагуванні на технічні несправності, але й економить кошти на залученні сторонніх підрядників. Водночас потреба в збереженні цих кадрів вимагає підвищеної уваги до мотиваційної політики, оскільки їхній оклад залишається на рівні 7100 грн,

що не відповідає високому рівню кваліфікації та складності виконуваних завдань.

Загальна чисельність штату становить 26 штатних одиниць. Аналіз розподілу посад дозволяє зробити висновок про збалансовану структуру персоналу, яка охоплює адміністративну, фінансову, технічну та обслуговуючу ланки, що забезпечує комплексне функціонування підприємства без потреби в аутсорсингу. Однак очевидним є дисбаланс у диференціації оплати праці між управлінським і технічним персоналом, що може стати предметом подальшого дослідження з метою пошуку оптимальної моделі мотивації і скоригованої тарифної політики.

Таким чином, штатний розпис підприємства демонструє структурну раціональність та відповідність організаційним потребам. Однак для досягнення стійкої ефективності слід розглянути можливість модернізації підходів до оплати праці технічних спеціалістів, зокрема через запровадження систем преміювання або перегляд тарифної сітки відповідно до кваліфікаційного рівня та ринкових умов.

У структурі комунального підприємства відсутня чітко виражена організаційна побудова, однак спостерігається визначений розподіл функціональних обов'язків. Основну розпорядчу роль у межах цього розподілу виконує бухгалтерія, яка виступає ключовим підрозділом у процесах адміністративного управління. Її діяльність полягає у видачі розпорядчих документів, які мають чітко визначений характер, обмежений у масштабах та повторюваний за змістом.

З метою ілюстрації взаємодії структурних елементів підприємства доцільно розглянути приклад реалізації послуги з вивезення рідких нечистот. У цьому випадку простежується тристоронній зв'язок, який включає наступні етапи: по-перше, формується потреба у відповідній послугі з боку потенційного споживача; по-друге, замовник передає відповідну заявку через бухгалтерію підприємства, де її реєструє контролер-касир; по-третє, на підставі отриманої інформації бухгалтерія

генерує квитанцію на оплату та направлення на виконання, що передається виконавчій бригаді, до складу якої входить водій спеціалізованої вантажівки та оператор (або машиніст) насосного обладнання.

Таким чином, розпорядча функція бухгалтерії реалізується через циклічний механізм, в основі якого — стандартизовані управлінські дії в межах визначених повноважень, що забезпечують ефективну координацію між учасниками технологічного процесу.,



Рисунок 2.3 - трикутник функціонуючих сторін

Аналіз фінансового стану комунального підприємства «Комунгосп» здійснено на основі фінансової звітності за 2024 рік, що є найактуальнішим доступним джерелом інформації. Згідно з даними таблиці 2.3, у звіті про фінансові результати за 2022 рік зазначено, що сукупний дохід підприємства склав 4 мільйони 19 тисяч гривень. Це свідчить про зростання обсягу доходів майже на 39% порівняно з попереднім звітним періодом — 2021 роком.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що поняття «чистий дохід від реалізації продукції» у звітності підприємства трактується як надходження, отримані в результаті здійснення господарської діяльності, пов'язаної зі збиранням безпечних відходів. Економічна ефективність цієї діяльності характеризується відносною стабільністю прибутковості, а джерелом отримання доходу виступають тарифні розцінки, структуру і динаміку яких було проаналізовано раніше (табл. 2.3,).

Згідно з даними таблиці 2.4, показник собівартості реалізованої продукції комунального підприємства становить 2 мільйони 630 тисяч гривень. Основними складовими цієї суми є витрати на оплату праці

персоналу та закупівлю паливно-мастильних матеріалів. У порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, коли собівартість реалізації продукції дорівнювала 2 мільйони 413 тисяч гривень, відзначається приріст на рівні приблизно 8,9%. Така динаміка є цілком закономірною, з огляду на підвищення мінімального розміру заробітної плати та зростання вартості паливно-мастильних ресурсів протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.3

Доходи комунального підприємства 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1635.8	1682.2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	2383.8	1217.4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4019.6	2899.6

У контексті показника «Інші витрати» за звітний рік було зафіксовано витрати на суму близько 1 мільйона гривень. До цієї категорії включаються витрати, пов'язані з технічним оглядом і обслуговуванням, закупівлею комплектуючих для спеціалізованої автотранспортної техніки, а також значна частка ресурсів спрямовується на ремонтні роботи та придбання нових насосів для їх подальшої заміни на двох свердловинах.

Отже, підвищення загального рівня витрат зумовлене сукупним впливом чинників макроекономічного характеру, зокрема інфляційного тиску на заробітну плату, коливання цін на паливо-мастильні матеріали, а також необхідністю збільшення обсягів ремонтно-технічного обслуговування свердловин.

Таблиця 2.4

Видатки комунального підприємства 2024 рік

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2630.8)	(2413.8)
Інші операційні витрати	2180	(17.0)	7.2)
Інші витрати	2270	(1021.4)	(793.7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3669.2)	(3214.7)

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.5, встановлено, що

чистий прибуток комунального підприємства «Комунгосп» за підсумками 2024 року становив орієнтовно 350 тисяч гривень. Такий фінансовий результат є досить нетиповим для підприємства, що перебуває у власності органу місцевого самоврядування, особливо враховуючи, що у попередньому звітному періоді аналогічний показник мав від'ємне значення при схожому обсязі грошових надходжень. Основною причиною покращення фінансових результатів слід вважати зростання прибутковості від додаткових напрямів господарської діяльності, що підтверджується даними таблиці 2.3 — у 2024 році прибуток за цим напрямом був майже вдвічі вищим, ніж у 2023-му.

Особливої уваги заслуговує факт, що у 2021 році комунальне підприємство зазнало значних збитків у розмірі приблизно 1 мільйона 755 тисяч гривень, що мало суттєвий вплив на його подальшу фінансову стійкість. Для забезпечення часткового покриття цих збитків протягом 2021–2022 років підприємство отримало фінансову допомогу від Долинської міської ради у сумі 1 мільйона 461 тисячі гривень. Із загального обсягу наданих коштів, 558 тисяч гривень було спрямовано на забезпечення виплат заробітної плати працівникам, що дозволило стабілізувати кадрову ситуацію та підтримати виробничу діяльність у складний період.

Таблиця 2.5

Чистий прибуток комунального підприємства 2024 рік

Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	350.4	-315.1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	350.4	-315.1

Станом на 2024 рік загальна вартість необоротних активів комунального підприємства «Комунгосп» становить 21 мільйон 172 тисячі гривень, що відображає поточний обсяг матеріально-технічної бази підприємства. До складу зазначених активів входять один сміттєвоз, три асенізаційні автомобілі, чотири трактори, один екскаватор-навантажувач, а

також 48 контейнерів з металу. Окрім транспортних засобів, серед об'єктів необоротних активів обліковуються земельні ділянки загальною площею 0,7 гектара, що використовуються для утилізації рідких нечистот, полігон площею 1,13 гектара для зберігання твердих побутових відходів, а також основні виробничі споруди, які забезпечують здійснення основних господарських процесів.

Відповідно до інформації, наведеної в таблиці 2.6, протягом звітного періоду зафіксовано зростання вартості основних засобів. Це збільшення обумовлене придбанням нової спеціалізованої техніки, а саме — цистерни для вивезення рідких нечистот та обладнання для подрібнення гілок. Зазначені об'єкти були офіційно введені до складу основних засобів та включені до відповідного облікового реєстру підприємства, що підтверджує постійне оновлення технічного парку і модернізацію матеріальної бази

Таблиця 2.6

Необоротні активи комунального підприємства 2024 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	10782.9	10043.4
первісна вартість	1011	21172.8	20433.3
знос	1012	(10389.9)	(10389.9)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10782.9	10043.4

У таблиці 2.7 представлено обсяг запасів комунального підприємства «Комунгосп» за звітний період 2024 року, який становить 81 тисячу гривень. Це значення перевищує відповідний показник попереднього року у 3,5 раза, що свідчить про суттєве збільшення матеріально-технічних ресурсів. Варто підкреслити, що до складу запасів включаються переважно запасні частини для спеціалізованої техніки, а також різноманітні моделі косарок, тоді як готова продукція в цій категорії відсутня, що зумовлено специфікою діяльності підприємства.

Щодо показника «Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», його рівень упродовж звітної періоду залишається стабільним. Основу цієї заборгованості складають несплачені суми за надані послуги водопостачання. При цьому кількісні характеристики споживання, такі як загальна чисельність абонентів і обсяг спожитої води, демонструють незначні коливання в межах щорічної норми. Проте через щорічне зростання тарифів на водопостачання, загальна сума дебіторської заборгованості має тенденцію до поступового, але пропорційного збільшення (табл. 2.7,

Таблиця 2.7

Оборотні активи комунального підприємства 2024 рік

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	81.0	23.6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	157.0	156.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	20.9	39.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	258.9	219.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11041.8	10262.6

Як випливає з даних таблиці 2.8, упродовж звітної 2024 року резервний капітал комунального підприємства продемонстрував приріст майже на 740 тисяч гривень порівняно з попереднім періодом. Така динаміка є свідченням посилення фінансової стабільності підприємства, що, у свою чергу, забезпечує додатковий захист у разі виникнення непередбачуваних витрат чи коливань господарської діяльності.

Показник нерозподіленого прибутку (рядок 1420), який за підсумками 2023 року становив 561 тисячу гривень непокритих збитків, у звітному періоді 2024 року трансформувався в позитивне значення — 35 тисяч гривень. Такий результат свідчить про скорочення обсягу збитків на близько 590 тисяч гривень, що є суттєвим зрушенням у бік фінансового оздоровлення підприємства.

Окремої уваги заслуговує аналіз заборгованості з оплати праці

(рядок 1630), який варто розглядати у взаємозв'язку з показниками таблиці 2.5. Згідно з ними, протягом одного звітного року комунальне підприємство змогло вийти з неприбуткового стану — з від'ємного фінансового результату у розмірі 300 тисяч гривень — і досягти прибутку, що перевищує зазначену суму. Такий різкий фінансовий зсув можна умовно позначити як своєрідний «X-фактор», який відіграв ключову роль у забезпеченні своєчасного погашення основної частини заборгованості із заробітної плати.

Таблиця 2.8

Пасиви комунального підприємства 2024

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	10782.9	10043.4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35.3	-561.3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10818.2	9482.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	69.9	292.9
розрахунками з бюджетом	1620	109.5	96.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	13.2
розрахунками зі страхування	1625	8.1	97.7
розрахунками з оплати праці	1630	36.1	293.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	223.6	780.5

Беручи до уваги комплексне дослідження ключових фінансових індикаторів діяльності комунального підприємства міського самоврядування «Комунгосп», варто зазначити наявність чіткої позитивної динаміки у фінансовому розвитку цієї установи впродовж останніх звітних періодів. Згідно з опрацьованими статистичними та фінансовими даними, можна констатувати, що протягом лише одного звітного року підприємству вдалося трансформувати своє фінансове становище з неприбуткового у прибуткове, досягнувши чистого прибутку в розмірі 350 тисяч гривень за підсумками 2024 року (табл. 2.5). Особливої уваги заслуговує той факт, що такий результат став можливим передусім завдяки розширенню спектра надання послуг за іншими напрямками діяльності, які

раніше мали другорядне значення для загальної економічної ефективності підприємства.

Аналіз динаміки зміни фінансового стану вказує на те, що у 2021 році підприємство перебувало в кризовому положенні — чисті збитки за цей період сягнули 1 755,3 тис. грн (табл. 2.3), що, безперечно, є критичним показником для організації з бюджетною формою фінансування. Проте детальніший розгляд структури витрат того періоду дає змогу виявити важливу деталь: основна частина вказаних збитків сформувалася не через збиткову операційну діяльність, а у зв'язку з цілеспрямованими інвестиційними діями підприємства, спрямованими на оновлення матеріально-технічної бази, зокрема — закупівлю нового спеціалізованого обладнання та техніки. Отже, варто зробити висновок, що вказані витрати, хоч і вплинули на загальний фінансовий результат, мали стратегічний характер і були розраховані на забезпечення довготривалої ефективності підприємства у майбутньому.

Таким чином, фінансова трансформація підприємства «Комунгосп» є не випадковим успіхом, а результатом системного підходу до управління ресурсами та стратегічного планування господарської діяльності. Підвищення доходів від альтернативних напрямів, поряд з ефективною реалізацією інвестиційних ініціатив попередніх років, дало змогу не лише подолати кризові явища, а й досягти прибутковості в межах чинної тарифної політики. З урахуванням зазначених тенденцій, можна стверджувати, що комунальне підприємство заклало потенціал до подальшої фінансової стабілізації, який потребує збереження курсу на модернізацію, підвищення якості послуг та оптимізацію витрат.

2.3. Комплексна оцінка впливу зовнішнього середовища на стратегію розвитку підприємства

Комунальне підприємство «Комунгосп» створено з метою організації належного рівня життєзабезпечення мешканців Долинського

району шляхом системного та безперервного надання широкого спектра комунальних послуг. Його діяльність має виключно локальний характер і обмежується адміністративними межами району, що дозволяє зосередити ресурси та управлінську увагу на конкретних потребах територіальної громади. У процесі функціонування підприємство забезпечує реалізацію послуг, пов'язаних із водопостачанням, вивезенням твердих побутових відходів, обслуговуванням інженерної інфраструктури тощо, виконуючи важливу роль у підтримці соціально-економічної стабільності району.

Для формування стратегічного бачення розвитку підприємства, в умовах нестабільного економічного та регуляторного середовища, доцільним є застосування комплексу аналітичних методів дослідження впливу зовнішніх факторів. Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища, який надає змогу систематизовано оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, є PEST-аналіз. Цей метод дозволяє ідентифікувати як потенційні загрози, так і можливості, що виникають в результаті змін макросередовища, та формувати на основі виявлених тенденцій обґрунтовані управлінські рішення для підвищення адаптивності та стійкості підприємства.

У рамках PEST-аналізу передбачено використання шкали оцінювання впливу зовнішніх факторів, що дозволяє якісно класифікувати кожен з них за ступенем інтенсивності впливу на діяльність підприємства. Для реалізації цього підходу запропоновано шкалу з трьома рівнями оцінки: значення «1» відповідає низькому рівню впливу, що вказує на незначну взаємодію зовнішнього фактору з поточною діяльністю підприємства; оцінка «2» свідчить про середній ступінь впливу, який потенційно може змінити окремі аспекти функціонування суб'єкта господарювання; значення «3» вказує на наявність сильного впливу, що безпосередньо зумовлює суттєві трансформації в організаційній та операційній структурі підприємства. Такий підхід до аналізу дозволяє не

лише виявити критичні зовнішні чинники, а й здійснити ранжування їхньої вагомості, що забезпечує цільове формування стратегії реагування та розвитку.

Таким чином, здійснення PEST-аналізу як базового етапу стратегічного планування функціонування підприємства «Комунгосп» є надзвичайно важливим з погляду сучасного управління у сфері житлово-комунального господарства. Завдяки систематизованій оцінці зовнішнього середовища за допомогою шкали впливу (табл. 4.1), підприємство зможе своєчасно ідентифікувати виклики та сформулювати необхідні управлінські заходи для підвищення рівня ефективності й конкурентоспроможності в умовах постійної трансформації ринкових та регуляторних умов.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз комунального підприємства “Комунгосп”

№	Політичні		Економічні	
	Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
1	Стабільність політичної системи	3	Податкова політика	2
2	Державна політика в сфері ЖКГ	3	Економічна стійкість держави	3
3	Законодавство про охорону навколишнього середовища	1	Ціна технічних ресурсів	2
4	Зовнішньо-державна політика	1	Рівень інфляції	1
	Соціо-культурні		Технологічні	
	Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
1	Загрози пов'язані з бойовими діями	3	Доступ до ТТБ	2
2	Населення, доходи та демографія	2	Технічні інновації	1
3	Урбанізація	1	Рівень цифровізації	1
4	Соціальні настрої	1		

Таблиця 2.9 надає детальну оцінку зовнішніх факторів, що впливають на діяльність комунального підприємства "Комунгосп", через використання PEST-аналізу. Цей аналіз дозволяє виявити основні політичні, економічні, соціо-культурні та технологічні чинники, які можуть як позитивно, так і негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства в умовах змінюваного середовища.

Політичні фактори мають визначальний вплив на стабільність і функціонування підприємства. Зокрема, стабільність політичної системи та державна політика в сфері житлово-комунального господарства оцінюються на рівні 3, що означає високий ступінь впливу цих факторів. Підприємство "Комунгосп" безпосередньо залежить від політичних рішень, зокрема в контексті державних програм та ініціатив, спрямованих на розвиток та підтримку житлово-комунальної інфраструктури. Законодавчі зміни, особливо ті, що стосуються охорони навколишнього середовища, мають помірний вплив (оцінка 1), оскільки хоча вони й важливі, проте не є основними для даного підприємства, яке більше орієнтоване на технічну сторону послуг. Зовнішньо-державна політика також оцінена на рівні 1, оскільки її вплив на комунальні підприємства місцевого рівня є обмеженим.

З економічних факторів найбільший вплив має економічна стійкість держави (оцінка 3), оскільки загальний стан національної економіки безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства, можливості для інвестицій, а також на споживчий попит на комунальні послуги. Податкова політика, хоча і має значний вплив (оцінка 2), все ж є менш суттєвою в порівнянні з іншими економічними чинниками, такими як рівень економічної стабільності. Ціна технічних ресурсів, від яких залежить здатність підприємства надавати послуги, оцінюється на рівні 2, що свідчить про помірний вплив коливань вартості ресурсів на діяльність підприємства. Рівень інфляції, який визначає загальний рівень цін, також має обмежений вплив, оскільки інфляція в Україні на даний момент не має критичного впливу на стабільність підприємств комунальної сфери, оцінена на рівні 1.

Щодо соціо-культурних факторів, то значним є вплив загроз, пов'язаних із бойовими діями (оцінка 3). Це фактор має надзвичайно високий вплив на діяльність будь-якого підприємства в умовах воєнного стану. Населення, доходи та демографія також мають середній вплив

(оцінка 2), оскільки вони впливають на попит на комунальні послуги. Урбанізація, що також є соціо-культурним фактором, отримала низьку оцінку (1), оскільки її вплив на "Комунгосп" є мінімальним в короткостроковій перспективі.

Технологічні фактори включають доступ до технічних та технологічних баз (оцінка 2), що визначає здатність підприємства впроваджувати новітні інновації та технології для покращення надання послуг. Водночас технічні інновації і рівень цифровізації мають низький вплив (оцінка 1), оскільки ці фактори наразі не є основними для комунального підприємства, яке зосереджене на традиційних методах роботи в сфері ЖКГ.

Отже, PEST-аналіз для комунального підприємства «Комунгосп» дозволяє чітко ідентифікувати ключові зовнішні чинники, які в значній мірі визначають можливості та виклики для підприємства, допомагаючи формувати більш обґрунтовану стратегію діяльності в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Такий аналіз є важливим інструментом для планування та прогнозування, а також для оперативного реагування на зміни в макросередовищі.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє оцінити ключові аспекти діяльності комунального підприємства «Комунгосп», зокрема його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, з якими підприємство стикається в умовах змінного зовнішнього середовища. Це методологія, яка передбачає виявлення внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін), а також зовнішніх (можливостей і загроз), що дозволяє формувати стратегію розвитку на основі результатів такого аналізу.

До сильних сторін комунального підприємства «Комунгосп» можна віднести наявність досвіду в наданні комунальних послуг, що робить підприємство надійним постачальником таких послуг для населення. Важливою перевагою є також стабільність фінансового становища

підприємства, що дозволяє забезпечити безперервність надання послуг навіть у складних економічних умовах. Висока кваліфікація персоналу та ефективне управління ресурсами також можна віднести до сильних сторін, оскільки саме завдяки цьому підприємство здатне адаптуватися до змінюваних умов і підтримувати високий рівень надання послуг.

Зокрема, наявність стабільного фінансування та підтримка з боку місцевої влади дозволяє підприємству реалізовувати інвестиційні проекти, що можуть покращити інфраструктуру та зменшити витрати на енергоносії та паливо. Однак важливо зазначити, що для подальшого розвитку підприємства є потреба в диверсифікації джерел фінансування та оптимізації витрат.

Слабкими сторонами «Комунгосп» можна вважати залежність від державної політики та нормативно-правової бази, яка може змінюватися і впливати на діяльність підприємства. Також є проблеми із застарілим обладнанням та технічною інфраструктурою, що вимагає постійних вкладень для оновлення і підтримки працездатності. Недостатня автоматизація і впровадження новітніх технологій є ще однією проблемою, яка обмежує потенціал підприємства у напрямку підвищення ефективності та скорочення витрат.

Загрози для «Комунгосп» включають економічну нестабільність, яка може призвести до зростання вартості ресурсів і зниження попиту на послуги підприємства. Також важливою загрозою є політичні зміни, які можуть вплинути на фінансування підприємства або призвести до зміни умов ліцензування та регулювання діяльності. Крім того, інфляційні процеси можуть вплинути на загальні витрати підприємства, що призведе до зниження його рентабельності.

Що стосується можливостей, то для «Комунгосп» це, зокрема, можливість розширення спектру наданих послуг і впровадження нових технологій, таких як впровадження систем автоматизації та модернізація інфраструктури. Зростання попиту на послуги через розвиток урбанізації

також створює можливість для збільшення обсягів наданих послуг. Важливою можливістю є також співпраця з іншими підприємствами та організаціями для реалізації спільних проектів, що дозволить знизити витрати та покращити фінансові показники.

Загалом, SWOT-аналіз для комунального підприємства «Комунгосп» є корисним інструментом для виявлення ключових факторів, що можуть вплинути на його діяльність у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Це дозволяє підприємству оцінити свої внутрішні можливості і загрози зовнішнього середовища, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни та визначати стратегії для покращення ефективності роботи.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз комунального підприємства «Комунгосп»

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Прибутковість за результатом остатньої повної звітності	Відсутність стратегічного бачення стосовно розвитку
2	Підтримка місцевої влади	Обмеженість фінансових ресурсів за для оновлення основних засобів
3	Широкий спектр технічної бази	Відсутність диверсифікації послуг
№	Можливості	Загрози
1	Оновлення ТТБ за рахунок місцевого бюджету	Зміни в законодавстві щодо регулювання діяльності комунальних підприємств
2	Збільшення прибутковості за рахунок підвищення тарифів	Фінансова залежність від місцевого бюджету
3		Соціо-культурана, економічна нестабільність

У таблиці 2.10 представлено SWOT-аналіз діяльності комунального підприємства «Комунгосп», що дозволяє детально оцінити як внутрішні фактори, так і зовнішні обставини, які можуть впливати на ефективність його роботи. SWOT-аналіз передбачає ідентифікацію сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, що виникають унаслідок зміни зовнішнього середовища.

До сильних сторін комунального підприємства «Комунгосп» слід віднести його прибутковість за результатами останньої повної звітності. Це свідчить про фінансову стійкість і можливість підприємства генерувати стабільні доходи. Такий результат є важливим показником ефективності

його діяльності, оскільки комунальні підприємства часто стикаються з обмеженнями в обсягах фінансування та високими операційними витратами. Окрім цього, підтримка з боку місцевої влади є важливим фактором стабільності підприємства, оскільки ця підтримка може бути як фінансовою, так і нормативно-правовою. Можливість доступу до місцевих ресурсів і вплив на регулювання тарифів дозволяє «Комунгоспу» забезпечувати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Широкий спектр технічної бази також є значущою перевагою, оскільки це дозволяє підприємству надавати різноманітні послуги і забезпечувати необхідний рівень інфраструктури для виконання завдань.

Водночас, слабкими сторонами комунального підприємства є відсутність стратегічного бачення розвитку, що може призвести до неефективного використання ресурсів і обмежити потенціал підприємства на майбутнє. Відсутність чіткої стратегії також ускладнює процес адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Обмеженість фінансових ресурсів для оновлення основних засобів є ще однією суттєвою проблемою, оскільки відсутність інвестицій у модернізацію технічної бази призводить до старіння обладнання та зниження його ефективності. Це, у свою чергу, може негативно вплинути на якість наданих послуг та здатність підприємства до розвитку. Крім того, відсутність диверсифікації послуг є ще однією проблемою, оскільки підприємство може зіткнутися з ризиком зниження попиту на існуючі послуги, що ускладнить його фінансову стійкість.

До можливостей, що можуть виникнути для «Комунгосп», можна віднести оновлення технічної та технологічної бази за рахунок місцевого бюджету. Це дозволить не лише зберегти, а й підвищити ефективність підприємства завдяки новітнім технологіям і обладнанню. Крім того, збільшення прибутковості за рахунок підвищення тарифів є можливістю для покращення фінансового становища підприємства, що дозволить забезпечити розвиток і модернізацію його інфраструктури.

Щодо загроз, то зміни в законодавстві, що регулюють діяльність комунальних підприємств, можуть створювати невизначеність і додаткові труднощі для «Комунгоспу». Зокрема, зміни в правилах регулювання тарифів, вимогах до стандартів надання послуг або податковому законодавстві можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства. Фінансова залежність від місцевого бюджету також є значною загрозою, оскільки зміни в бюджетній політиці або економічна нестабільність можуть призвести до зниження фінансування підприємства, що обмежить його здатність до розвитку та інвестування в модернізацію. Крім того, соціокультурна та економічна нестабільність можуть бути додатковими факторами ризику, які впливають на попит на комунальні послуги і створюють невизначеність щодо фінансових надходжень.

Одже, проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові фактори, які мають вплив на діяльність комунального підприємства «Комунгосп». Це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й розробити стратегії для його подальшого розвитку, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози та виклики.

РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КП «КОМУНГОСП»

3.1. Формування ефективного механізму прибутковості в системі стратегічного управління комунального підприємства

Основними видами діяльності, які здійснює комунальне підприємство «Комунгосп», є широкий спектр послуг, які надаються як фізичним, так і юридичним особам на території Долинської громади. Це підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування інфраструктури громади, зокрема в сфері комунальних послуг. Однією з основних функцій є надання послуг із вивезення рідких нечистот. Ця послуга є невід'ємною частиною діяльності підприємства і забезпечує належний рівень гігієни та санітарії у всіх населених пунктах громади. Враховуючи специфіку кожного населеного пункту, тарифи на вивезення рідких нечистот встановлюються індивідуально. Це дозволяє оптимально врахувати економічні та соціальні особливості кожного району. Крім того, тарифи можуть змінюватися в залежності від типу замовника, що дозволяє підприємству адаптуватися до різних груп споживачів, таких як приватні особи, бюджетні установи або приватні підприємства.

Іншим важливим видом діяльності є надання послуг з вивезення твердих побутових відходів. Цей напрямок є невід'ємною частиною благоустрою території громади. Відповідно до умов, визначених для Долинської об'єднаної територіальної громади (ОТГ), тарифи на вивезення твердих побутових відходів є фіксованими та однаковими для всіх населених пунктів. Однак ціни можуть варіюватися залежно від типу замовника, що дозволяє більш точно враховувати різноманітні економічні категорії споживачів, зокрема населення, бюджетні організації та приватні

підприємства. Цей підхід допомагає забезпечити справедливість у визначенні тарифів і зберігає економічну доцільність надання послуг на всіх рівнях громади.

Третім важливим напрямком діяльності «Комунгоспу» є надання транспортних послуг. Підприємство володіє широким спектром технічних засобів, включаючи різні види екскаваторів і тракторів, що можуть бути надані в оренду. Ці послуги використовуються як для виконання робіт на території громади, так і для виконання зовнішніх замовлень, що дозволяє «Комунгоспу» збільшувати свою доходність та розширювати можливості для надання додаткових послуг. Орієнтуючись на різні потреби споживачів, підприємство пропонує гнучкі умови оренди техніки, що дозволяє задовольняти вимоги як малих, так і великих підприємств, а також приватних осіб.

Ще одним напрямком діяльності, який здійснює комунальне підприємство «Комунгосп», є надання ритуальних послуг. Це важлива частина комунального обслуговування, що включає послуги з копання могил, організації поховань, а також догляду за кладовищами. Оскільки ритуальні послуги є чутливою і важливою складовою частиною соціальної інфраструктури громади, підприємство має відповідну технічну базу та кваліфікований персонал для надання цих послуг на високому рівні. Послуги з поховань надаються відповідно до всіх вимог законодавства і стандартів, що гарантує їх якість і безпеку. Окрім того, підприємство здійснює догляд за кладовищами, що є важливою складовою частиною його роботи для забезпечення належного санітарного стану на території громади.

Водопостачання є однією з основних комунальних послуг, що надаються мешканцям громади, і саме цей напрямок забезпечує безперебійну поставку води для побутових та господарських потреб населення. Як було зазначено в попередніх розділах, комунальне підприємство "Комунгосп" забезпечує водопостачання на території

громади, проте фінансова складова підприємства, пов'язана з наданням цієї послуги, не завжди задовольняє потреби місцевого бюджету. Незважаючи на те, що підприємство намагається забезпечити належний рівень послуг, відсутність достатнього фінансування та обмежені ресурси призводять до певних труднощів у забезпеченні стабільного функціонування галузі водопостачання.

Обсяги надання комунальних послуг, зокрема водопостачання, не завжди відповідають вимогам мешканців громади. Мешканці, не отримуючи належного рівня обслуговування, змушені звертатися до приватних постачальників послуг, що, у свою чергу, знижує ресурсні можливості самої громади. Така ситуація може призвести до зниження фінансових надходжень до місцевого бюджету, оскільки частина доходів йде приватним постачальникам, що негативно впливає на загальну економічну ситуацію в регіоні.

Для того щоб підвищити ефективність надання комунальних послуг та збільшити доходи підприємства, необхідно розглянути кілька важливих напрямків стратегічного розвитку комунального підприємства. По-перше, одним із ключових шляхів є заходи, спрямовані на зростання вартості наданих послуг. Оскільки ціни на комунальні послуги, зокрема на водопостачання, зазвичай фіксовані на кілька років вперед, важливо здійснювати коригування вартості відповідно до змін економічної ситуації. Враховуючи високий рівень інфляції, збільшення тарифів має стати не лише необхідністю, а й органічною частиною стратегії підприємства для забезпечення фінансової стабільності.

По-друге, для підвищення ефективності комунального підприємства важливо впроваджувати заходи, спрямовані на скорочення витрат, пов'язаних з основними видами діяльності. Це включає оптимізацію процесів надання послуг, зменшення енергетичних та матеріальних витрат, а також удосконалення організаційної структури підприємства. Завдяки таким крокам підприємство зможе знизити собівартість своїх послуг і

одночасно підвищити їх конкурентоспроможність на ринку комунальних послуг.

Третім важливим елементом стратегії розвитку є реалізація заходів щодо диверсифікації послуг. Комунальне підприємство має розширити спектр наданих послуг, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити доходи. Диверсифікація може включати впровадження нових видів послуг, таких як організація вивезення твердих і рідких побутових відходів, покращення обслуговування населення в сфері транспортних послуг, а також розвиток ритуальних послуг.

Оборонна стратегія підприємства стосується проблеми відсутності стратегічного бачення, яке стосується розвитку ціноутворення та політики тарифів. Однією з головних проблем є незмінність тарифів на комунальні послуги протягом кількох років. Це може призвести до втрат фінансових коштів, особливо у контексті економічної нестабільності, високого рівня інфляції та зміни вартості ресурсів. Після затвердження тарифів підприємство може спостерігати лише початкове підвищення прибутковості, однак з часом, внаслідок інфляції та інших економічних факторів, реальна купівельна спроможність зменшується, що негативно позначається на фінансових результатах підприємства.

Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити щорічне коригування тарифів на комунальні послуги відповідно до рівня офіційної інфляції національної валюти. Це дозволить підприємству не тільки зберегти прибутковість, але й забезпечити справедливе підвищення вартості послуг, яке буде відповідати змінам в економічному середовищі. Крім того, така стратегія дозволить підприємству зберігати стабільність і уникнути значних коливань у фінансових потоках, забезпечуючи сталість надання послуг для населення.

Застосування цієї стратегії дозволить комунальному підприємству «Комунгосп» адаптувати свою фінансову політику до змін економічного середовища, забезпечуючи сталість доходів і покращення якості послуг.

Врахування щорічного рівня інфляції стане важливим інструментом для коригування тарифів, що позитивно вплине на ефективність підприємства та його здатність виконувати соціальні зобов'язання перед громадою.

Стратегія скорочення витрат є важливою складовою ефективного управління фінансами комунального підприємства, оскільки зменшення витрат дозволяє підвищити рентабельність і забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності. Ретельний аналіз фінансової звітності комунального підприємства "Комунгосп" дозволяє виявити критичні аспекти у витратах підприємства, що потребують оптимізації. Зокрема, згідно з даними, наведеними в розділі 2.1 та таблиці 2.4, можна визначити, що загальна сума собівартості виробництва послуг, що надаються підприємством, складає 2 мільйони 669 тисяч гривень. Важливо зазначити, що суттєва частина цих витрат припадає на придбання паливо-мастильних матеріалів, що є необхідними для обслуговування техніки підприємства.

Використання паливо-мастильних матеріалів є критичним для забезпечення нормальної роботи спеціалізованої техніки, однак сам процес закупівлі палива на комунальному підприємстві здійснюється в досить примітивний спосіб. На сьогоднішній день бухгалтерія підприємства виділяє водіям певну суму коштів з бюджету для придбання пального, яке необхідне для роботи техніки. Водії здійснюють покупку палива на автозаправних станціях, де вони виступають у ролі звичайних покупців, що ускладнює процес управління витратами та не дозволяє ефективно контролювати витрати на паливо.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити більш ефективну стратегію закупівлі паливо-мастильних матеріалів на договірній основі з місцевими постачальниками. Така стратегія передбачає проведення тендерів серед місцевих виробників для закупівлі паливо-мастильних матеріалів у великих об'ємах, що дозволить значно знизити вартість палива за рахунок оптових закупівель. Це дозволить підприємству

отримувати суттєві фінансові заощадження, оскільки оптові закупівлі завжди вигідніші, ніж придбання невеликих партій палива на кожну зміну техніки. Крім того, для зберігання палива на території підприємства необхідно буде закупити резервуари для його зберігання, що також потребує певних інвестицій. Однак, на довготривалу перспективу, така стратегія дозволить значно заощадити кошти, оскільки витрати на паливо є одними з найбільших для комунальних підприємств, що займаються обслуговуванням спеціалізованої техніки.

У межах стратегії скорочення витрат важливим є також аналіз стану автопарку підприємства. Найбільше палива витрачають асенізаторні автомобілі, які є основною технікою для надання послуг з вивезення рідких нечистот. Підприємство має два автомобілі марки Газ 53 та один Маз 6312. Автомобілі Газ 53, які були випущені ще в 60-х роках минулого століття, є застарілими та потребують постійного технічного обслуговування і ремонтних робіт, що збільшує витрати на їх експлуатацію. Крім того, ці автомобілі мають високий рівень витрат пального, що суттєво впливає на загальні витрати підприємства.

Натомість, асенізаторний автомобіль Маз 6312 є значно економнішим за витратами пального, що позитивно впливає на зниження витрат підприємства. Однак, щоб досягти значної економії в майбутньому, необхідно провести оновлення автопарку та замінити два старі асенізаторні автомобілі марки Газ 53 на більш сучасні та економічні аналоги. Це рішення потребує значних фінансових вкладень для придбання нових автомобілів, однак в довгостроковій перспективі це дозволить знизити витрати на паливо та запчастини, а також продовжить термін служби основних засобів підприємства. Заміна застарілих автомобілів на нові забезпечить не тільки зниження витрат на паливо, але й покращить ефективність роботи підприємства загалом, що в свою чергу призведе до зростання доходів.

Враховуючи наведені фактори, стратегія скорочення витрат на

паливо є важливою частиною загальної стратегії фінансового оздоровлення комунального підприємства. Впровадження оптових закупівель паливо-мастильних матеріалів і оновлення автопарку дозволить підприємству знизити витрати на паливо, що є одним з найбільших фінансових навантажень, а також підвищити ефективність роботи техніки, що в свою чергу позначиться на покращенні фінансових результатів підприємства.

Однією з ключових проблем, що виявлена на території Долинської об'єднаної територіальної громади (ОТГ), є відсутність належної системи громадського транспорту. Потреби місцевих жителів у транспортних послугах в основному обмежуються перевезеннями, які здійснюються лише для школярів, що не може задовольнити загальний попит на транспортування осіб у межах громади. Причиною цього є, насамперед, низький рівень попиту на регулярні автобусні перевезення, обумовлений розміром населення, що складає близько 10 тисяч осіб. Проте повна відсутність громадського транспорту на території громади створює серйозні труднощі для її мешканців, особливо в контексті доступу до адміністративного центру, економічних і соціальних об'єктів, що є важливими для підтримки належного рівня життя населення.

У зв'язку з цим, важливою складовою для покращення транспортної доступності громади є розробка і впровадження системи громадського транспорту, орієнтованої на внутрішнє сполучення між населеними пунктами громади та адміністративним центром. Пропонований маршрут має бути організований у вигляді човникової транспортної системи, що забезпечить зручне і регулярне сполучення всіх населених пунктів громади з центром. Таке рішення дозволить полегшити переміщення мешканців, а також забезпечити належний рівень мобільності у межах громади, що є необхідним для розвитку соціальної інфраструктури та економічних зв'язків на місцевому рівні. Однак впровадження цього заходу потребує значних інвестицій, що можуть бути здійснені за рахунок місцевого

бюджету. Основними інвестиційними витратами будуть витрати на придбання необхідного автотранспорту для організації перевезень, що надасть змогу не тільки зменшити витрати на оплату послуг приватних перевізників, а й забезпечити роботу транспорту, орієнтованого на специфічні потреби громади.

Незважаючи на це, організація регулярних перевезень спричиняє збільшення змінних витрат, зокрема, витрат на паливо, запчастини, технічне обслуговування транспорту, а також витрат на оплату праці водіїв. Саме тому необхідно ретельно оцінити фінансові витрати і можливості місцевого бюджету для покриття цих витрат. Транспортна система, яка забезпечуватиме зв'язок між населеними пунктами громади, стане невід'ємною частиною розвитку інфраструктури Долинської ОТГ та дозволить знизити соціальну ізоляцію окремих її частин. Однак її реалізація потребує чіткого планування та залучення фінансових ресурсів на рівні громади.

Крім того, ще однією проблемою для комунального підприємства "Комунгосп" є низька ефективність використання робочої сили через нераціональне розподілення обов'язків серед працівників. Аналіз штатного розпису та спостереження за діяльністю підприємства виявили, що на деяких посадах існує надмірна кількість працівників, що, в свою чергу, призводить до неефективного використання трудових ресурсів. Так, згідно з штатним розписом, на підприємстві працює п'ять трактористів за кодом КП 8331, які можуть бути перенавчені та перекваліфіковані для виконання інших завдань, зокрема, на посади водіїв легкових автомобілів.

Реструктуризація обов'язків працівників, яка передбачає перенавчання трактористів і підвищення їх кваліфікації для роботи на легкових автомобілях, дозволить не лише зберегти стабільний рівень витрат на фонд заробітної плати, а й підвищити ефективність використання робочого персоналу. Замість того, щоб здійснювати скорочення штату, що може негативно вплинути на моральний клімат в

колективі, доцільно провести процес оптимізації, у результаті якого кожен працівник матиме можливість виконувати більш широкий спектр обов'язків. Це, в свою чергу, дозволить знизити витрати на додаткові кадри та забезпечить гнучкість в організації праці. Перекваліфікація працівників також підвищить їх професійний рівень і дозволить значно покращити продуктивність праці, що в результаті призведе до зниження витрат і поліпшення ефективності роботи підприємства.

Таким чином, впровадження заходів щодо диверсифікації послуг, таких як організація громадського транспорту та реструктуризація працівників, є важливими кроками для підвищення ефективності діяльності комунального підприємства та розвитку інфраструктури Долинської ОТГ. Це дозволить не лише знизити витрати на транспортні послуги, а й покращити соціальні умови для мешканців громади, забезпечивши їм необхідну мобільність та доступ до адміністративних, соціальних і економічних ресурсів.

Аналізуючи наявний автопарк комунального підприємства “Комунгосп”, який потенційно може бути використаний для надання різних транспортних послуг, зокрема для вантажних перевезень, слід відзначити, що на даний момент підприємство володіє значною кількістю тракторної техніки. До цієї техніки належать екскаватор-навантажувач АМКОДОР, кілька моделей тракторів, таких як МТЗ-80, Білорус-82.1, Білорус-1221.2, а також трактор МТЗ-80 з додатковим обладнанням у вигляді подрібнювача гілок. Однак, незважаючи на наявність тракторної техніки, що дозволяє здійснювати різні види робіт, підприємству не вистачає достатньої кількості вантажних автомобілів для забезпечення вантажних перевезень на території громади. Цей аспект потребує додаткової уваги та вдосконалення стратегії підприємства, адже вантажні перевезення є важливою складовою для забезпечення належного функціонування різних секторів економіки та розвитку інфраструктури громади.

Відсутність вантажного транспорту значно обмежує можливості підприємства в наданні таких послуг, як перевезення будівельних матеріалів, техніки, різноманітних вантажів, що, безумовно, знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортних послуг. У цьому контексті виникає необхідність для комунального підприємства “Комунгосп” реалізувати стратегію щодо впровадження системи вантажних перевезень. Такий крок дозволить значно розширити спектр послуг, що надаються підприємством, а також відкриє нові джерела доходу для комунального підприємства, що є важливим аспектом в умовах обмеженого фінансування.

З огляду на фінансові можливості громади та особливості бюджету, для реалізації цієї ініціативи можна запропонувати фінансування з місцевого бюджету, що дозволить здійснити придбання необхідного вантажного транспорту. Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, доцільно зупинитися на економічно вигідних моделях вантажних автомобілів, наприклад, на моделях типу "Газель". Цей тип транспорту є достатньо доступним за ціною, має невеликі експлуатаційні витрати і може ефективно використовуватись для перевезення вантажів різних розмірів на короткі та середні відстані. Таким чином, він може стати оптимальним варіантом для надання вантажних послуг на території громади, зокрема для малих і середніх перевезень, таких як доставка матеріалів для будівництва, перевезення меблів, а також для організації сезонних робіт, наприклад, вивезення снігу, будівельних відходів тощо.

Важливо зазначити, що впровадження вантажних перевезень як послуги має кілька аспектів. По-перше, така послуга може бути надана як у вигляді оренди вантажного автомобіля, так і у вигляді повноцінної послуги перевезення з усіма супутніми витратами, такими як паливо, оплата праці водія та технічне обслуговування автомобіля. Вибір між цими варіантами залежить від специфіки запитів потенційних замовників і може бути адаптований до потреб місцевого ринку.

Водночас, для забезпечення ефективного впровадження системи вантажних перевезень, необхідно провести детальний аналіз існуючих транспортних потреб громади, врахувати обсяг вантажів, що регулярно перевозяться, а також типи вантажів, які потребують транспортування. Збір таких даних дозволить більш точно визначити кількість і види необхідного транспорту, що допоможе мінімізувати ризики і забезпечити стійкість економічної моделі цієї послуги. Крім того, для досягнення максимальної ефективності, варто розглянути можливість залучення партнерів, які можуть сприяти оптимізації процесу надання таких послуг, зокрема, шляхом об'єднання з іншими підприємствами або організаціями для спільного використання транспорту.

Таким чином, розвиток системи вантажних перевезень на базі комунального підприємства “Комуногосп” є перспективним напрямом для розширення спектру послуг, що надаються, та підвищення фінансової стабільності підприємства. Впровадження цього напрямку вимагає належного фінансування для придбання відповідного транспорту, а також забезпечення його ефективної експлуатації, що дозволить підприємству не лише задовольнити внутрішні потреби громади, а й конкурувати на ринку транспортних послуг, що дасть можливість отримувати додаткові доходи для бюджету громади.

3.2. Удосконалення стратегії екологічної безпеки шляхом оптимізації процесів поводження з твердими побутовими відходами

Аналізуючи процедуру вивезення твердих побутових відходів на території Долинської громади, можна зробити висновок, що цей процес потребує суттєвого вдосконалення. На даний момент, комунальне підприємство займається збиранням твердих відходів за попередніми замовленнями від населення та підприємств, після чого здійснюється їх транспортування на спеціалізовані полігони для подальшого утримання відходів. Проблемою залишається відсутність сучасних майданчиків для роздільного збору сміття, що значною мірою ускладнює ефективність

управління відходами в громаді. Відсутність таких майданчиків сприяє тому, що великі обсяги відходів не можуть бути належним чином сортувані, що, в свою чергу, значно ускладнює подальшу їх утилізацію і переробку.

Незважаючи на те, що в громаді функціонує 12 сміттєзвалищ, відсутність належних умов для роздільного збору відходів спричиняє накопичення великої кількості не перероблених відходів, що, безумовно, має негативні наслідки для навколишнього середовища. Систематичне несанкціоноване утворення стихійних сміттєзвалищ є яскравим прикладом того, як недоліки в організації збору відходів сприяють погіршенню екологічної ситуації в громаді. Ці стихійні сміттєзвалища, як правило, утворюються в місцях, які не охоплені належним обслуговуванням з боку комунальних служб, що веде до забруднення території та погіршення якості життя місцевих мешканців. Залишки побутового сміття на території поза межами звичайних сміттєзвалищ також сприяють поширенню різноманітних шкідників, погіршенню санітарно-гігієнічних умов та виникненню потенційних джерел інфекційних захворювань.

Окрім того, таке забруднення має й інший важливий аспект — воно безпосередньо впливає на естетичну привабливість громади, що може мати серйозні наслідки для розвитку туризму, бізнесу та залучення інвестицій. Адже для сучасних підприємств і мешканців важливою є не лише економічна, а й екологічна складова комфортного проживання та ведення бізнесу. Таким чином, несвоєчасне вирішення питання збирання та утилізації сміття суттєво знижує конкурентоспроможність громади на ринку послуг та інвестицій.

Наразі на сміттєзвалищах здійснюється рекультивація твердих побутових відходів тільки за потреби, що також свідчить про відсутність постійного плану щодо утримання та покращення стану існуючих полігонів для відходів. Рекультивація, як процес відновлення екологічного балансу на території сміттєзвалища, є важливою частиною стратегії

управління відходами, проте, без належної інфраструктури для безпечного утримання та утилізації відходів, цей процес не може бути ефективним на довготривалу перспективу.

З огляду на вищезазначене, важливо, щоб громада розробила стратегію щодо впровадження ефективної системи збору, транспортування та утилізації твердих побутових відходів. Це включає не лише покращення стану вже існуючих сміттєзвалищ, але й створення нових майданчиків для роздільного збору відходів, що дозволить значно покращити екологічну ситуацію. Важливим кроком є також впровадження політики щодо заохочення населення до сортування відходів та відповідального ставлення до їх утилізації. Таким чином, для розв'язання проблеми утилізації твердих побутових відходів необхідно не лише покращити існуючу інфраструктуру, але й створити ефективну систему інформаційної підтримки та мотивації мешканців до сортування відходів.

Для ефективного розв'язання проблеми управління твердими побутовими відходами на території громади необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення існуючих механізмів збору, транспортування та утилізації відходів. Перш за все, важливим кроком є запровадження сучасних систем управління відходами, що включають новітні технології та стандарти в обробці та переробці твердих відходів. Така система дозволить значно підвищити ефективність процесів, зменшити вплив на навколишнє середовище та полегшити контроль за відходами, що утворюються в громаді. Це, в свою чергу, сприятиме досягненню сталого розвитку та збереженню природних ресурсів.

Не менш важливим є оновлення технічної бази підприємства, зокрема придбання нової спеціалізованої техніки, яка замінить застарілу та зношену наявну техніку, таку як сміттєвози. Сучасні сміттєвози, оснащені новітніми технологіями, дозволять значно підвищити продуктивність та ефективність процесу вивезення твердих побутових відходів, а також знизити експлуатаційні витрати. Окрім цього, важливим є закупівля

необхідної кількості смітєвих контейнерів, що дасть змогу забезпечити належний рівень збирання відходів на всій території громади. Контейнери повинні відповідати стандартам зручності та безпеки, а також бути виготовленими з матеріалів, які сприяють легкому сортуванню відходів.

Значним етапом у реалізації стратегії ефективного управління відходами є облаштування спеціальних майданчиків для розміщення смітєвих контейнерів. Майданчики мають бути розташовані в таких місцях, які забезпечують зручний доступ для мешканців та обслуговуючого персоналу, а також відповідають екологічним вимогам щодо зберігання відходів. Це дозволить не тільки полегшити процес збору та транспортування відходів, а й знизити рівень забруднення навколишнього середовища.

Комплексний підхід до проблеми збору, сортування та вивезення твердих побутових відходів передбачає реалізацію програми, що охоплює всі етапи – від збору до утилізації. Важливою складовою є розвиток системи сортування відходів, що дозволить значно зменшити обсяг відходів, які потрапляють на сміттєзвалища, а також збільшити кількість матеріалів, які можуть бути перероблені чи утилізовані. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на екологічній ситуації в громаді, зменшивши забруднення ґрунтів та водних ресурсів, а також сприятиме заощадженню природних ресурсів.

Необхідно також звернути увагу на ліквідацію наявних несортованих сміттєзвалищ, які є джерелом екологічних проблем та забруднення. Цей процес повинен здійснюватися за допомогою спеціалізованих підприємств, що займаються переробкою та утилізацією твердих побутових відходів. Ліквідація старих сміттєзвалищ дозволить значно покращити екологічний стан громади, а також зменшити ризики для здоров'я місцевих мешканців.

Ще одним важливим аспектом є реалізація механізму вивезення твердих побутових відходів на спеціалізовані підприємства для їх подальшої утилізації або переробки. Це дозволить максимально ефективно

використовувати доступні ресурси та зменшити кількість відходів, що потрапляють на сміттєзвалища, тим самим покращуючи екологічну ситуацію в громаді.

В цілому, комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення процесу управління твердими побутовими відходами, не тільки дозволить покращити екологічний стан, а й забезпечить належний рівень комунальних послуг для населення громади, підвищуючи якість життя місцевих жителів та сприяючи сталому розвитку території.

Однією з ключових проблем у процесі утилізації побутових відходів на території громади є відсутність централізованої системи водовідведення, що значною мірою ускладнює вирішення питання збору та утилізації рідких побутових відходів. На сьогоднішній день вивіз рідких нечистот здійснюється за допомогою асенізаційних автомобілів, що не завжди дозволяє забезпечити належний рівень екологічної безпеки під час транспортування та обробки відходів. Крім того, існуюче рішення, за якого рідкі відходи скидаються на спеціально відведену ділянку на сміттєзвалищі Долинської громади для фільтрації, не відповідає сучасним вимогам знешкодження рідких побутових відходів, адже процес фільтрації та утилізації не є достатньо ефективним з екологічної точки зору.

У зв'язку з цим необхідно розглянути можливість створення більш екологічно безпечних умов для утилізації рідких нечистот. Одним із перспективних рішень цієї проблеми є будівництво локальної очисної споруди, спеціально розробленої для приймання стоків від асенізаційних автомобілів. Така споруда дозволить здійснювати більш якісне очищення рідких відходів перед їх подальшою утилізацією або скиданням у навколишнє середовище, що відповідатиме сучасним стандартам екологічної безпеки. Водночас, важливим аспектом є проектування очисних споруд з урахуванням не тільки технічних вимог, але й специфіки місцевих умов, що дозволить максимізувати ефективність процесу очищення та знизити ризики забруднення ґрунтів та водних ресурсів.

Невід'ємною частиною стратегії покращення управління твердими та рідкими побутовими відходами є створення сучасної інфраструктури для їх збирання, сортування та утилізації. Впровадження новітніх технологій збору відходів, таких як спеціалізовані контейнери для роздільного збору сміття, а також модернізація технічного парку, включаючи оновлення сміттевозів, дозволить значно підвищити ефективність та екологічну безпеку цього процесу. Більш того, створення спеціальних майданчиків для розміщення смітєвих контейнерів забезпечить належні умови для збирання відходів та запобіжить утворенню стихійних сміттєзвалищ, що є ще однією суттєвою екологічною проблемою для громади.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що удосконалення стратегії управління побутовими відходами, як твердими, так і рідкими, є важливим етапом для покращення екологічного стану в громаді. Впровадження комплексного підходу до управління відходами, що включає у себе як модернізацію інфраструктури для збору та сортування, так і будівництво локальних очисних споруд, дозволить значно знизити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити якість життя мешканців громади. Таким чином, реалізація цих заходів буде сприяти сталому розвитку громади, забезпечуючи її екологічну безпеку та сприятливі умови для проживання.

ВИСНОВОКИ

1. Стратегічне управління в сучасних умовах виступає як безперервний і багаторівневий процес, що інтегрує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування бачення, місії й цілей, розробку стратегічних альтернатив та контроль за реалізацією обраного курсу, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін, забезпечувати конкурентні переваги і досягати сталого розвитку з урахуванням глобальних викликів і технологічних трансформацій.

2. У сучасному стратегічному управлінні, що формується на стику економічної теорії, менеджменту й маркетингу, відзначається значна методологічна багатовекторність, яка зумовлена складністю зовнішнього середовища та динамізмом ринку. Відсутність єдиної універсальної моделі управління спричинена міждисциплінарністю підходів, що стимулює розвиток альтернативних стратегічних концепцій. У науковому дискурсі виділяють п'ять основних класифікаційних парадигм стратегій: конкурентні стратегії А. Юданова, моделі М. Портера, типологія за спрямованістю управлінських зусиль, класифікація відповідно до ринкової поведінки та ієрархізація стратегій за управлінськими рівнями. Зокрема, модель Юданова акцентує на гармонізації внутрішніх ресурсів із викликами середовища, Портерова концепція ґрунтується на п'яти силах конкуренції, а стратегія мінімізації витрат передбачає масштабування, стандартизацію та реінжиніринг процесів для зниження витрат і підвищення ефективності. Водночас ієрархічний підхід до стратегічного планування дозволяє синхронізувати корпоративні, бізнесові та функціональні цілі, що сприяє цілісності управлінської системи. Таким чином, класифікація стратегій слугує не лише засобом теоретичної систематизації, а й інструментом адаптації підприємств до умов постійної економічної турбулентності, забезпечуючи підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг.

3. Стратегічне управління комунальними підприємствами є складним

процесом, що поєднує елементи економічного, правового та соціального регулювання, оскільки ці підприємства функціонують на засадах публічної власності з орієнтацією на задоволення потреб територіальної громади. Особливості їхнього управління визначаються підвищеним державним контролем, нормативною залежністю від органів місцевого самоврядування та необхідністю поєднання соціальних і економічних цілей. Такі підприємства мають балансувати між ефективністю надання послуг і фінансовою стійкістю, водночас враховуючи очікування громадськості, що реалізується через механізми громадської участі. Значну роль у формуванні стратегій відіграє бюджетне фінансування, що зумовлює залежність від державних і місцевих програм та накладає обмеження щодо стабільності ресурсного забезпечення. В умовах «подвійного управління», коли стратегічні рішення ухвалюються під впливом як внутрішніх структур підприємства, так і зовнішніх адміністративних органів, особливої ваги набуває прозорість управлінських процесів. З огляду на інституційні обмеження, регуляторне середовище та фінансову залежність, стратегічне управління в комунальному секторі має бути адаптивним, орієнтованим на довгострокову стійкість і розвиток соціально-економічного потенціалу громади.

4. Комунальне підприємство “КОМУНГОСП” Долинської міської ради Івано-Франківської області є ключовим суб’єктом у системі муніципального управління, основною метою якого є забезпечення належного функціонування житлово-комунального господарства, розвиток місцевої інфраструктури та впровадження соціально значущих ініціатив відповідно до положень Статуту і чинного законодавства України. Попри широкий спектр дозволених видів діяльності, фактично підприємство зосереджене переважно на санітарному очищенні територій — зокрема, на наданні послуг із вивезення рідких побутових відходів, що формує основну частину його доходів і охоплює всі населені пункти громади. У

цьому контексті підприємство виступає логістично адаптованою структурою, яка забезпечує екологічну та епідеміологічну безпеку. Тарифна політика формується на основі індивідуального підходу з урахуванням типу споживача, відстані, особливостей об'єкта та категорії населеного пункту, що забезпечує збалансоване навантаження на споживачів і фінансову стійкість. Попри наявні організаційні та ресурсні обмеження, КП «КОМУНГОСП» активно впроваджує сучасні підходи до управління, включаючи цифровізацію, енергоефективність та концепцію сталого розвитку, що сприяє інтеграції до національних стратегій регіонального розвитку та розширює можливості залучення інвестицій.

5. Станом на кінець 2024 року штат комунального підприємства «Комунгосп» налічував 26 працівників, що забезпечують функціонування організації через чітко розмежовану, хоча й неформалізовану, систему управління та виробничого процесу. Структура персоналу охоплює управлінську, бухгалтерську, технічну та обслуговуючу ланки, що сприяє комплексній реалізації завдань без залучення зовнішніх ресурсів. Попри наявність кваліфікованих технічних спеціалістів, рівень оплати праці на цих посадах залишається найнижчим, що знижує мотивацію персоналу і може впливати на стабільність колективу. Провідну адміністративну роль виконує бухгалтерія, яка координує процеси через стандартизовані управлінські дії, зокрема під час надання послуг. Фінансовий аналіз за 2024 рік вказує на позитивну динаміку: сукупний дохід підприємства зріс майже на 39% порівняно з 2021 роком і сягнув понад 4 млн грн, що свідчить про стабільну прибутковість діяльності, орієнтованої на надання послуг зі збирання безпечних відходів. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 8,9%, переважно через зростання витрат на оплату праці та паливно-мастильні матеріали, що потребує подальшого вдосконалення тарифної політики та оптимізації витрат.

6. Комунальне підприємство «Комунгосп» функціонує в межах Долинського району та спеціалізується на наданні житлово-комунальних

послуг, спрямованих на підтримку інженерної інфраструктури, водопостачання й поводження з побутовими відходами, що забезпечує базові умови життєдіяльності населення. У контексті стратегічного планування доцільним є застосування PEST-аналізу, який дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціокультурні й технологічні чинники зовнішнього середовища, ідентифікувати загрози та можливості й сформувати адаптивні управлінські рішення. Задля підвищення об'єктивності оцінювання факторів використовують шкалу інтенсивності впливу, що сприяє ефективному ранжуванню ризиків і формуванню цільових стратегій реагування. Результати аналізу вказують на критичний вплив політичної стабільності та загального економічного стану країни, помірний вплив соціально-демографічних змін і обмежену роль технологічних інновацій, що зумовлено переважно традиційною інфраструктурою підприємства. Доповненням до PEST є SWOT-аналіз, який дозволяє охарактеризувати внутрішній потенціал підприємства — його сильні сторони, зокрема досвід і фінансову стабільність, а також визначити ключові загрози зовнішнього середовища, що разом формують основу для стратегічного управління та підвищення ефективності функціонування в умовах нестабільності.

7. Комунальне підприємство «Комунгосп» виконує багатофункціональну роль у забезпеченні життєдіяльності Долинської громади, надаючи широкий спектр послуг, серед яких вивезення рідких і твердих побутових відходів, транспортне обслуговування, водопостачання та ритуальні послуги. Тарифна політика підприємства враховує соціально-економічні особливості замовників, а також територіальну специфіку, однак через фіксованість цін і високий рівень інфляції його фінансова стабільність залишається під загрозою. Обмежене фінансування, зокрема у сфері водопостачання, призводить до зниження якості послуг, що стимулює мешканців звертатися до приватних постачальників і, відповідно, зменшує бюджетні надходження. Для підвищення

ефективності функціонування підприємства доцільним є впровадження щорічного перегляду тарифів відповідно до індексу інфляції, оптимізація витрат, удосконалення внутрішніх процесів, а також диверсифікація послуг із метою розширення клієнтської бази та зміцнення економічної стійкості. Це сприятиме не лише збереженню фінансової стабільності підприємства, але й підвищенню якості комунального обслуговування в громаді.

8. Процес управління твердими побутовими відходами у Долинській громаді характеризується низкою системних недоліків, серед яких відсутність інфраструктури для роздільного збору сміття, застаріла технічна база комунального підприємства та наявність стихійних сміттєзвалищ, що спричиняють значне екологічне навантаження. Наявні механізми збору та транспортування відходів є малоефективними і не забезпечують належного рівня утилізації, що призводить до накопичення відходів і забруднення території. Ситуація ускладнюється відсутністю системної рекультивациі сміттєзвалищ та належної стратегії поводження з відходами, що загрожує не лише довкіллю, а й громадському здоров'ю. Для досягнення сталого розвитку необхідно запровадити комплексну систему управління відходами, що включає впровадження сучасних технологій, облаштування контейнерних майданчиків, оновлення технічного парку, розвиток системи сортування та стимулювання екологічної поведінки населення. Дані заходи сприятимуть покращенню санітарного стану громади, підвищенню її інвестиційної привабливості та якості життя мешканців.

Список використаних джерел:

1. Журавель В. А. Основи стратегічного управління. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
2. Піддубний А. І. Стратегічне планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : ЛНАУ, 2022. С. 141–150.
3. Гончарук Т. В. Стратегічне управління підприємством: сучасні підходи. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 218–223.
4. Мазур І. І., Гриньова В. М. Менеджмент організацій: стратегія, структура, ефективність. Київ : Знання, 2020. С. 85–91.
5. Kaplinsky R., Morris M. A Handbook for Value Chain Research. IDRC, 2016. P. 117–122.
6. Кравченко О. Ю. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 198 с.
7. Іваненко Л. М. Управління комунальними підприємствами в умовах трансформаційної економіки. Харків : Експерт, 2023. 154 с.
8. Швідіна Г. О. Конспект з курсу Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]. 2011. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/.../Shvindina_StrategicManagement_2011.pdf
(дата звернення 19.04.2025)
9. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика. Київ : Інфра-К, 1999. 416 с.
10. Котлер Ф., Келлер К. Л. Управління маркетингом : підручник / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 832 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
12. Квасницька Р. Стратегії конкурентоспроможності підприємств: аналіз та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 102–108.
13. Олійник І. В. Стратегії розвитку комунальних підприємств: теоретичні засади та практика. Київ : Наука, 2019. 180 с.

14. Мельник П. О. Теорія стратегічного управління : підручник. Львів : Академія, 2020. 300 с.
15. Харченко В. А. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства // Схід. 2014. № 4(130). С. 48–52. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/25688> (дата звернення 01.04.2025)
16. Аванесова Н. Є., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 368 с.
18. Тертичка О. В. Стратегічне управління в публічному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2008. 240 с.
19. Бутко М. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 352 с.
20. Чухрай Н. І. Стратегічне управління : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009.
21. Мельник О. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
22. Петренко І. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 288 с.
23. Сидоренко В. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 296 с.
24. Матеріали господарсько-управлінської діяльності комунального підприємства “Комунгосп” [Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/edr/306211091> (дата звернення: 25.03.2025).
25. Наказ Міністерства соціальної політики України № 336 від 29.03.2017 «Про затвердження Класифікатора професій».
26. Стеценко С. Г. Управління персоналом у сфері ЖКГ : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. С. 87–91.

27. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту [Електронний ресурс] Modern economics. 2019. № 18. С. 138–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23 (дата звернення 19.02.2025)
28. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 206. С. 396–403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_206_39 (дата звернення 12.01.2025)
29. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством [Електронний ресурс] // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12 (дата звернення 11.01.2025)
30. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / Решетняк Т. І. та ін. ; за ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
31. Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : Хай-Тек Пресс, 2010. 240 с.
32. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

Додатки