ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВО-НАВЧАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ

Кафедра «Економіка і фінанси»

Пояснювальна записка

кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра

на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАШЕ СЕЛО» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
академічної групи 1
спеціальності 051 «Економіка»
за освітньо-професійною програмою
«Економіка підприємства»
Амурова Катерина Валеріївна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Хотєєва Н.В.
(прізвище та ініціали)
Рецензент проф. Леонов О.О.
(прізвище та ініціали)

Одеса - 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Науково-навчальний інститут морського бізнесу
Кафедра «Економіка і фінанси»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
проф. Жихарєва В.В.
«07» 05 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Амурової Катерини Валеріївни

1.Тема роботи: «Стратегія розвитку комунального підприємства «Наше село» на засадах сталого розвитку»
керівник роботи: доц., к.е.н. Хотєєва Н.В.
затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» травня 2026 року № 142 дфн
2. Строк подання студентом роботи: 15 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні данні щодо економічних показників країни, дані фінансової звітності підприємства, інформація щодо діяльності підприємства «Наше село», наукові публікації з питань стратегічного планування, стратегій розвитку підприємства, напрямки розвитку підприємства на основі принципів сталого розвитку.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Сутність і зміст стратегічного планування на підприємстві, Класифікація стратегій розвитку підприємства, Моделі стратегічного планування, Формування та регулювання фінансових ресурсів місцевого самоврядування, Особливі аспекти діяльності комунальних підприємств, зокрема КП «Наше село», Вибір напрямку розвитку підприємства на основі принципів сталого розвитку, Вибір стратегії розвитку комунального підприємства, Заходи щодо реалізації стратегії комунального підприємства.
5. Перелік презентаційних матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Структурна схема процесу стратегічного планування; Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії; Етапи стратегічного планування; Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг: Основні функціональні аспекти фінансових ресурсів місцевої влади; Особливі аспети діяльності КП України.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 07.05.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	
1.	Видача завдання	07.05.2026	виконано
2.	Переддипломна практика, залік	11.05-22.05.26	виконано
3.	Коригування завдання за результатами практики	25.05.2026	виконано
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	02.06.2026	виконано
5.	Попередній захист на кафедрі	08.06.2026	виконано
6.	Рецензування	15.06.2026	виконано
7.	Захист на засіданні ДЕК		

Студент _____ Амурова К.В.

Керівник роботи _____ Хотєєва Н.В.

					Кваліфікаційна робота
		ПІП	*Підп.*	*Дата*	
Розробив		*Амурова К.В.*		*15.06.26*	«Стратегія розвитку комунального підприємства «НАШЕ СЕЛО» на засадах сталого розвитку»
Перевірила		*Хотєєва Н.В.*		*15.06.26*	
Н. контроль		*Хотєєва Н.В.*		*15.06.26*	
Зав. кафедри		*Жихарєва В.В*		*18.06.26*	

Літ.	*Лист*	*Масш.*
Лист 4	*Листів 100*	
ОНМУ ННІМБ		
051 Економіка 2026 р.		

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 9

1.1 Сутність і зміст стратегічного планування на підприємстві……. 9

1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства……. 13

1.3 Моделі стратегічного планування та особливості діяльності комунальних підприємств……. 27

Висновки з розділу 1……... 40

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАШЕ СЕЛО»…….. 42

2.1 Особливі аспекти діяльності комунальних підприємств, зокрема КП «Наше село»…….. 42

2.2 Аналіз фінансових показників діяльності підприємства…….. 47

2.3 SWOT-аналіз КП «Наше село» (Маяківська громада)…….. 63

Висновки з розділу 2……... 66

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ…….. 68

3.1 Вибір напрямку розвитку підприємства на основі принципів сталого розвитку ……..…… 68

3.2 Вибір стратегії розвитку комунального підприємства .....…… 74

3.3 Заходи щодо реалізації стратегії комунального підприємтсва … 80

Висновки з розділу 3……. 90

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…… 92

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 97

ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ …… 100

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена потребою у формуванні та впровадженні ефективних стратегій розвитку, які б відповідали реаліям функціонування сучасних підприємств. Сьогодні розвиток України ґрунтується на принципах сталого розвитку, що передбачають збалансоване поєднання економічного зростання, підвищення рівня соціального добробуту населення та збереження екологічної безпеки. У межах цієї концепції держава орієнтується на досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року, які охоплюють подолання бідності, розвиток екологічно чистої енергетики, модернізацію інфраструктури та інші напрями, важливі для європейської інтеграції й післявоєнного відновлення країни.

Однією з ключових складових сталого розвитку в Україні є економічний напрям, що передбачає перехід до «зеленої» економіки шляхом упровадження енергоефективних технологій, розвитку відновлюваних джерел енергії та модернізації виробничих процесів. У цьому контексті важливим завданням сучасного економічного розвитку України виступає створення сприятливих умов для ефективного та динамічного становлення ринкових відносин.

Центральне місце в цьому процесі займає подолання надмірної концентрації та монополізації виробництва, удосконалення організаційних і структурних механізмів управління, а також оновлення застарілих підходів до економічних зв’язків, характерних для командно-адміністративної системи. Особливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів відіграють комунальні підприємства, які створюються органами місцевого самоврядування, використовують майно та кошти територіальних громад і, передусім, спрямовані на задоволення суспільних потреб.

Комунальні підприємства в Україні функціонують як самостійні господарські суб’єкти, що діють на підставі власних статутів і можуть здійснювати виробничу, науково-дослідну або комерційну діяльність з метою отримання прибутку. Органи місцевого самоврядування наділені

повноваженнями щодо створення, реорганізації чи ліквідації таких підприємств, а їхні взаємовідносини ґрунтуються на принципах підпорядкованості, підзвітності та контролю. До компетенції виконавчих органів місцевих рад належить визначення порядку використання прибутку, здійснення контролю за діяльністю підприємств та заслуховування звітів їх керівників.

Реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства потребує комплексного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінки впливу різноманітних чинників, а також забезпечення належної ресурсної бази для впровадження стратегічних програм і проєктів. Проте на практиці управлінські рішення нерідко приймаються інтуїтивно, без достатнього аналітичного обґрунтування, що знижує їх результативність.

У сучасних умовах особливої ваги набуває активізація підприємницької діяльності, орієнтація бізнесу на потреби споживачів і прагнення до досягнення головної мети — зростання прибутковості. Водночас важливо приділяти значну увагу формуванню та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Така стратегія є невід'ємною складовою загальної корпоративної стратегії та має бути узгоджена з бізнес-планами й іншими функціональними напрямами діяльності.

Здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне функціонування як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі значною мірою залежить від рівня опанування методології стратегічного управління та практичних інструментів її реалізації. У межах управління підприємством як складною соціально-економічною системою стратегія розглядається як довгостроковий, цілісний план дій, спрямований на координацію зусиль колективу для реалізації місії організації та досягнення її ключових цілей.

Стратегія підприємства ґрунтується на реальних можливостях організації та враховує умови її функціонування. Вона формує основу стратегічного планування, яке дозволяє вирішувати комплекс завдань, пов'язаних із

оновленням асортименту продукції, упровадженням сучасних технологій, розвитком маркетингової діяльності, оптимізацією системи управління, а також підготовкою й перепідготовкою персоналу відповідно до потреб підприємства.

Метою даної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, а також практичне застосування здобутих знань у процесі впровадження стратегії розвитку конкретного суб'єкта господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

– визначити сутність стратегії розвитку підприємства;

– проаналізувати основні класифікаційні підходи до стратегій діяльності підприємств;

– дослідити етапи процесу розробки та реалізації стратегії;

– оцінити виробничо-фінансові показники діяльності підприємства;

– здійснити аналіз його ринкових позицій;

– визначити рівень конкурентоспроможності;

– розробити практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є діяльність комунального підприємства «Наше село», а *предметом дослідження* — процес формування та впровадження стратегії його розвитку.

Основним науковим результатом роботи є виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії його розвитку. Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених до проблем стратегічного управління та формуванні відповідних висновків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, удосконалення стратегії розвитку та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і зміст стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування є однією з базових функцій стратегічного управління та відіграє провідну роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Воно являє собою цілісний процес ухвалення управлінських рішень, спрямованих на формування стратегій, ефективний розподіл ресурсів, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та вдосконалення внутрішньої організаційної структури.

Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить про сталий інтерес учених до проблематики стратегій розвитку підприємств. У працях провідних українських науковців ґрунтовно розкривається сутність стратегій розвитку, їх відмінності та взаємозв’язок із загальною стратегією організації. Значна увага приділяється також факторам, які визначають вибір тієї чи іншої стратегії, а також питанням узгодження стратегічних рішень із цілями та ресурсними можливостями підприємства.

Окремим напрямом наукових досліджень є класифікація стратегій розвитку підприємств. Запропоновані підходи різняться за кількістю стратегічних альтернатив, принципами їх позиціонування та методами обґрунтування оптимального вибору залежно від вихідних умов діяльності. Така різноманітність підходів свідчить про значний прогрес у розвитку як теоретичних, так і практичних засад формування ефективних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Стратегії розвитку, як правило, мають довгостроковий характер і потребують значних інвестиційних ресурсів, що зумовлює наявність певних ризиків. У процесі їх розробки особливо важливим є своєчасне виявлення потенційних загроз. До чинників, які можуть негативно вплинути на реалізацію

стратегічних рішень, належать несприятлива кон’юнктура ринку, зниження ефективності операційної діяльності, недостатній рівень управління ризиками, фінансові втрати, спричинені погіршенням якості активів, надмірні інвестиції, а також невідповідність виробничих потужностей запланованим обсягам діяльності.

Варто зазначити, що не всі керівники підприємств готові до системного управління ризиками, що нерідко призводить до відмови від перспективних проєктів навіть за мінімальної ймовірності негативних наслідків. З огляду на тривалий горизонт реалізації стратегій розвитку, надзвичайно важливою є попередня оцінка здатності підприємства оперативно та гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Виявлення можливостей подальшого зростання потребує комплексного аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів діяльності підприємства. Важливою умовою успішної реалізації стратегії розвитку є її орієнтація на інновації, що забезпечують формування конкурентних переваг. Основною метою стратегічного розвитку залишається досягнення позитивних результатів, зокрема зростання прибутку, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Таким чином, стратегію розвитку підприємства доцільно розглядати як довгостроковий, адаптивний план дій, орієнтований на впровадження інновацій та ефективне управління ризиками. Вона формується на основі глибокого аналізу умов функціонування підприємства, враховує людський фактор і передбачає належне інвестиційне забезпечення для досягнення високих результатів та посилення ринкових позицій компанії. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства відображено графічно на рисунку 1.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Структурна схема процесу стратегічного планування

Джерело: [4].

Більшість західних і східних компаній звертаються до стратегічного планування як до інструменту глибоких змін, що дозволяє адаптуватися до складних умов та виходити з кризових ситуацій, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. У сучасному динамічному середовищі стратегічне планування стає не просто елементом управління, а необхідною умовою стабільного розвитку підприємства.

Основними передумовами переходу підприємств до стратегічного планування є, насамперед, потреба своєчасно реагувати на постійні зміни умов господарювання. Важливу роль відіграє також необхідність узгодження та інтеграції різних напрямів діяльності підприємства в умовах децентралізації управління та диверсифікації бізнесу. Зростання конкуренції зумовлює потребу в підтримці вже наявних конкурентних переваг або їх формуванні у підприємств, які поступаються лідерам ринку.

Додатковим стимулом для впровадження стратегічного планування є процеси інтернаціоналізації бізнесу та розширення співпраці з компаніями, які вже використовують сучасні системи стратегічного управління. Важливою умовою ефективності такого підходу є наявність висококваліфікованих управлінців, здатних приймати складні рішення з урахуванням довгострокових цілей розвитку підприємства.

Суттєвий вплив на поширення стратегічного планування має розвиток теорії та практики управління, що дозволяє поступово відмовлятися від підходу «проб і помилок» і переходити до науково обґрунтованих методів прогнозування та формування майбутнього. Значно розширює можливості стратегічного аналізу доступність інформації, зокрема через глобальні інформаційні мережі, які забезпечують глибше вивчення сильних і слабких сторін підприємства, особливостей зовнішнього середовища та конкурентного оточення.

Окрему роль у розвитку стратегічного планування відіграє активізація інноваційних процесів, що передбачають генерацію нових ідей та їх швидке впровадження у практичну діяльність підприємств. Водночас зростає потреба у формуванні високої культури управління, орієнтованої на підтримку змін, подолання внутрішнього опору та стимулювання сталого розвитку організації.

Окрім мікрорівневих чинників, існують і макроекономічні процеси, які сприяють розвитку стратегічного планування. Багато країн світу застосовують систему середньо- та довгострокового планування економічного розвитку. Зокрема, понад сорок держав використовують п’ятирічні плани як інструмент визначення стратегічних пріоритетів. Наявність таких програмних документів формує орієнтири для підприємств і стимулює їх до планування власної діяльності відповідно до загальноекономічних тенденцій.

Стратегічне планування можна визначити як систематизований і певною мірою формалізований процес спільних зусиль усього підприємства, спрямований на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм [4]. При цьому процес планування є специфічним видом

управлінської діяльності, що має послідовний та ітераційний характер і складається з низки взаємопов’язаних етапів.

До таких етапів належать визначення стратегічних цілей підприємства, формування комплексу стратегій і заходів щодо їх реалізації, прогнозування послідовності дій у довгостроковій перспективі та закріплення їх у відповідних планах, програмах і проєктах [4]. Важливим елементом є також організація виконання запланованих завдань, а також систематичний облік, контроль і аналіз досягнутих результатів.

Завершальні етапи стратегічного планування фактично забезпечують перехід до впровадження повноцінної системи стратегічного управління. Вони передбачають не лише планову, а й організаційно-аналітичну та контрольно-координаційну діяльність, що охоплює всі рівні управління підприємством і спрямована на ефективну реалізацію стратегічних рішень.

1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства

Аналіз матеріалів періодичних наукових і фахових видань свідчить про доцільність поділу стратегій розвитку підприємств на дві узагальнені групи — активні та пасивні. Такий підхід дозволяє систематизувати стратегічні рішення залежно від рівня ініціативності підприємства та характеру його реакції на зміни ринкового середовища.

Активні стратегії розвитку орієнтовані на випереджальне реагування підприємства на трансформації ринку та дії конкурентів. Вони передбачають проактивну позицію суб’єкта господарювання і спрямовані на формування стійких конкурентних переваг. До основних характеристик активних стратегій належать висока гнучкість внутрішніх бізнес-процесів, інтенсивне та раціональне використання всіх видів ресурсів — трудових, матеріальних, енергетичних і фінансових, а також активне впровадження інновацій у виробничу діяльність, систему збуту та управлінські процеси.

Пасивні стратегії розвитку, на відміну від активних, ґрунтуються переважно на пристосуванні до вже наявних ринкових умов і дій конкурентів. Реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища в межах таких стратегій, як правило, має відкладений характер і здійснюється лише за наявності об'єктивної необхідності. Водночас пасивні стратегії характеризуються нижчим рівнем ризику та потребують менших обсягів інвестиційних ресурсів.

У межах зазначених категорій виокремлюють кілька підтипів стратегій розвитку підприємства, зокрема активно-наступальну, стратегію фокусування на ринкових нішах, пасивно-наступальну та захисну, що відображено на рисунку 1.2.

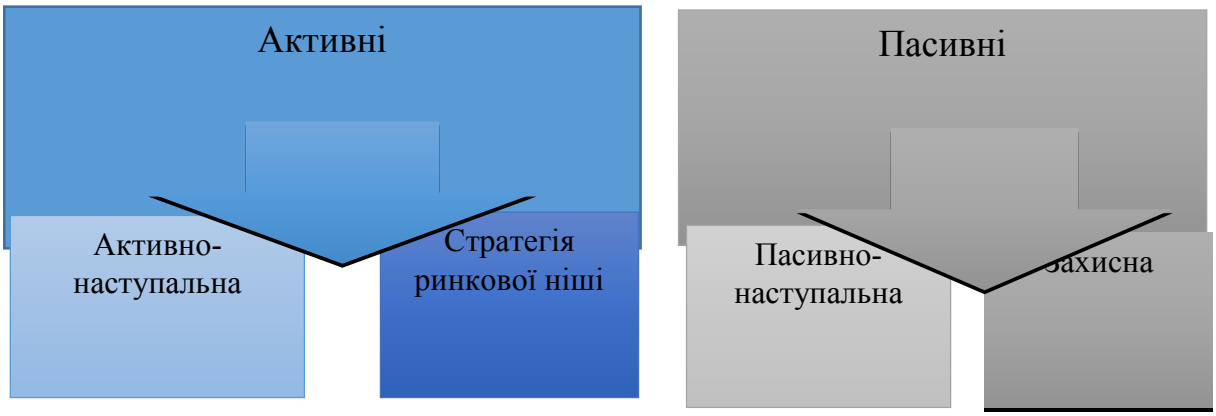


Рисунок 1.2 – Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Джерело: [4].

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства має базуватися на низці ключових принципів. Насамперед це орієнтація на досягнення довгострокових цілей діяльності, урахування різноманітних можливих напрямів розвитку з огляду на динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища, безперервність стратегічного процесу, а також забезпечення комплексного підходу, який передбачає узгодження стратегічних рішень у сфері ресурсного забезпечення, функціональних напрямів та видів діяльності підприємства.

Активно-наступальна стратегія, зокрема, спрямована на максимальне використання потенціалу змін у розвитку підприємства[4]. Її сутність полягає у прагненні зайняти позицію лідера шляхом першочергового освоєння нових видів продукції та впровадження сучасних технологічних рішень. Реалізація такої стратегії передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання, зміцнення ринкових позицій підприємства та активне залучення всіх доступних ресурсів — від сировини й матеріалів до фінансових і трудових ресурсів.

Систематизація та класифікація стратегій підприємств відіграють важливу роль у пошуку ефективних шляхів досягнення поставлених цілей. Вони дають змогу чіткіше визначити місце конкретної стратегії серед інших підходів, які в одних випадках сприяли успішному розвитку підприємств, а в інших — обмежували реалізацію їхнього потенціалу. Усвідомлення переваг і недоліків різних типів стратегій створює підґрунтя для формування обґрунтованої та конкурентоспроможної стратегії діяльності.

Аналіз різних стратегічних підходів допомагає управлінському персоналу об’єктивно оцінити можливі наслідки вибору тієї чи іншої стратегії, визначити її сильні та слабкі сторони, а також забезпечити ефективну організацію процесу реалізації стратегічних рішень. За своїм змістом стратегії розвитку підприємств відображають особливості їх функціонування, стадію життєвого циклу, рівень конкурентних позицій та інші ключові характеристики діяльності.

Формування стратегій значною мірою зумовлюється як об’єктивними, так і суб’єктивними чинниками. До них належать особливості національної економіки, галузева специфіка, у межах якої функціонує підприємство, а також стратегічне мислення, управлінське бачення та досвід засновників і керівників. Сукупність цих факторів визначає характер стратегічних рішень і впливає на здатність підприємства ефективно реалізовувати власний потенціал у конкурентному середовищі.

Ця складна й багатогранна система стратегій класифікується за такими основними критеріями:

1. За напрямами розвитку підприємства: стратегія зростання, обмеженого зростання та скорочення. Їх називають базовими стратегічними альтернативами.

2. За рівнем управління: корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (яка деталізує та підтримує корпоративну і ділову) та операційна (що забезпечує досягнення стратегічних цілей). Усі вони формують «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (за моделлю А. Томпсона та Дж. Стрікленда).

3. За напрямами діяльності: товарна стратегія (визначає перспективний асортимент продукції, обсяги виробництва та збуту, включаючи розробку нових товарів і технологій) і ринкова стратегія (формує ринкову поведінку підприємства, організацію системи збуту тощо).

4. За досягненням конкурентних переваг: стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах та диференціації (згідно з концепцією М. Е. Портера) [5].

5. За позицією в галузі чи ринковому сегменті: конкурентні стратегії, які охоплюють стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство та новачка. Такий підхід до класифікації сприяє кращому розумінню стратегічної ролі кожного компоненту й дає змогу підприємствам більш ефективно адаптуватися до сучасних викликів ринку.

Ефективне використання ресурсів і внутрішніх резервів підприємства з метою максимальної реалізації обраної стратегії на різних етапах його розвитку є комплексним та інтегрованим процесом. Він поєднує стратегічні напрями розвитку, зокрема альтернативні варіанти стратегічних рішень, із функціональними підходами до управління. У результаті формується довгострокова система орієнтирів, норм, напрямів, методів і правил, яка забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Реалізація такої системи сприяє зростанню здатності підприємства ефективно конкурувати й адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Комплекс стратегічних заходів має динамічний характер, постійно коригується відповідно до змін ринкових умов і фокусується на досягненні цілей усіх учасників процесу стратегічного управління. Це забезпечує результативне функціонування підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку водночас виступає інструментом реалізації перспективних завдань організації, зокрема через визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку. Саме вона формує загальний вектор діяльності підприємства, закріплюючи систему стратегічних цілей, завдань і заходів, спрямованих на досягнення високої ефективності та бажаних результатів. За необхідності підприємство може залучати та адаптувати інноваційні виробничі технології, що сприяє посиленню його конкурентних переваг на ринку.

Зазначений підхід забезпечує збалансований розвиток організації та, залежно від обраного напряму, характеризується середнім або підвищеним рівнем ризику. На етапі зрілості життєвого циклу підприємства найчастіше застосовується стратегія ринкової ніші, яка дозволяє зосередитися на окремих сегментах ринку та утримувати стабільні позиції.

Активні стратегії розвитку орієнтовані передусім на нарощування обсягів реалізації продукції, скорочення виробничих витрат, підвищення прибутковості та загальної доходності діяльності. Їх реалізація сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, розширенню збутової мережі та зростанню оборотності активів.

Альтернативним підходом є пасивно-наступальна стратегія, яка передбачає поступове впровадження нових або вдосконалених продуктів після їх апробації та успішного використання більш сильними конкурентами. Така стратегія потребує значних інвестицій у оновлення продукції, характеризується середнім рівнем ризику та може застосовуватися на різних етапах життєвого циклу підприємства [4].

Загалом обидва типи стратегій спрямовані на забезпечення стабільного розвитку, фінансової рівноваги та поступового зростання результативності діяльності підприємства. Їх застосування створює необхідні умови для довготривалого успіху організації та її ефективної адаптації до мінливих ринкових умов.

Захисна стратегія спрямована передусім на підвищення ефективності виробничого процесу шляхом оптимізації співвідношення між витратами та обсягами випуску продукції, а також удосконалення товарів до рівня, співставного з пропозиціями основних конкурентів [4]. Її реалізація потребує залучення інвестицій, при цьому рівень ризику оцінюється як помірний. Найчастіше така стратегія застосовується на етапі спаду життєвого циклу підприємства й орієнтована на пошук управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію загроз і стабілізацію діяльності.

Пасивні стратегії розвитку загалом характеризуються нестабільною динамікою обсягів збуту, певним зниженням оборотності активів і поступовим погіршенням фінансової стійкості підприємства. Разом із тим проведений аналіз стратегій розвитку підтверджує їх визначальну роль у формуванні майбутніх ринкових позицій підприємства та підкреслює необхідність гнучкості й адаптивності стратегічних рішень для підтримання ефективності господарської діяльності в умовах змінного середовища.

Розгляд основних характеристик стратегій розвитку дозволяє трактувати їх як довгострокові, адаптивні плани інноваційного спрямування. Такі плани формуються з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, значення людського фактора та передбачають інвестиційну підтримку з метою досягнення високих показників результативності, підвищення конкурентоспроможності продукції й підприємства загалом.

Узагальнення теоретичних підходів дало змогу запропонувати поділ стратегій розвитку на активні та пасивні. Активні стратегії орієнтовані на випередження конкурентів і передбачають інтенсивне впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність. Вони супроводжуються підвищеним

рівнем ризику та потребують значних обсягів капіталовкладень. До цієї групи належать активно-наступальні стратегії та стратегії ринкових ніш.

Пасивні стратегії, навпаки, зосереджуються на наслідуванні дій конкурентів і поступовій адаптації до змін ринкового середовища. Вони характеризуються середнім рівнем ризику та потребують відносно менших інвестиційних ресурсів. У межах пасивних стратегій доцільно виокремлювати пасивно-наступальні та захисні підходи, які забезпечують стабілізацію діяльності підприємства та збереження його позицій на ринку.

Процес розробки стратегії охоплює декілька взаємопов’язаних етапів, що реалізуються в логічній послідовності (рис. 1.3) і забезпечують системність та обґрунтованість стратегічних рішень:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства – дослідження макро- та мікросередовища, оцінка ринкових тенденцій, рівня конкуренції, впливу економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників, а також визначення можливостей і загроз.

2. Аналіз внутрішнього середовища – оцінка ресурсного потенціалу підприємства, його фінансового стану, виробничих можливостей, кадрового забезпечення, організаційної структури та ефективності управління з метою виявлення сильних і слабких сторін.

3. Формування місії та стратегічних цілей – визначення загального призначення підприємства, напрямів його розвитку та конкретних довгострокових цілей, які мають бути узгоджені з результатами проведеного аналізу.

4. Розробка та вибір стратегії – формування можливих стратегічних альтернатив, їх порівняльна оцінка за критеріями ефективності, ризику та ресурсної забезпеченості, а також вибір найбільш доцільної стратегії розвитку.

5. Планування реалізації стратегії – розробка стратегічних і тактичних планів, визначення необхідних ресурсів, відповідальних осіб, термінів виконання та показників результативності.

6. Реалізація стратегії – практичне впровадження обраної стратегії через організаційні зміни, інвестиційні рішення, удосконалення бізнес-процесів і мотивацію персоналу.

7. Контроль і коригування – моніторинг результатів реалізації стратегії, порівняння фактичних показників із запланованими та внесення коригувальних змін з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Така послідовність етапів дозволяє забезпечити адаптивність стратегії та її відповідність умовам функціонування підприємства, підвищуючи ефективність управління і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Рисунок 1.3 – Етапи стратегічного планування

Джерело: [15].

1 етап. Визначення місії фірми.

Місія фірми відображає її основне призначення та є чітко сформульованою причиною існування організації. Саме місія задає загальні напрями й орієнтири діяльності підприємства, визначаючи межі його бізнесу та окреслюючи сферу стратегічних інтересів. Вона дає змогу усвідомити потенційні можливості фірми та водночас зосередити зусилля лише на пріоритетних напрямах, уникаючи неефективного використання ресурсів.

На практиці формування місії здійснюється шляхом пошуку відповіді на ключове запитання: яким бізнесом має намір займатися фірма? У цьому

контексті місію слід визначати не лише з позиції внутрішніх можливостей організації, а насамперед з урахуванням потреб споживачів і особливостей ринку, на якому вона функціонує.

Формулювання місії має бути чітким, лаконічним і водночас змістовним. Воно повинно відображати такі основні елементи:

- головні цілі діяльності фірми;
- коло основних споживачів її продукції або послуг;
- види товарів чи послуг, які пропонуються клієнтам;
- ринки або сегменти ринку, на яких здійснюється діяльність;
- специфіку фірми з погляду задоволення потреб споживачів;
- ключові конкурентні переваги організації.

Чітко сформульована місія дозволяє підприємству визначити власну унікальну траєкторію розвитку, яка відрізняє його від конкурентів. Водночас на шляху реалізації місії організація стикається з певними обмеженнями, ризиками та загрозами. Чим глибше керівництво усвідомлює ці виклики, тим вищою є ймовірність досягнення стратегічного успіху. Саме тому наступними етапами стратегічного планування виступають зовнішній і внутрішній аналіз.

2 етап. Зовнішній аналіз.

Зовнішній аналіз являє собою процес систематичної оцінки факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації. До таких факторів належать усі умови та явища, які формуються поза межами підприємства і на які воно не має безпосереднього впливу. Це можуть бути економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та конкурентні чинники.

Метою зовнішнього аналізу є:

1. Виявлення сприятливих можливостей — зовнішніх чинників, які можуть сприяти досягненню стратегічних цілей організації;

2. Ідентифікація загроз і небезпек — умов зовнішнього середовища, що обмежують розвиток підприємства або створюють перешкоди для реалізації його місії та стратегічних намірів.

Результати зовнішнього аналізу слугують інформаційною основою для прийняття стратегічних рішень, дозволяючи підприємству своєчасно адаптуватися до змін у середовищі та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Для аналізу впливу зовнішнього середовища всю сукупність зовнішніх факторів доцільно поділяти на дві основні групи: глобальні та галузеві.

1. Глобальні фактори формуються в макросередовищі організації та охоплюють умови й тенденції загального характеру, що впливають на всі суб'єкти господарювання. До них належать загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні та інші чинники. Їх особливістю є масштабність і складність прогнозування, оскільки вони мають довгостроковий характер і часто залежать від зовнішніх щодо підприємства процесів. Водночас навіть спроба оцінити можливий вплив глобальних факторів змушує управлінський персонал заздалегідь замислитися над потенційними проблемами та загрозами, а також розробити варіанти поведінки організації у разі їх виникнення.

2. Галузеві фактори відображають специфіку функціонування конкретної галузі та охоплюють сукупність організацій, які виробляють товари або надають послуги, здатні взаємозамінюватися з погляду споживчих властивостей і напрямів використання. На відміну від глобальних, галузеві фактори є більш конкретними, тісно пов'язаними з певним видом бізнесу, а тому краще піддаються аналізу й прогнозуванню.

У межах галузевого аналізу доцільно оцінювати такі ключові групи факторів:

- споживачі – розміри та структура ринку, темпи його зростання, характер попиту (сезонність, циклічність), рівень диференціації продукції, чутливість споживачів до цін, а також їх здатність впливати на формування цінової політики;

- постачальники – інтенсивність конкуренції між ними, наявність ресурсів-замінників, ступінь вертикальної інтеграції з підприємством, можливість постачальників диктувати ціни та умови постачання;
- конкуренти – основні конкурентні сили в галузі, розподіл ринкових часток, рівень конкурентної боротьби, наявні та потенційні конкурентні переваги;
- технології – швидкість і масштаб змін технологічних процесів, вплив технологічних нововведень на якість продукції, можливість отримання додаткових конкурентних переваг завдяки технологічним змінам, а також їх вплив на собівартість і ціни.

Одним із важливих результатів галузевого аналізу є визначення ключових факторів успіху в певній сфері діяльності. Незважаючи на те, що функціонування будь-якого підприємства включає широкий спектр показників, які можна керувати та контролювати (зокрема, обсяги виробництва, якість продукції, цінова стратегія тощо), для забезпечення конкурентоспроможності вирішальну роль відіграють лише окремі з них. Саме ці показники впливають на здатність організації ефективно працювати та зміцнювати свої позиції на ринку, тому їх і визначають як ключові фактори успіху.

Третій етап — внутрішній аналіз — передбачає оцінку тих факторів, які перебувають під контролем та управлінням компанії. Це елементи, що формуються всередині організації як результат її активної діяльності або, навпаки, недостатньої уваги з боку керівництва.

Основна мета внутрішнього аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації.

Сильні сторони представляють собою унікальні характеристики або специфічні якості, які виокремлюють організацію серед конкурентів. Саме на таких якостях базується стратегія розвитку бізнесу компанії.

Слабкі сторони, навпаки, є тими характеристиками, яких бракує організації в порівнянні з успішними конкурентами. Численні аспекти роботи організації впливають на її силу та конкурентоспроможність. Для впорядкування процесу

їх оцінювання часто використовується метод стратегічного балансу. Стратегічний баланс передбачає поєднання факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. До позитивних належать можливості, які виникають у зовнішньому середовищі, тоді як загрози є наслідком несприятливого розвитку зовнішніх умов.

Важливим є виявлення найбільш небезпечних ситуацій, коли зовнішні загрози накладаються на внутрішні слабкі сторони організації. Навпаки, можливості створюються тоді, коли сприятливі зовнішні умови дозволяють ефективно використовувати сильні сторони підприємства. Забезпечення стабільності організації потребує своєчасного аналізу загроз для запобігання кризам, а також врахування потенційних можливостей для їх максимально продуктивного використання.

У західній практиці систематизація стратегічного балансу часто виконується за методом SWOT-аналізу.

Оцінка сильних і слабких сторін компанії сприяє визначенню зон ключової уваги, а саме:

- областей, що потребують першочергового покращення через наявність слабких сторін;

- зон, які можна використовувати як опору для розробки та впровадження бізнес-стратегії завдяки сильним сторонам організації.

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу зазвичай завершується виконанням порівняльного SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз спрямований на порівняння сильних і слабких сторін організації з потенційними можливостями та загрозами з боку зовнішнього середовища.

Порівняльний SWOT-аналіз виконується через пошук відповідей на такі запитання:

1. Як основні проблеми організації співвідносяться з її сильними і слабкими сторонами, а також із зовнішніми можливостями та загрозами?

2. Яким чином ефективно використовувати сильні сторони компанії та сприятливі зовнішні фактори для вирішення ключових проблем?

3. Як мінімізувати вплив слабких сторін організації та зовнішніх загроз на її діяльність?

Крім того, у рамках SWOT-аналізу аналізуються попарні поєднання всіх компонентів з метою:

- Виявлення позитивної синергії між сильними сторонами організації та сприятливими зовнішніми факторами.

- Мінімізації негативного впливу, що виникає від взаємодії слабких сторін і загроз у зовнішньому середовищі.

Важливо зазначити, що SWOT-аналіз не дає безпосередніх рішень для управлінських задач, але структурує процес аналізу даних та формування власних висновків і оцінок. Завдяки SWOT-аналізу можна скласти загальний перелік стратегічних напрямків розвитку компанії, враховуючи особливості її середовища. Це дозволяє визначити найбільш підходящий шлях адаптації до змін або навіть впливу на них.

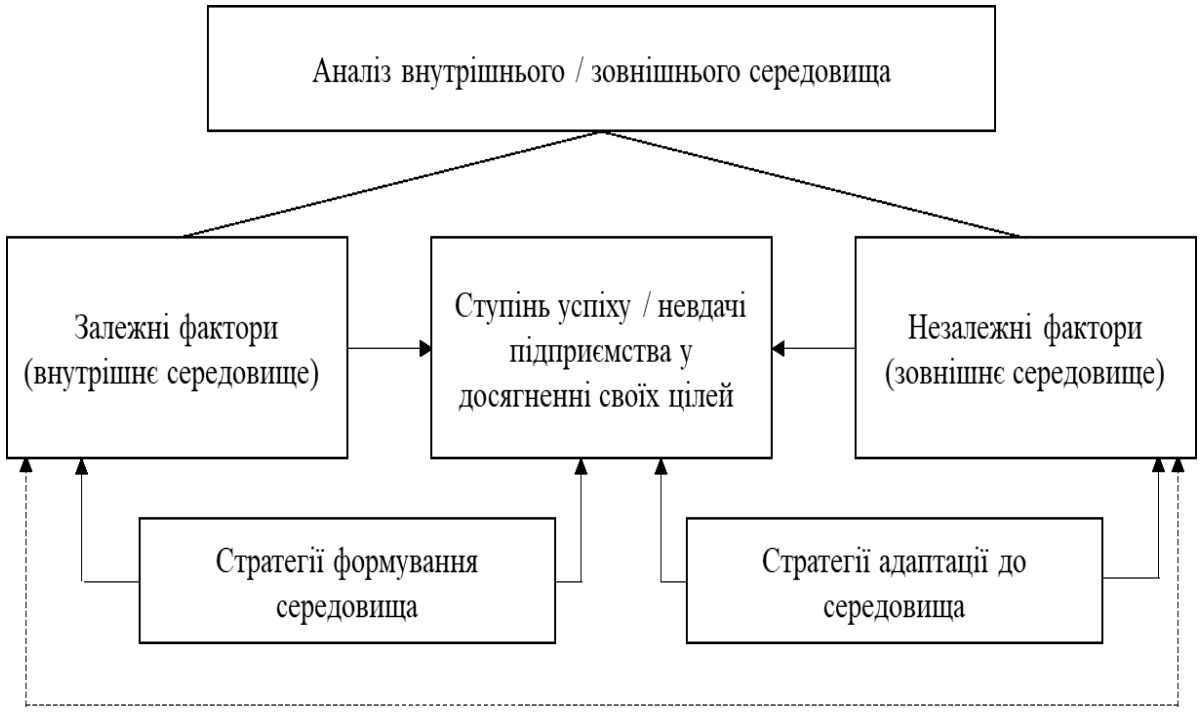


Рисунок 1.4 – Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Джерело: [4].

Етап 4. Визначення цілей діяльності організації. Місія організації слугує базовим орієнтиром, визначаючи її унікальний шлях у бізнесі та напрямок подальшого розвитку. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає зрозуміти, з якими факторами організація може зіткнутися, які з них сприятимуть її успіху, а які становитимуть перешкоди. Однак, окрім розуміння своїх можливостей і викликів, організація має чітко усвідомлювати, куди саме вона прагне дістатися та в межах якого часу це має відбутися. Для цього і визначаються конкретні цілі її діяльності.

У процесі розробки стратегії цілі зазвичай формулюють за такими основними напрямами:

- Фінансова результативність: оцінюється через такі показники, як обсяг прибутку, рентабельність інвестиційного капіталу, співвідношення прибутку до обсягу продажів тощо.

- Продуктивність: вимірюється рівнем затрат на виробництво одиниці продукції чи продуктивністю праці.

- Продукти: включає зміни в асортименті, розробку та впровадження нових продуктів або послуг.

- Ринкові показники: передбачають встановлення обсягів продажів, декларування частки ринку чи його розширення.

- Виробничі потужності: визначення необхідного рівня забезпеченості ресурсами для ефективного функціонування.

- Персонал: включає зменшення плинності кадрів, підвищення кваліфікації працівників та покращення умов праці.

Ефективність визначених цілей напряму залежить від декількох факторів, як-от:

- правильність формулювання цілей;

- рівень інформованості працівників про завдання організації;

- заходи стимулювання, які сприяють досягненню поставлених цілей. Етап 5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії.

Для досягнення однієї і тієї ж мети може існувати кілька можливих підходів.

У цьому контексті перед організацією постають два ключові запитання:

1. Якими способами можна досягти поставлену мету?

2. Який із запропонованих варіантів є найбільш ефективним? Для цього керівництво опрацьовує кілька стратегічних альтернатив і обирає ту, яка найкраще відповідає цілям і умовам організації. Вибір ґрунтується на пріоритетному використанні сильних сторін компанії та її конкурентних переваг.

1.3 Моделі стратегічного планування та особливості діяльності комунальних підприємств

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, представлено на рисунку 1.5.

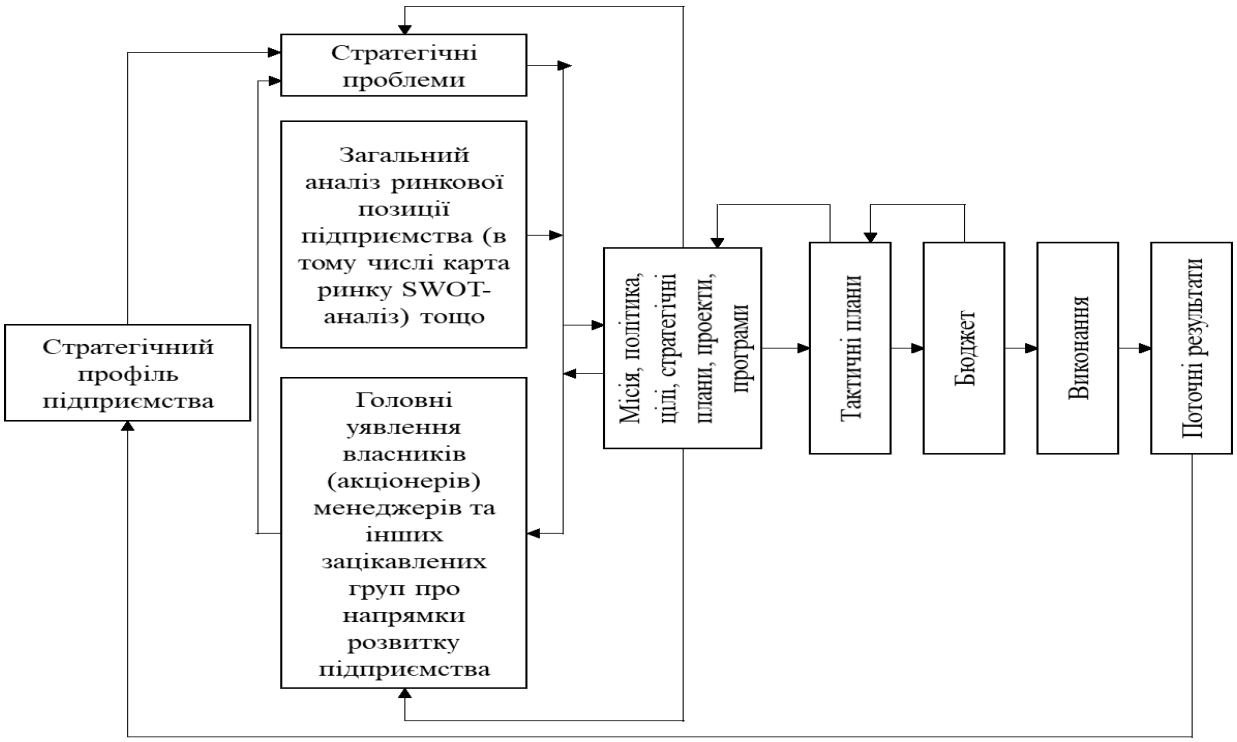


Рисунок 1.5 – Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Джерело: [5].

У сучасних ринкових умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових завдань стратегічного управління. Саме здатність ефективно конкурувати на ринку визначає можливості підприємства щодо стабільного функціонування, розвитку та досягнення довгострокових цілей. Підприємства, які постійно працюють над удосконаленням своїх конкурентних переваг, мають значно більше шансів зберегти свої позиції на ринку та успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дана модель стратегічного планування ґрунтується на необхідності формування, розвитку та підтримання конкурентних переваг підприємства. Її основною метою є забезпечення такого рівня конкурентоспроможності, який дозволяє підприємству ефективно протистояти конкурентам, задовольняти потреби споживачів і створювати додану вартість для власників та інших зацікавлених сторін. У межах цієї моделі особлива увага приділяється аналізу конкурентного середовища, виявленню сильних і слабких сторін підприємства, а також пошуку нових можливостей для зміцнення ринкових позицій.

Актуальність даної моделі значною мірою залежить від рівня конкуренції на ринку. Чим інтенсивнішою є конкурентна боротьба в галузі, тим більшої уваги підприємство повинно приділяти питанням підвищення власної конкурентоспроможності.

Для підтримання конкурентоспроможності підприємству необхідно здійснювати систематичний моніторинг ринкових тенденцій, аналізувати дії конкурентів та своєчасно реагувати на зміни у вподобаннях споживачів. Важливу роль відіграють також інноваційна діяльність, розвиток кадрового потенціалу, ефективне використання ресурсів та вдосконалення управлінських процесів. Сукупність цих заходів сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, представлена на рисунку 1.6.

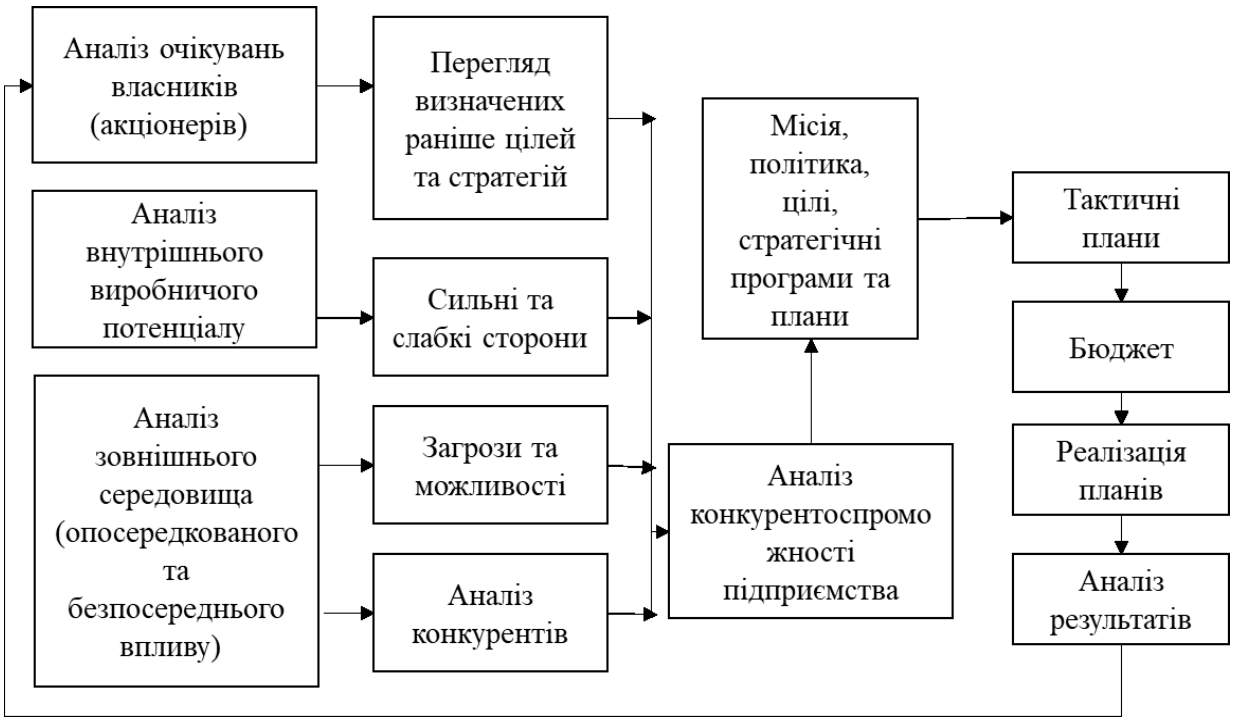


Рисунок 1.6 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Джерело: [5].

Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, який охоплює практично всі напрями його діяльності.

Кожне підприємство функціонує в унікальних умовах, тому формування та підтримання конкурентних переваг потребує індивідуального підходу та розроблення специфічних управлінських рішень. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе завдяки використанню різноманітних інструментів і механізмів, вибір яких залежить від особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та стану ринкового середовища.

Частина управлінських рішень спрямована переважно на вдосконалення внутрішніх процесів підприємства та стосується виробничо-технологічної сфери. Такі заходи можуть реалізовуватися без суттєвого впливу зовнішніх факторів і не потребують кардинальних змін у структурі управління. Наприклад, модернізація обладнання, впровадження нових технологій або

вдосконалення виробничих процесів сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню якості продукції, не змінюючи при цьому загальних принципів функціонування підприємства.

Водночас існують стратегічні рішення, які охоплюють не лише внутрішнє середовище, а й систему зовнішніх взаємозв'язків підприємства. До таких рішень належать реструктуризація, диверсифікація діяльності, вихід на нові ринки, створення стратегічних альянсів або зміна організаційної структури. Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність передбачає застосування ширшого спектра стратегічних заходів порівняно з моделями, які зосереджені лише на подоланні стратегічних розривів між поточним і бажаним станом підприємства. У цьому випадку увага приділяється не тільки продукту та ринку, а й розвитку внутрішнього потенціалу організації, удосконаленню системи управління, формуванню інноваційної культури та підвищенню здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Одним із найважливіших завдань такої моделі є визначення ключових факторів успіху, які забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги. До них можуть належати висока якість продукції, ефективна система управління, кваліфікований персонал, інноваційний потенціал, фінансова стійкість, впізнаваність бренду та здатність швидко реагувати на потреби споживачів. На основі виявлених факторів розробляються стратегічні заходи, спрямовані на їх зміцнення та подальший розвиток.

Однією з актуальних моделей стратегічного планування є підхід, що зосереджується на формуванні та підтримці позитивного іміджу підприємства. У сучасному конкурентному середовищі добра репутація стала важливим нематеріальним активом, який допомагає компанії розвиватися, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільне майбутнє. Фактично, створення позитивного іміджу можна розглядати як інвестицію в довгостроковий успіх, адже довіра споживачів, партнерів і інвесторів є основою ефективної діяльності будь-якої організації.

Модель стратегічного планування, орієнтована на формування позитивного іміджу, ґрунтується на принципах соціальної відповідальності та передбачає поєднання інтересів підприємства з потребами суспільства. Вона спрямована на побудову довгострокових і взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами, дотримання етичних стандартів діяльності, підтримку соціальних ініціатив і забезпечення відкритості та прозорості бізнесу. Завдяки цьому підприємство не лише досягає економічних результатів, а й створює цінність для суспільства, що є важливою передумовою його сталого розвитку.

Важливим чинником позитивного сприйняття компанії є також її соціальна відповідальність. У сучасних умовах суспільство очікує від бізнесу не лише отримання прибутку, а й активної участі у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем.

Наявність сильної позитивної репутації забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги, зміцнює його ринкові позиції та створює передумови для успішного довгострокового розвитку (рис. 1.7).

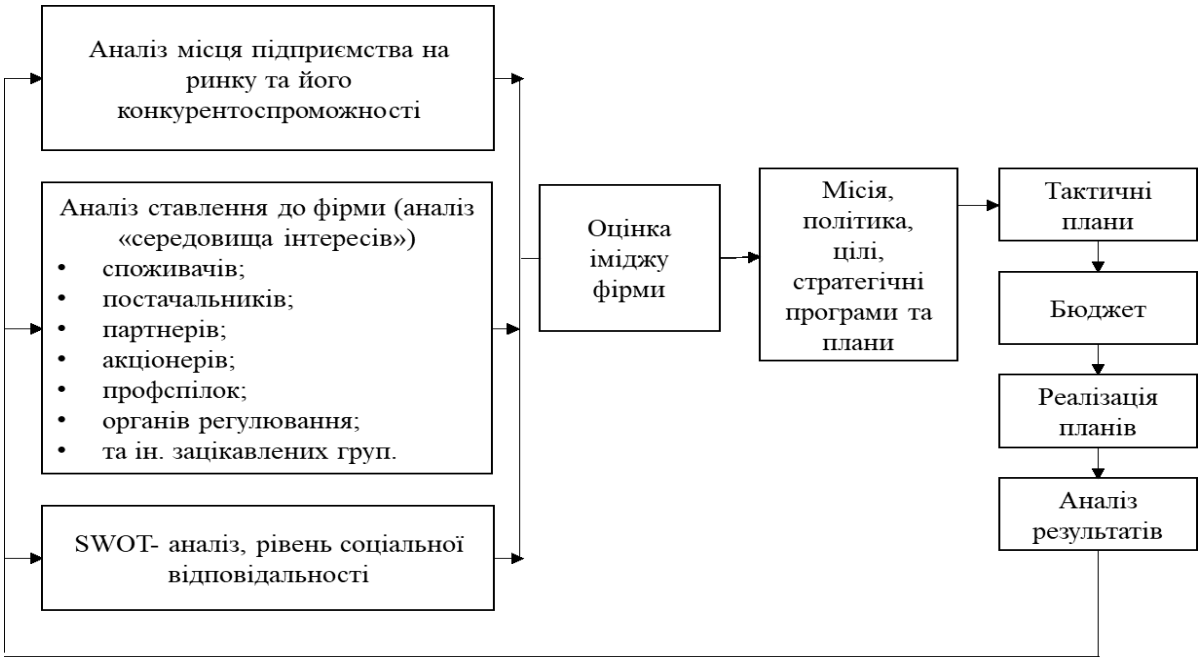


Рисунок 1.7 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Джерело: [9].

Вибір моделі стратегічного планування значною мірою залежить від розмірів підприємства, особливостей його діяльності, обсягів виробництва, ринкового середовища та наявних ресурсів. Масштаби підприємства визначають складність управлінських процесів, рівень формалізації планування та кількість інструментів, які використовуються для розроблення стратегічних рішень.

Великі підприємства, як правило, функціонують у складнішому конкурентному середовищі та мають розгалужену організаційну структуру. Вони володіють значними фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами, що дає змогу здійснювати стратегічне планування на високому професійному рівні. У таких компаніях процес планування охоплює всі необхідні етапи: від ґрунтовного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до розроблення стратегічних цілей, програм розвитку, проєктів і системи контролю за їх реалізацією (рис. 1.8).

Для великих організацій особливо важливим є детальне обґрунтування кожного стратегічного рішення. Це пов’язано з тим, що будь-яка помилка може мати значні фінансові наслідки, вплинути на конкурентні позиції підприємства або навіть поставити під загрозу його подальше функціонування. Саме тому перед прийняттям стратегічних рішень проводяться масштабні маркетингові дослідження, фінансовий аналіз, оцінка ризиків та прогнозування можливих результатів.

Процес стратегічного планування на великих підприємствах зазвичай є досить тривалим і потребує участі багатьох структурних підрозділів та фахівців різного профілю. Значні ресурси спрямовуються на збір і обробку інформації, підготовку аналітичних матеріалів, розроблення планових документів, їх погодження та затвердження. Внаслідок цього формується комплексна система стратегічних, тактичних та оперативних планів, яка забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів підприємства та сприяє досягненню його довгострокових цілей.

Таким чином, для великих підприємств стратегічне планування є невід'ємною складовою ефективного управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку держави ефективність функціонування системи місцевого самоврядування є одним із визначальних чинників соціально-економічного зростання країни. Важливу роль у цьому процесі відіграє фінансова спроможність територіальних громад, яка забезпечує можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення, надавати якісні публічні послуги та реалізовувати програми розвитку. Саме тому формування та раціональне використання фінансових ресурсів місцевих органів влади набуває особливої актуальності.

Вагоме місце у фінансово-господарській системі територіальних громад посідають комунальні підприємства. Вони створюються органами місцевого самоврядування на базі комунальної власності та покликані забезпечувати населення життєво необхідними послугами, зокрема у сферах водопостачання, теплопостачання, громадського транспорту, житлово-комунального господарства та благоустрою територій. Водночас комунальні підприємства можуть здійснювати господарську діяльність, отримувати доходи та брати участь у формуванні фінансової бази громади. Ефективність їхньої роботи безпосередньо впливає на рівень добробуту населення та якість життя в громаді.

Особливої значущості питання фінансового забезпечення місцевого самоврядування набули в умовах реалізації реформи децентралізації в Україні. Передача значної частини управлінських повноважень від центральних органів влади до місцевого рівня відкрила нові можливості для розвитку територій та підвищення ефективності управління. Разом із тим розширення повноважень потребує відповідного фінансового підкріплення. Недостатність фінансових ресурсів може обмежувати можливості громад щодо виконання покладених на

них функцій, знижувати якість публічних послуг і стримувати соціально-економічний розвиток регіонів.

Формування фінансових ресурсів місцевих органів влади в Україні здійснюється на основі розгалуженої системи нормативно-правового регулювання, яка постійно вдосконалюється відповідно до потреб розвитку місцевого самоврядування та процесів децентралізації. Законодавчою основою функціонування місцевих фінансів є Конституція України, Бюджетний кодекс України та Податковий кодекс України [13].

Конституція України закріплює право територіальних громад на місцеве самоврядування та визначає матеріальну й фінансову основу їх діяльності. Центральне місце в регулюванні місцевих фінансів належить Бюджетному кодексу України, який визначає принципи функціонування бюджетної системи та порядок формування місцевих бюджетів. Документ регламентує джерела доходів місцевих бюджетів, механізми розподілу видатків між різними рівнями влади, порядок здійснення міжбюджетних трансфертів, а також особливості місцевих запозичень і надання фінансових гарантій.

Важливу роль у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів відіграє Податковий кодекс України. Він визначає перелік місцевих податків і зборів, які можуть встановлюватися органами місцевого самоврядування, а також окреслює межі їх ставок. До таких платежів належать податок на майно, плата за землю, єдиний податок, туристичний збір та інші місцеві податки й збори. Надання громадам права впливати на розміри окремих податкових надходжень сприяє зміцненню їх фінансової самостійності та створенню стабільної дохідної бази.

Фінансові ресурси місцевих органів влади являють собою сукупність грошових коштів, які знаходяться у розпорядженні територіальних громад і використовуються для виконання як власних, так і делегованих повноважень. Вони становлять фундамент ефективного функціонування місцевого самоврядування та виступають ключовим інструментом реалізації соціально-економічної політики на місцевому рівні. Достатній обсяг фінансових ресурсів

дає громадам змогу не лише забезпечувати поточні потреби населення, а й реалізовувати інвестиційні проєкти, оновлювати інфраструктуру, розвивати соціальну сферу та створювати умови для сталого економічного розвитку територій [13].

Водночас ефективне управління фінансами потребує чіткого розуміння їхньої структури, джерел формування та напрямів використання.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає основні правові та організаційні принципи роботи системи місцевого самоврядування. Важливу роль у бюджетному регулюванні відіграє щорічний Закон України «Про Державний бюджет України», який визначає обсяги та механізми міжбюджетних трансфертів. Сюди входять базові дотації, освітні субвенції та інші види фінансової підтримки, що допомагають забезпечити соціальні потреби населення. Таким чином, цей закон є практичним інструментом для вирівнювання фінансових можливостей місцевих бюджетів та підтримки їх з боку держави.

Нормативні акти Кабінету Міністрів та Міністерства фінансів України деталізують ці положення, регламентуючи практичні аспекти бюджетного процесу. Зокрема, вони визначають порядок використання субвенцій, методику розрахунку трансфертів та інші процедурні моменти, необхідні для стабільного функціонування місцевих бюджетів.

Незважаючи на успіхи реформи децентралізації, в чинному правовому полі все ще залишаються проблеми.

1. Обмежена власна дохідна база. Хоча Податковий кодекс дозволяє громадам встановлювати місцеві податки і збори, їхні обсяги часто недостатні для забезпечення фінансової самостійності, особливо для малих чи економічно слабких громад. Через це значна частина доходів формується за рахунок податку на доходи фізичних осіб та державних трансфертів, що створює залежність від центрального бюджету.

2. Проблеми фіскального вирівнювання. Система покликана зменшувати міжрегіональні диспропорції, але діючі механізми не завжди стимулюють

громади збільшувати власні доходи. Складність формул розрахунку трансфертів ускладнює планування бюджету на місцевому рівні.

3. Юридичні колізії. Деякі підзаконні акти не повністю відповідають принципам фінансової децентралізації, що підтримує надмірну централізацію управління.

4. Обмежений доступ до зовнішнього фінансування. Хоча формально місцеві громади можуть залучати кредити та випускати муніципальні облігації, процедури складні, а ринок муніципальних цінних паперів недостатньо розвинений. Це ускладнює реалізацію великих інфраструктурних проєктів.

5. Проблеми управління комунальною власністю. Питання чіткого розмежування державного та комунального майна, а також ефективного використання активів громад для отримання додаткових доходів залишаються частково врегульованими.

Отже, подальше вдосконалення законодавства є необхідним для підвищення фінансової спроможності територіальних громад та повної реалізації потенціалу реформи децентралізації в Україні.

Сутність ресурсів громад можна розкрити через кілька ключових аспектів, які узагальнені у таблиці 1.1 [13].

Таблиця 1.1 – Основні функціональні аспекти фінансових ресурсів місцевої влади

Аспект	**Зміст**
Матеріальна база самоврядування	Забезпечують реалізацію як делегованих, так і власних повноважень громади
Фінансове забезпечення життєдіяльності	Направляються на фінансування освіти, охорони здоров’я, ЖКГ, громади
Інструмент розвитку	Сприяють модернізації, реалізації інвестиційних проєктків, залученню коштів
Показнк фіксальної автономії	Відображають здатність громади самостійно формувати дохідну базу та контролювати витрати

Джерело: розроблено на основі [13].

Формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування є складним і багаторівневим процесом, що залежить від низки чинників. Серед них — стан економіки, рівень децентралізації влади, особливості податкової політики, а також інституційна спроможність місцевих органів управління.

Для ефективного функціонування фінансової системи на місцевому рівні важливо дотримуватися базових принципів регулювання фінансових відносин у сфері місцевого самоврядування. Їх узагальнено у таблиці 1.2 «Основні принципи формування фінансових ресурсів місцевих органів влади». Ці принципи узгоджуються з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування та відображають сучасні світові тенденції бюджетної децентралізації.

Таблиця 1.2 – Основні принципи формування фінансових ресурсів місцевих органів влади

Принцип	**Зміст**
Принцип самостійності	Місцеві бюджети формуються , затверджуються та виконуються органами місцевого самоврядування
Принцип достатності	Обсяг ресурсів повинен забезпечувати виконання покладених функцій та повноважень
Принцип справедливості	Податки мають бути розподілені рівномірно, без дискримінації громад
Принцип субсидіарності	Фінансові повноваження повинні відповідати рівню надання послуг
Принцип гнучкості	Бюджети мають адаптуватися до змін в економіці чи соціальній політиці
Принцип прозорості та підзвітності	Механізми збору, розподілу й використання коштів мають бути відкритими та контрольованими
Принцип цільового використання	Виділені ресурси повинні використовуватися виключно за призначенням

Джерело: [13].

У практиці формування фінансової бази територіальних громад в Україні можна виокремити кілька взаємопов’язаних підходів.

Бюджетно-централізований підхід передбачає суттєвий вплив держави на формування доходів місцевих бюджетів. Центральні органи влади визначають основні засади податкової політики, встановлюють податкові ставки та регулюють порядок розподілу міжбюджетних трансфертів. У результаті значна частина фінансових ресурсів надходить до громад у вигляді дотацій та субвенцій.

Фіскально-децентралізований підхід передбачає закріплення частини податкових надходжень за територіальними громадами та розширення їхніх повноважень у сфері адміністрування доходів. В Україні він активно впроваджується з 2015 року в межах реформи децентралізації [13].

Програмно-цільовий підхід орієнтований на планування використання фінансових ресурсів у рамках стратегічних програм та цільових проєктів. Він передбачає акцент не лише на покриття витрат, а й на досягнення конкретних результатів.

Інвестиційно-орієнтований підхід спрямований на створення умов для залучення інвестицій та співфінансування проєктів за рахунок ресурсів донорів, міжнародних організацій та партнерських мереж.

Порівняння цих трьох підходів подано в таблиці 1.3.

З 2015 року Україна поступово переходить від бюджетно-централізованої моделі до моделі фіскальної децентралізації. Основні кроки цього процесу: збільшення частки податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) у доходах місцевих бюджетів до 60% та передача громадянам повноважень у сфері оподаткування.

Попри позитивні зрушення, місцеві громади все ще стикаються з проблемами:

- значна залежність малих громад від державних трансфертів;
- низький рівень податкової дисципліни;

– недостатній розвиток програмно-цільового підходу у громадах без власних стратегій розвитку;

– обмежені можливості залучення інвестицій.

Принципи та підходи до формування фінансових ресурсів є основою фінансової стратегії місцевих органів влади. Їхнє ефективне застосування забезпечує не лише збалансованість місцевих бюджетів, а й створює основу для довгострокової фінансової стійкості громад.

Сучасні українські реалії вимагають комплексного поєднання фіскальної децентралізації з програмно-цільовим і інвестиційно-орієнтованим підходами. Такий підхід здатен забезпечити не лише стабільне функціонування громад, але й стимулювати їхній всебічний розвиток.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика підходів

Підхід	**Характеристика**	**Сильні сторони**	**Обмеження**
Бюджетно-централізований	Централізоване формування ресурсів	Гарантоване фінансування	Низька гнучкість, залежність від центру
Фіксально-децентралізований	Надання місцевим органам повноважень та частини доходів	Стимул до розвитку власної дохідної бази	Потребує навченого персоналу та аналітики
Програмно-цільовий	Формування бюджету за програмами	Прозорість, орієнтація та результат	Не завжди працює у малих громадах
Інвестиційно-орієнтований	Формування ресурсів через зовнішні джерела	Розвиток без збільшення податкового навантаження	Залежність від грантів, потреба у співфінансуванні

Джерело: [13].

Повоєнна реконструкція в Україні здійснюється за принципом «відбудувати краще, ніж було раніше», що передбачає впровадження екологічних і стійких стандартів у всіх сферах відновлення [13].

– Енергетика: Акцент робиться на використанні відновлюваних джерел енергії, що дозволяє зменшити вуглецеві викиди та зробити енергосистему більш екологічною і незалежною.

- Бар’єри: Серед головних викликів — потреба в масштабних інвестиціях, формування нової свідомості суспільства та створення ефективних механізмів контролю за впровадженням стандартів сталого розвитку.

Україна чітко демонструє своє прагнення дотримуватися принципів сталого розвитку, що не лише сприяє екологічній безпеці, а й є важливим фактором зміцнення національної безпеки та інтеграції в європейські стандарти.

Висновки розділу 1

Формалізовані зусилля підприємства спрямовуються на розробку та реалізацію стратегічних планів, проєктів і програм. В умовах нестабільного середовища особливо важливо мати чітко сформовану стратегію, яка дозволяє ефективно використовувати сильні сторони підприємства та розкривати його потенційні можливості.

Стратегічне планування виступає важливим інструментом сучасного управління. Воно допомагає підприємствам стабілізувати діяльність, подолати кризові явища та отримати імпульс для подальшого розвитку.

Конкурентна стратегія спрямована на забезпечення компанії довгострокової прибутковості та формування стійкої позиції на ринку. Вона дозволяє підприємству ефективно протистояти конкурентному тиску та зберігати свої переваги в галузі.

Важливим етапом розробки конкурентної стратегії є аналіз галузевої конкуренції. Вибір стратегічного напряму залежить як від структури самої галузі, так і від позиції підприємства в ній.

Одним із ключових результатів такого аналізу є визначення ключових факторів успіху. У кожному бізнесі існує велика кількість показників, які можна контролювати та регулювати — обсяги виробництва, рівень якості, цінова політика тощо. Проте лише окремі з них визначають реальну здатність підприємства конкурувати на ринку. Саме ці вирішальні показники і називають ключовими факторами успіху.

Окреме значення має формування позитивного іміджу підприємства. У ринкових умовах це можна розглядати як інвестицію в довгострокову стабільність, адже компанії з доброю репутацією мають більш лояльних клієнтів, надійних партнерів і кращий доступ до інвестицій та кредитних ресурсів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАШЕ СЕЛО»

2.1 Особливі аспекти діяльності комунальних підприємств, зокрема КП «Наше село»

В Україні комунальні підприємства є невід'ємною складовою повсякденного життя населення. Саме вони забезпечують роботу таких важливих сфер, як водопостачання, енергозабезпечення, громадський транспорт та інші житлово-комунальні послуги. Оскільки діяльність цих підприємств перебуває під контролем органів місцевого самоврядування та фінансується за рахунок місцевих бюджетів, ефективність їхньої роботи безпосередньо позначається на рівні комфорту та добробуту мешканців громад.

У зв'язку з цим особливої уваги потребують питання організації діяльності, управління та підвищення ефективності функціонування комунальних підприємств. Від того, наскільки якісно вони виконують свої завдання, залежить стабільний розвиток територіальних громад і належний рівень надання послуг населенню. Значущість цих питань суттєво зростає в умовах сучасних реформ місцевого самоврядування в Україні.

Децентралізаційні процеси, які супроводжуються передачею громадам ширших фінансових і управлінських повноважень, висувають нові вимоги до діяльності комунальних підприємств. Сьогодні вони мають адаптуватися до нових умов, удосконалювати механізми управління, ефективніше використовувати наявні ресурси та посилювати контроль за виконанням своїх функцій. Це сприятиме більш повному задоволенню потреб мешканців і підвищенню якості наданих послуг.

Комунальні підприємства займають важливе місце в системі місцевого самоврядування, адже їхня діяльність спрямована на забезпечення належних умов життєдіяльності територіальних громад. Вони не лише надають необхідні

послуги та виконують суспільно важливі роботи, а й перебувають у постійній взаємодії з населенням, реагуючи на його соціальні та економічні потреби.

Саме тому поняття комунального підприємства є багатогранним і може розглядатися з різних позицій. Кожен із підходів до його визначення дає змогу глибше зрозуміти особливості його правової природи, організації діяльності та ролі в розвитку місцевих громад.

Рисунок 2.1 – Особливі аспекти діяльності комунальних підприємств України

Джерело: [8,11,13].

У правовій системі України поняття комунального підприємства визначається низкою нормативно-правових актів, що регулюють діяльність організацій, створених органами місцевого самоврядування для забезпечення населення житлово-комунальними та іншими суспільно важливими послугами.

Згідно з чинним законодавством, комунальне підприємство є юридичною особою, заснованою територіальною громадою в особі відповідного органу місцевого самоврядування. Такі підприємства належать до комунальної форми власності та здійснюють свою діяльність на принципах господарського розрахунку.

Основне призначення комунальних підприємств полягає у забезпеченні населення життєво необхідними послугами, серед яких водопостачання, водовідведення, теплопостачання, утримання дорожньої інфраструктури, благоустрій територій та інші послуги, важливі для функціонування громад. На відміну від приватних суб’єктів господарювання, отримання прибутку не є їхньою головною метою. Насамперед вони покликані забезпечувати безперервність надання послуг та створювати належні умови для життєдіяльності населення.

З економічного погляду комунальне підприємство розглядається як суб’єкт господарювання, діяльність якого спрямована на задоволення суспільних потреб і підтримання належного рівня якості послуг. Його функціонування переважно ґрунтується на принципі самоокупності, коли витрати покриваються за рахунок доходів від наданих послуг, а не шляхом максимізації прибутку, що характерно для приватного сектору економіки.

Особливість таких підприємств полягає також у тому, що вони виконують завдання, які нерідко є економічно невигідними або надто витратними для приватного бізнесу. Значна частина комунальних підприємств працює у сферах природних монополій, зокрема у галузях централізованого водопостачання, водовідведення, теплопостачання та енергозабезпечення.

З юридичної точки зору комунальне підприємство є особливою формою юридичної особи, засновником якої виступає орган місцевого самоврядування.

Його діяльність зазвичай поширюється на територію відповідної громади та регулюється законодавчими нормами, які визначають порядок управління майном, права, обов’язки та сферу відповідальності підприємства.

Важливу роль у функціонуванні комунальних підприємств відіграє контроль з боку місцевої влади. Органи самоврядування здійснюють нагляд за ефективністю використання майна та фінансових ресурсів, що сприяє досягненню балансу між економічною ефективністю діяльності підприємства та задоволенням суспільних потреб громади.

Однією з визначальних особливостей комунальних підприємств є забезпечення населення послугами, які мають життєво важливий характер і часто надаються в умовах природної монополії, де конкуренція на місцевому рівні є обмеженою або взагалі відсутньою.

Проблема своєчасної оплати житлово-комунальних послуг залишається актуальною для багатьох українських міст [18]. Так, в Одесі заборгованість населення за житлово-комунальні послуги в межах житлового фонду становить понад 407 млн. грн, а загальний борг перед підприємствами паливно-енергетичного комплексу перевищує 2,1 млрд. грн [18]. Найбільша частка заборгованості припадає на послуги теплопостачання. Значні суми боргу також накопичені за водопостачання та водовідведення, розподіл природного газу та спожиту електроенергію. Така ситуація створює додаткове фінансове навантаження на підприємства та ускладнює їхню стабільну роботу.

У зв’язку з цим особливого значення набуває тарифна політика держави та органів місцевого самоврядування. Її основним завданням є забезпечення балансу між економічною обґрунтованістю тарифів для підприємств та їхньою доступністю для населення, що є важливою умовою соціальної справедливості.

Ще однією важливою характеристикою комунальних підприємств є необхідність постійного оновлення та модернізації інфраструктури. Більшість об’єктів, які перебувають у їхньому управлінні, потребують значних капіталовкладень для проведення ремонтних робіт, технічного переоснащення та подальшого розвитку.

Суттєвою проблемою залишається високий рівень зношеності інженерних мереж і обладнання. Використання застарілих технологій не лише негативно впливає на якість послуг, а й призводить до збільшення експлуатаційних витрат. Саме тому інвестиції в модернізацію комунальної інфраструктури є необхідною передумовою підвищення ефективності роботи підприємств, забезпечення надійності послуг та сталого розвитку територіальних громад.

Водночас фінансування модернізації виключно за рахунок тарифів є обмеженим, що зумовлює необхідність залучення додаткових джерел ресурсів, зокрема коштів місцевих бюджетів або державної фінансової підтримки.

Фінансова діяльність комунальних підприємств часто стикається з певними обмеженнями. У випадках, коли діючі тарифи не покривають фактичних витрат на надання послуг або виникають інші економічні труднощі, органи влади змушені застосовувати механізми дотацій і субсидій. Це, своєю чергою, формує залежність таких підприємств від державного та місцевих бюджетів, що може стати ризиком у разі скорочення фінансування або зміни державної політики.

Контроль за діяльністю комунальних підприємств здійснюється як на місцевому, так і на державному рівні. Його основною метою є перевірка відповідності наданих послуг встановленим стандартам якості, дотримання тарифної політики та виконання зобов’язань перед споживачами. Окрім цього, проводиться системний моніторинг фінансових і операційних процесів, що дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати виконання соціальних функцій.

Важливим аспектом діяльності комунальних підприємств є їхня роль як одного з найбільших роботодавців у регіонах. Для забезпечення стабільного функціонування вони залучають значну кількість працівників, включаючи технічний персонал та адміністративний апарат. Це створює додаткові організаційні та фінансові виклики, змушуючи підприємства шукати шляхи підвищення стійкості та ефективності управління.

Крім внутрішніх процесів, комунальні підприємства активно взаємодіють із населенням, реагуючи на звернення громадян, скарги та пропозиції, а також

оперативно ліквідовуючи наслідки аварійних ситуацій, зокрема пошкоджень інженерних мереж. Такий характер діяльності потребує високої мобільності, оперативності та здатності забезпечувати безперервне надання послуг.

Отже, комунальні підприємства відіграють важливу соціально-економічну роль у житті територіальних громад. Їх функціонування пов’язане з низкою викликів, серед яких потреба в модернізації інфраструктури, регуляторні обмеження та забезпечення фінансової стабільності в умовах обмеженої прибутковості. Водночас їхній внесок у підвищення якості життя населення та розвиток регіонів залишається визначальним.

Комунальне підприємство «Наше село» здійснює свою діяльність за такими основними напрямами:

- організація збору та вивезення твердих побутових відходів для населення, юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;
- надання послуг водопостачання у селі Удобне для мешканців та організацій;
- забезпечення водовідведення для жителів і юридичних осіб села Маяки;
- виконання робіт із благоустрою населених пунктів Маяківської ОТГ;
- надання інших послуг населенню, підприємствам та фізичним особам-підприємцям.

Адреса КП «Наше село»: 67654, Одеська область, Одеський район, с. Маяки, вул. Преображенська, 58 [11].

2.2 Аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Для оцінки фінансового стану підприємства використано дані фінансової звітності, представлені в таблицях 2.1 та 2.2.

Аналіз бухгалтерського балансу дає можливість визначити структуру майна підприємства, джерела його формування, а також оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

У наведених таблицях відображено склад і структуру активів та пасивів підприємства за досліджуваний період. Загалом структура балансу є типовою для підприємств житлово-комунальної сфери, діяльність яких пов’язана з експлуатацією значного обсягу матеріально-технічних ресурсів.

Основну частку активів становлять необоротні активи, зокрема основні засоби, які забезпечують виконання виробничих і господарських функцій підприємства. До їх складу входять будівлі, споруди, інженерні мережі, транспортні засоби, обладнання та інші об’єкти, необхідні для надання комунальних послуг населенню.

Висока частка основних засобів у структурі активів свідчить про капіталомісткий характер діяльності підприємства. Водночас значний обсяг необоротних активів потребує постійних витрат на технічне обслуговування, ремонт та модернізацію, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Саме тому подальший аналіз стану основних засобів, рівня їх зносу та ефективності використання є важливим етапом дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства.

Поряд із необоротними активами важливу роль у забезпеченні безперервності діяльності відіграють оборотні активи. Вони формують ресурсну базу для здійснення поточних розрахунків, виконання зобов’язань та фінансування операційної діяльності.

Аналіз структури оборотних активів показує, що найбільшу питому вагу серед них займають грошові кошти та поточна дебіторська заборгованість.

Аналіз структури джерел фінансування свідчить, що близько 95 % пасивів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу.

Вирішальне місце в його складі посідає додатково вкладений капітал, що є характерною рисою комунальних підприємств, діяльність яких значною мірою забезпечується за підтримки територіальних громад та органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.1 – Структура балансу підприємства, тис. грн.

Розділи та статті	**Рік**	**%**
	2025	
АКТИВ		
Основні засоби:		
Залишкова вартість	35243,1	-
Первинна вартість	41353,1	-
Знос	6110,0	-
Усього за розділом I	35243,1	94,5
II. Оборотні активи		
Запаси	480,4	1,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	495,7	1,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	624,2	1,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	304,9	1,2
Усього за розділом II	1905,2	5,5
БАЛАНС	37148,3	100
ПАСИВ		
I. Власний капітал		
Зарєєстрований капітал	1770,2	4,6
Додатковий вкладений капітал	34363,9	92,5
Нерозподілений прибуток	150,3	0,4
Усього за розділом I	36284,4	97,5
IV. Поточні зобов’язання		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	230,7	0,7
з бюджетом	180,2	0,5
зі страхування	100,7	0,4
з оплати праці	352,3	0,9
Усього за розділом IV	863,9	2,5
БАЛАНС	37148,3	100,0

Джерело: [14].

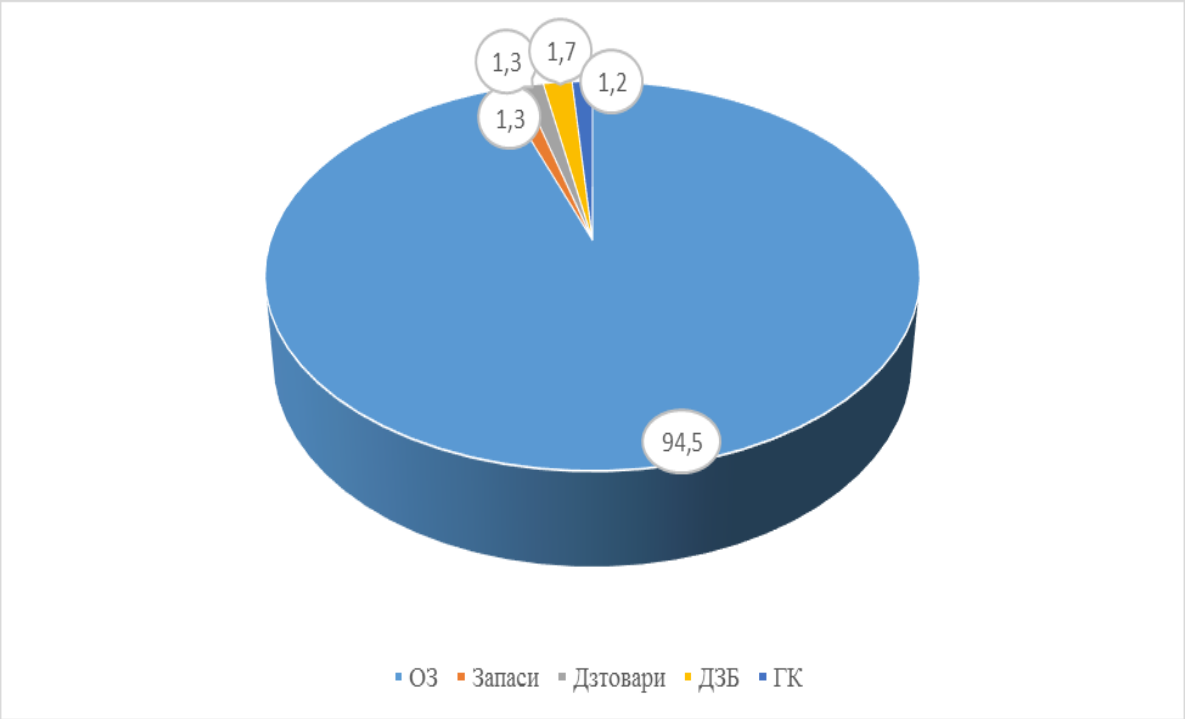


Рисунок 2.2 – Структура активів КП «Наше село»

Джерело: [14].

Структуру пасивів підприємства наведено на рисунку 2.3. Аналіз складу поточних зобов'язань свідчить, що найбільшу частку кредиторської заборгованості становлять зобов'язання за товари, роботи та послуги, а також заборгованість з оплати праці. Така ситуація є характерною для багатьох комунальних підприємств і значною мірою пов'язана з несвоєчасним надходженням коштів від споживачів послуг.

Недостатній рівень розрахунків населення за отримані комунальні послуги призводить до дефіциту обігових коштів підприємства, що, своєю чергою, ускладнює своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками ресурсів, підрядними організаціями та працівниками.

У результаті відбувається накопичення кредиторської заборгованості, яка негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та обмежує його можливості щодо розвитку й модернізації матеріально-технічної бази.

Таким чином, стан кредиторської заборгованості значною мірою залежить від рівня платіжної дисципліни споживачів та ефективності роботи підприємства з погашення дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати підприємства за 2025 рік, тис. грн

Найменування показника	Значення	%
Чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5247,0	36,6
Інши доходи	9028,3	63,4
Разом доходи	14275,3	100,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11854,9	84,9
Інші операційні витрати	2123,1	15,1
Інші витрати	9,0	0,0
Разом витрати	13987,0	100,0
Чистий прибуток	236,4	-

Джерело: [14].

Аналіз структури доходів підприємства свідчить, що чистий дохід від реалізації послуг майже вдвічі менший за обсяг інших операційних доходів. Така ситуація є негативною тенденцією, оскільки основним джерелом фінансування діяльності підприємства повинні бути надходження від надання комунальних послуг.

Однією з головних причин зниження доходів від основної діяльності є значна заборгованість населення за спожиті послуги. Несвоєчасне надходження коштів від споживачів призводить до дефіциту оборотних ресурсів та обмежує можливості підприємства щодо своєчасного виконання своїх фінансових зобов’язань.

Крім того, протягом 2023–2024 років належних заходів щодо скорочення та врегулювання дебіторської заборгованості фактично не здійснювалося, що сприяло подальшому накопиченню боргів і погіршенню фінансового стану підприємства.

Станом на початок 2025 року проблема заборгованості залишається актуальною та потребує впровадження ефективних механізмів контролю за розрахунками зі споживачами.

Важливу роль у формуванні доходів підприємства відіграють інші операційні доходи, які виникають за рахунок компенсації витрат з боку Маяківської сільської ради на виконання робіт із благоустрою території громади та забезпечення функціонування системи вуличного освітлення [11]. Такі надходження є необхідними для підтримки стабільної діяльності підприємства, оскільки власних доходів від основної діяльності недостатньо для повного покриття витрат на оплату праці працівників та фінансування окремих поточних витрат.

Отже, фінансові результати підприємства значною мірою залежать від підтримки органу місцевого самоврядування, що свідчить про недостатній рівень самофінансування та необхідність підвищення ефективності роботи зі стягнення заборгованості за надані послуги.

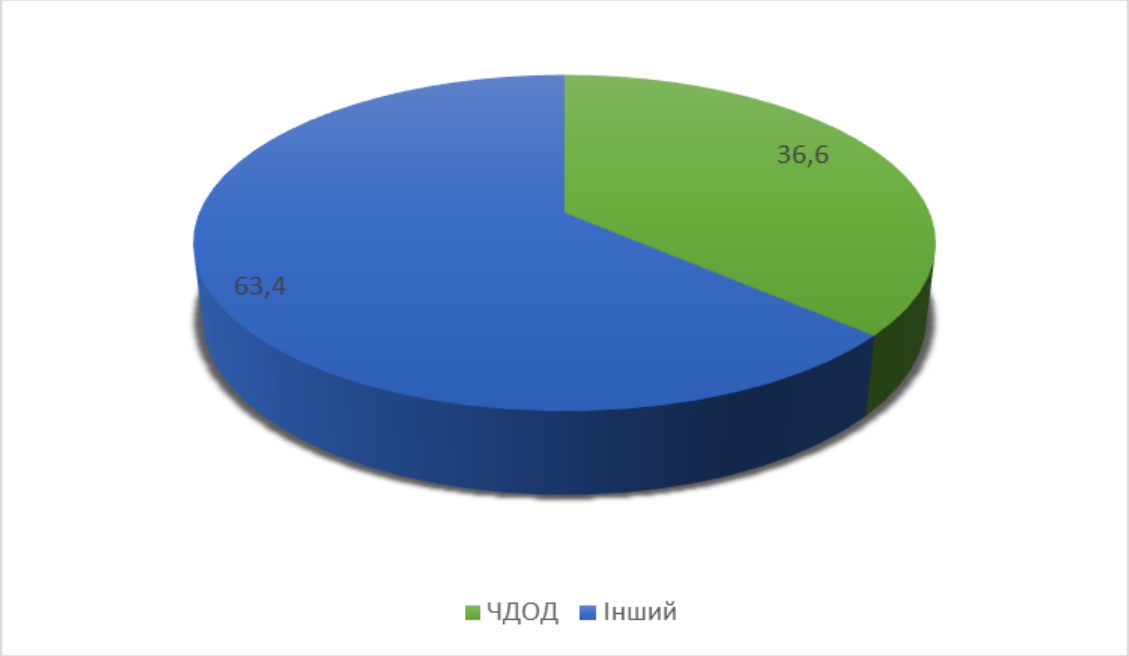


Рисунок 2.3 – Структура доходу КП «Наше село» 2025 рік, %

Джерело: [14].

Далі наведено співвідношення доходів від реалізації послуг та їхньої собівартості в діяльності комунального підприємства.

Як наочно демонструють наведені дані, собівартість наданих послуг майже вдвічі перевищує дохід від основної операційної діяльності підприємства. Така

ситуація свідчить про низький рівень окупності послуг та наявність суттєвого дисбалансу між отриманими доходами і витратами на їх надання.

Перевищення собівартості над доходами може бути наслідком кількох факторів, серед яких зростання цін на енергоносії, матеріали та паливо, підвищення витрат на оплату праці, значний рівень зношеності основних засобів, а також недостатній рівень надходжень від споживачів через накопичення дебіторської заборгованості.

Для комунальних підприємств така проблема є особливо актуальною, оскільки тарифи на послуги часто мають соціальне спрямування і не завжди повною мірою покривають фактичні витрати на їх виробництво та надання.

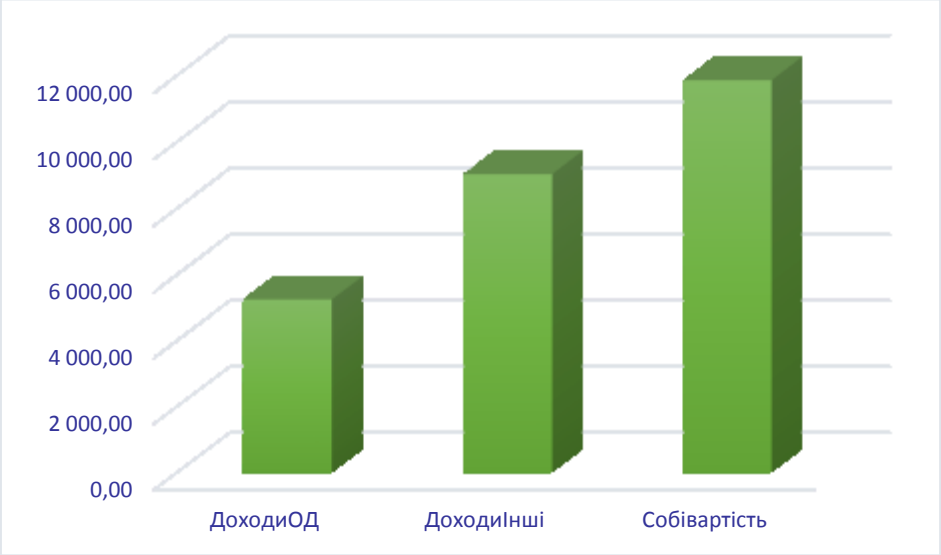


Рисунок 2.4 – Порівняння доходів і собівартості підприємства, тис. грн

Джерело: [14].

Отримані результати вкотре свідчать про суттєвий вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства.

Несвоєчасне проведення розрахунків споживачами призводить до нестачі обігових коштів, що ускладнює покриття поточних витрат та виконання фінансових зобов’язань.

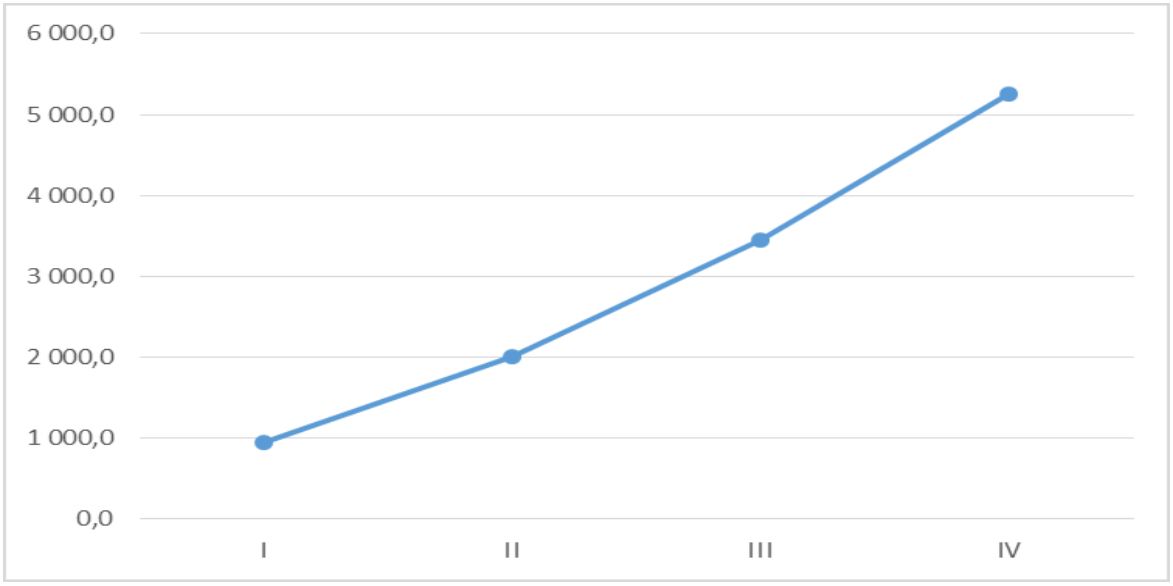


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів доход від реалізації підприємства по кварталам у 2025 році, тис. грн

Джерело: [14].

Характерною особливістю діяльності підприємства є нерівномірність формування доходів протягом звітного періоду. Водночас значна частина витрат має постійний характер і не залежить від обсягів отриманих доходів. До таких витрат належать насамперед витрати на оплату праці персоналу, утримання основних засобів, оплату енергоносіїв, адміністративні та інші обов’язкові витрати.

Подібна структура доходів і витрат підвищує рівень фінансового ризику підприємства, оскільки в періоди зниження надходжень виникає нестача коштів для покриття поточних зобов’язань. За наявності значної дебіторської заборгованості така проблема ще більше загострюється, що може негативно впливати на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Крім того, нерівномірність надходження доходів ускладнює процес фінансового планування та потребує постійного контролю за рухом грошових коштів. За таких умов особливого значення набувають заходи, спрямовані на забезпечення своєчасних розрахунків споживачів за надані послуги та оптимізацію структури витрат підприємства.

Для більш детальної оцінки джерел формування доходів підприємства далі наведено структуру доходів від основної операційної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура операційних доходів за 2025 рік, грн

Найменування показника	**Значення**	**%**
Утримання будинку	49697,99	1,00
ТПВ	1781117,67	37,00
Водовідведення всього в т.ч.	1173033,81	24,00
Водопостачання Удобне	1075972,19	22,00
Прибирання території	134040,00	3,00
Транспортні послуги	42958,17	1,00
Оренда приміщення	44145,80	1,00
Оренда інших об’єктів	257273,29	5,00
Земельні роботи	40758,00	1,00
Встановлення банера	40500,00	1,00
Інші	183853,75	4,00
Всього	4823350,67	100,00

Джерело: [14].

Найбільшу частку доходів підприємство отримує від надання послуг з вивезення твердих побутових відходів (ТПВ), а також від послуг водовідведення та водопостачання.

Саме ці види діяльності формують основу фінансових надходжень підприємства та забезпечують його поточну операційну діяльність.

Далі доцільно перейти до оцінки майнового стану підприємства.

Аналіз майна передбачає дослідження його складу та структури, джерел формування, а також змін у динаміці як активів, так і пасивів.

Майновий стан підприємства значною мірою визначається ефективністю використання активів та раціональністю структури джерел їх фінансування.

Основним інформаційним джерелом для проведення такого аналізу є бухгалтерський баланс підприємства. У процесі дослідження активів і пасивів балансу здійснюються розрахунки основних аналітичних показників, зокрема структури балансу, її динаміки та структурних змін.

Для більш глибокого аналізу майнового стану також застосовуються фінансові коефіцієнти, серед яких:

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт вибуття основних засобів.

Результати розрахунків та комплексного аналізу майнового стану підприємства систематизовано наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка стану майна підприємства

Показники	**Розрахунок показника**	**Значення**
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних фондів / первісна вартість основних фондів	0,14
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді/ сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду	0,03
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу/ сума основних фондів на початок періоду	0,06

Джерело: складено на основі [14].

Зокрема, коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує частку нових основних фондів, введених в експлуатацію протягом звітного періоду, у загальній вартості основних засобів на кінець періоду.

Натомість коефіцієнт вибуття відображає частку основних засобів, що вибули з експлуатації внаслідок фізичного або морального зносу.

До ключових елементів аналізу належать:

– абсолютні значення статей активу і пасиву балансу на початок і кінець звітного періоду, а також їхні зміни;

– питома вага окремих статей у загальній валюті балансу та її динаміка;

– абсолютні та відносні зміни показників у звітному періоді порівняно з попереднім, включаючи темпи зростання.

Отримані результати порівнюються з аналогічними показниками попередніх періодів, що дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та зробити обґрунтовані висновки щодо його фінансового стану.

Далі доцільно перейти до оцінки інших складових фінансового стану підприємства, зокрема ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Для проведення такого аналізу використано дані, наведені в таблицях 2.5 та 2.6.

Узагальнені результати розрахунку показників платоспроможності підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники платоспроможності КП

Показники	**2025 рік**	**Норма**
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,21	2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,2
Коефіцієнт заборгованості	0,02	нижче 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	43,80	понад 1
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,54	перевищує 0,1

Джерело: складено на основі [14].

Рівень зносу основних фондів підприємства є відносно невисоким, що у певній мірі можна вважати позитивним винятком, зважаючи на загальні тенденції у сфері комунального господарства.

Більш наявно це відображено на рисунку 2.6. Для більшої наочності фактичне значення показника, який сильно перевищує норму (КФС) у діаграмі знижено.

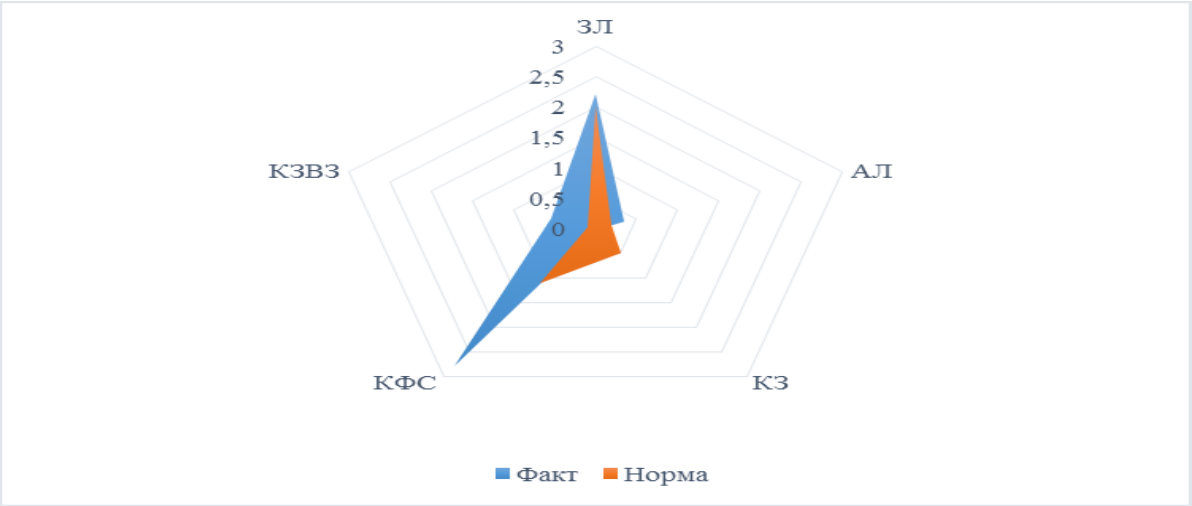


Рисунок 2.6 – Відповідність показників фінансовго стану нормам

Джерело: складено на основі [14].

Одним із ключових показників ліквідності є коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт загального покриття), який визначається як відношення поточних активів підприємства до його поточних зобов'язань. Цей показник характеризує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини активів.

Значення коефіцієнта нижче 2 свідчить про потенційні проблеми з платоспроможністю та може бути сигналом підвищених фінансових ризиків як для самого підприємства, так і для його контрагентів.

Такий рівень ліквідності часто зумовлений недостатньою ефективністю управління оборотними активами, проблемами зі збутом послуг або несвоєчасними розрахунками з боку споживачів.

Нормативним вважається значення коефіцієнта загальної ліквідності на рівні понад 2, що свідчить про достатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами та відносну фінансову стабільність підприємства.

Оцінка фінансової стійкості підприємства здійснюється також через систему показників платоспроможності.

Платоспроможність відображає здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів.

У ширшому розумінні вона характеризує можливість покриття як короткострокових, так і довгострокових зобов'язань.

Показники платоспроможності дозволяють оцінити рівень фінансового ризику підприємства, зокрема ймовірність втрати фінансової стійкості або виникнення кризових ситуацій. Загалом підприємство вважається платоспроможним за умови, що загальна вартість його активів перевищує обсяг зобов'язань.

Коефіцієнт платоспроможності характеризує співвідношення між сукупними активами підприємства та його борговими зобов'язаннями. Його значення може змінюватися залежно від структури джерел фінансування та напрямів використання фінансових ресурсів.

Важливим індикатором фінансової стійкості є також коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів підприємства. Нормативне значення цього показника становить понад 0,5, що свідчить про переважання власних джерел фінансування над залученими.

Зростання коефіцієнта автономії є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства, зміцнення його стабільності та зменшення залежності від зовнішніх кредиторів. Чим вищим є цей показник, тим більш стійким та фінансово надійним вважається підприємство.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування підприємства. Він

відображає, яка сума позикових коштів припадає на одну гривню власного капіталу, вкладеного в активи підприємства.

Нормативним вважається значення цього показника понад 1. У випадку, коли власний капітал перевищує залучені кошти, це свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства та його меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризує ступінь покриття оборотних активів підприємства за рахунок власних джерел фінансування. Він показує, яка частина оборотних активів сформована за рахунок власного капіталу та прирівняних до нього джерел.

Нормативним вважається значення цього коефіцієнта на рівні понад 0,1. Це означає, що підприємство має достатній рівень забезпечення оборотних активів власними ресурсами. Зростання показника свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення автономності підприємства.

Водночас як надмірне зростання, так і зниження значення коефіцієнта можуть мати негативні наслідки для фінансового стану підприємства.

У випадку його надмірного підвищення це може свідчити про нераціональну структуру використання фінансових ресурсів, зокрема про їх «заморожування» в оборотних активах або недостатню ефективність управління капіталом.

Натомість зниження показника вказує на дефіцит власних джерел фінансування, що призводить до посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, до зростання фінансових ризиків.

За таких умов підприємство може втрачати фінансову гнучкість, ускладнюється процес своєчасного виконання поточних зобов’язань, а також зростає ймовірність виникнення дисбалансів у структурі капіталу. Саме тому підтримання оптимального рівня даного коефіцієнта є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості та збалансованості джерел формування ресурсів підприємства.

Відповідно до розрахованих показників, зокрема коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами, можна зробити висновок, що підприємство має надлишковий обсяг джерел формування оборотних активів. Це свідчить про достатній рівень фінансової забезпеченості поточної діяльності та наявність резерву власних ресурсів для фінансування оборотного капіталу.

Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний, незважаючи на відносно невисокий рівень прибутковості.

Це пояснюється стабільністю основних показників платоспроможності та достатнім рівнем забезпечення діяльності власними джерелами фінансування.

Далі доцільно перейти до оцінки ділової активності підприємства, яка характеризує ефективність використання його ресурсів у процесі господарської діяльності. Для цього здійснюється розрахунок показників оборотності активів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості, а також показника фондовіддачі. Узагальнені результати розрахунку показників оборотності підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники оборотності КП за 2025 рік

Показники	**Значення**
Коефіцієнт оборотність запасів	29,74
Оборотність дебіторської заборгованості	13,39
Оборотність основних засобів (Фондовіддача)	0,42
Оборотність активів	0,38
Оборотність кредиторської заборгованості	16,54

Джерело: складено на основі [14].

Для більшості галузей нормальним вважається коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в межах 4–12 оборотів на рік, що відповідає середньому періоду погашення заборгованості приблизно 30–90 днів. Відповідно до зазначених нормативів, на підприємстві спостерігається

задовільний рівень оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про відносно стабільну платіжну дисципліну споживачів та прийнятні строки розрахунків.

Рентабельність є одним із ключових узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства, який характеризує рівень економічної віддачі від використання ресурсів. Вона відображає здатність підприємства за рахунок виручки від реалізації продукції, робіт або послуг повністю покривати понесені витрати та формувати прибуток, що виступає основним джерелом розширеного відтворення.

Узагальнені результати розрахунку показників ефективності використання основних фондів підприємства наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності КП

Показники	**2025 рік**
Загальна рентабельність	0,021
Рентабельність власного капіталу	0,007

Джерело: складено на основі [14].

Рівень рентабельності підприємства є відносно низьким, що свідчить про обмежену ефективність отримання прибутку від основної діяльності. Водночас слід враховувати специфіку функціонування комунального підприємства, яке здійснює діяльність на засадах господарського розрахунку.

У таких умовах прибутковість не є єдиним або визначальним критерієм оцінки результативності роботи.

Поряд із фінансовими показниками важливе значення має виконання соціальної функції підприємства, зокрема забезпечення населення життєво необхідними послугами належної якості та безперервності їх надання.

Таким чином, хоча рівень прибутку має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства та оновлення матеріально-технічної бази, не менш пріоритетним є задоволення суспільних потреб територіальної громади. Баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю є ключовою особливістю діяльності комунальних підприємств.

2.3 SWOT–аналіз КП «Наше село» (Маяківська громада)

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу підприємств, організацій та територіальних громад.

Його основна мета полягає у комплексному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності з метою визначення поточного стану підприємства, виявлення перспектив його розвитку, а також ідентифікації можливих ризиків і загроз.

Для КП «Наше село» проведення SWOT-аналізу дає змогу:

- оцінити поточний стан підприємства та ефективність його діяльності;
- визначити потенційні напрями розвитку та підвищення результативності;
- сформувати обґрунтовану стратегію подальшого розвитку;
- підвищити рівень фінансової стійкості та стабільності;
- забезпечити поступовий перехід до моделі сталого розвитку;
- сприяти впровадженню принципів циркулярної економіки;
- розширити можливості залучення грантів та інвестиційних ресурсів.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства та сформувати ефективні управлінські рішення.

Результати проведеного SWOT-аналізу КП «Наше село» Маяківської територіальної громади свідчать про те, що підприємство наразі займає достатньо стійку позицію як оператор критично важливої інфраструктури громади.

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	**O — МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)**
1. Підтримка громади та місцевої влади, це дає перевагу над приватними компаніями, КП має: • стабільний статус; • можливість бюджетної підтримки; • адміністративний ресурс. 2. Природна монополія У водопостачанні та водовідведенні підприємство фактично є єдиним оператором на території громади: • гарантований попит; • стабільна клієнтська база; • прогнозований дохід. 3. Знання місцевої специфіки • краще працює з населенням. 4. Комплексність послуг: • обслуговувати кілька напрямів; • ефективніше використовувати техніку; • оптимізувати персонал; • отримувати масштабний ефект.	**1**. Модернізація через гранти та міжнародну допомогу і це шанс: • оновити техніку; • замінити мережі; • знизити втрати. 2. Розширення послуг: • асенізаційні послуги; • ремонт доріг і озеленення; • енергосервіс. 3. Участь у Prozorro: • заробляти поза громадою; • обслуговувати сусідні ОТГ. 4. Автоматизація: впровадження: • онлайн-кабінету; • GPS-контролю; • електронного обліку; • диспетчеризації може зменшити витрати на 10–25%. 5. Партнерство з бізнесом: • державно-приватне партнерство; • спільні інвестиційні проєкти.
W — СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)	**T — ЗАГРОЗИ (THREATS)**
1. Зношеність техніки та мереж, як наслідок збільшення операційних витрат. 2. Недостатнє фінансування – тарифна політика (стримуються, не покривають реальні витрати, не враховують інфляцію). 3. Низька цифровізація: проблеми: • ручний облік; • слабка аналітика; • відсутність CRM; • низький контроль витрат. 4. Кадрові ризики: складно: • знайти кваліфікованих працівників; • утримати молодих спеціалістів; • конкурувати зарплатами з приватним сектором.	1. Приватні конкуренти: у сферах: • благоустрою; • ремонту; • ТПВ; • спецтехніки Приватні компанії часто більш мобільні. 2. Зростання цін, що впливає на собівартість: • електроенергія; • пальне; • запчастини; • мінімальна зарплата. 3. Низька платіжна дисципліна населення 4. Демографічний спад 5. Регуляторні та екологічні ризики Можливі: • штрафи; • нові екологічні вимоги; • посилення контролю; • необхідність дорогих модернізацій.

Рисунок 2.7 – SWOT-аналіз КП «Наше село» (Маяківська громада)

Джерело: складено на основі [11].

Його діяльність має ключове значення для забезпечення базових життєвих потреб населення та стабільного функціонування території.

Водночас основними проблемами й ризиками для підприємства залишаються високий рівень технічного зносу обладнання та інженерних мереж, а також обмежені фінансові ресурси.

Значна частина інфраструктури потребує оновлення, що ускладнює безперебійну роботу та підвищує навантаження на бюджет підприємства.

Разом із тим процес післявоєнного відновлення відкриває нові можливості для залучення зовнішньої фінансової підтримки, зокрема через участь у програмах Європейського Союзу, USAID, НЕФКО та екологічних фондів.

Залучення таких ресурсів може стати дієвим інструментом для вирішення типових проблем підприємства, серед яких зношені трубопроводи, значні втрати води, часті аварійні ситуації та висока вартість ремонтних робіт. Наявність цих проблем, у свою чергу, призводить до зростання операційних витрат, збільшення кількості звернень і скарг від населення, а також формування збиткової фінансової діяльності.

Окремою проблемою є низька платіжна дисципліна споживачів. Наявні борги населення негативно впливають на фінансовий стан підприємства, погіршуючи його ліквідність, спричиняючи касові розриви та збільшуючи обсяги кредиторської заборгованості. Це суттєво обмежує можливості КП «Наше село» щодо розвитку та своєчасного проведення ремонтно-відновлювальних робіт.

Найбільш перспективним напрямом подальшого розвитку комунального підприємства є модернізація наявної інфраструктури та розширення спектра сервісних послуг.

Реалізація таких заходів є реальною, зокрема, за умови активної участі у грантових та інвестиційних програмах, що дозволить зменшити фінансове навантаження на місцевий бюджет і підвищити якість надання послуг населенню.

Висновки з розділу 2

Характерною особливістю діяльності комунальних підприємств є їх спрямованість не на максимізацію прибутку в традиційному розумінні, а на забезпечення фінансової самодостатності шляхом покриття витрат за рахунок доходів від наданих послуг. Вони часто беруть на себе виконання соціально важливих функцій, реалізація яких потребує значних ресурсів і водночас є економічно непривабливою для приватного бізнесу.

У багатьох випадках комунальні підприємства займають домінуюче, а інколи й монопольне становище у стратегічно важливих сферах, зокрема у системах централізованого водопостачання та енергозабезпечення. З правової точки зору комунальне підприємство є особливою організаційно-правовою формою юридичної особи, що створюється органами місцевого самоврядування для задоволення потреб територіальної громади.

Діяльність таких підприємств, як правило, обмежується межами відповідної територіальної громади та здійснюється відповідно до чинного законодавства, яке визначає їхні функції, повноваження, права й обов’язки. Законодавча база також регламентує порядок управління комунальним майном і механізми контролю за результатами діяльності підприємства.

Водночас основними проблемами й ризиками для підприємства залишаються високий рівень технічного зносу обладнання та інженерних мереж, а також обмежені фінансові ресурси.

Значна частина інфраструктури потребує оновлення, що ускладнює безперебійну роботу та підвищує навантаження на бюджет підприємства.

Разом із тим процес післявоєнного відновлення відкриває нові можливості для залучення зовнішньої фінансової підтримки, зокрема через участь у програмах Європейського Союзу, USAID, НЕФКО та екологічних фондів.

Рівень рентабельності підприємства є відносно низьким, що свідчить про обмежену ефективність отримання прибутку від основної діяльності. Водночас

слід враховувати специфіку функціонування комунального підприємства, яке здійснює діяльність на засадах господарського розрахунку.

У таких умовах прибутковість не є єдиним або визначальним критерієм оцінки результативності роботи.

Поряд із фінансовими показниками важливе значення має виконання соціальної функції підприємства, зокрема забезпечення населення життєво необхідними послугами належної якості та безперервності їх надання.

Таким чином, хоча рівень прибутку має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства та оновлення матеріально-технічної бази, не менш пріоритетним є задоволення суспільних потреб територіальної громади. Баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю є ключовою особливістю діяльності комунальних підприємств.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

3.1 Вибір напрямку розвитку підприємства на основі принципів сталого розвитку

Фінансові ресурси становлять фундамент економічної спроможності органів місцевого самоврядування. Вони слугують не лише джерелом покриття поточних видатків, а й важливим інструментом соціально-економічного розвитку територій, відображаючи рівень фінансової та фіскальної автономії громади. Саме наявність і ефективне використання фінансових ресурсів дає змогу громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати належний рівень життя своїх мешканців.

Важливим аспектом управління місцевими фінансами є чітке розуміння структури фінансових ресурсів. Для цього доцільно застосовувати їх класифікацію за джерелами формування — власні доходи, делеговані надходження, міжбюджетні трансферти та залучені кошти, а також за цільовим призначенням — поточні та капітальні видатки. Найбільшу цінність для громад становлять власні доходи, зокрема місцеві податки та неподаткові надходження, оскільки саме вони забезпечують найвищий рівень фінансової незалежності та гнучкості в ухваленні управлінських рішень.

Ефективне формування й використання фінансових ресурсів ґрунтується на дотриманні низки ключових принципів. Фіскальна автономія передбачає право громади самостійно формувати доходи та розпоряджатися коштами. Принцип субсидіарності полягає у передачі повноважень на той рівень управління, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно.

Прозорість забезпечує відкритість бюджетного процесу та підзвітність влади перед громадськістю. Принцип ефективності спрямований на досягнення максимального результату за мінімальних витрат, а справедливість має реалізовуватися як у системі оподаткування, так і під час розподілу фінансових

ресурсів через механізми фіскального вирівнювання. Дотримання зазначених принципів є запорукою сталого й відповідального фінансового управління на місцевому рівні.

У теорії та практиці місцевого самоврядування виокремлюють три основні концептуальні підходи до організації місцевих фінансів: централізований, що характеризується переважанням державних трансфертів; децентралізований, який базується на високій частці власних доходів і значній фіскальній автономії громад; а також змішаний (дуалістичний) підхід, що поєднує риси перших двох моделей.

В Україні внаслідок реформи децентралізації було запроваджено саме змішаний підхід, спрямований на досягнення балансу між державною підтримкою та фінансовою самостійністю територіальних громад.

Регулювання фінансових ресурсів місцевих органів влади в Україні здійснюється в межах багаторівневої нормативно-правової системи, основу якої становлять Конституція України, Бюджетний та Податковий кодекси, щорічні закони про Державний бюджет, а також інші нормативні акти.

Попри значне розширення фінансових можливостей громад у результаті реформи децентралізації, на практиці зберігається низка проблем, зокрема недостатність власної дохідної бази, складність механізмів фіскального вирівнювання, недосконаліть нормативного регулювання та обмежений доступ до альтернативних джерел фінансування.

Усунення зазначених проблем є необхідною умовою для подальшого посилення фінансової автономії громад.

Ефективне управління місцевими фінансами потребує глибокого розуміння їх економічної природи, дотримання базових принципів фінансового менеджменту та адаптації нормативної бази з метою підвищення фіскальної спроможності територіальних громад.

Для забезпечення сталого розвитку доцільно впроваджувати комплекс взаємопов’язаних заходів, ефективність яких підтверджена міжнародною практикою.

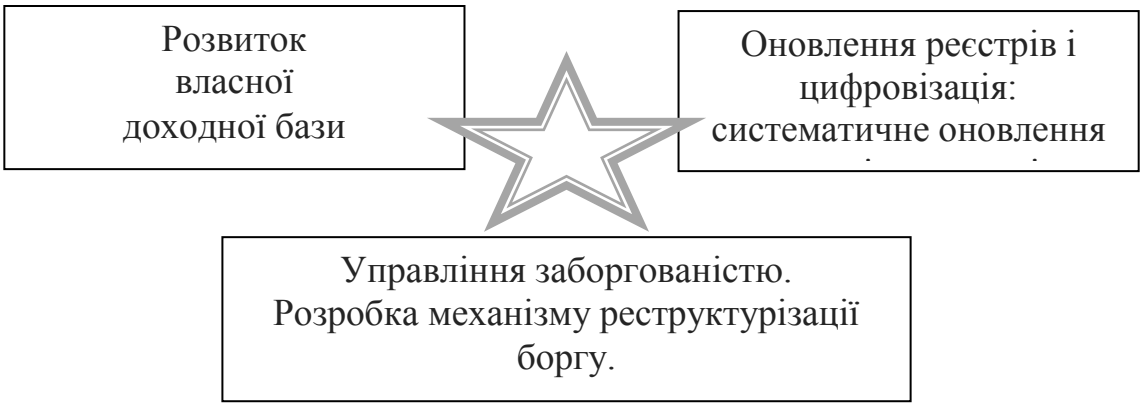


Рисунок 3.1 – Загальні напрями розвитку для КП

Джерело: складено автором.

Одним із ключових завдань розвитку місцевого самоврядування є посилення фінансової самостійності громад. Насамперед це передбачає розвиток власної дохідної бази шляхом розширення джерел надходжень та підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів. Важливу роль у цьому процесі відіграє оновлення інформаційних реєстрів і цифровізація фінансового управління, зокрема систематичне актуалізування даних про платників податків із використанням сучасних інформаційних технологій.

Окремим напрямом є управління заборгованістю, що потребує розроблення дієвих механізмів реструктуризації боргів і запровадження інструментів стимулювання платіжної дисципліни. Це дозволить зменшити фінансове навантаження на бюджети громад і підвищити їхню ліквідність.

Аналіз світових моделей фінансової децентралізації свідчить про відсутність універсального або «ідеального» підходу до організації місцевих фінансів. Кожна модель формується під впливом історичних, політичних та економічних особливостей конкретної держави. Водночас усі успішні приклади мають спільні риси, серед яких забезпечення місцевих органів влади достатніми фінансовими ресурсами, а також чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління.

Для України, яка продовжує реалізацію реформи децентралізації, важливим завданням є адаптація найбільш ефективних елементів міжнародного досвіду

до національних умов. Це дасть змогу сформувати дієву та фінансово спроможну систему місцевого самоврядування. Практика інших країн переконливо доводить, що високий рівень фінансової децентралізації тісно пов’язаний із підвищенням якості публічних послуг і активнішим залученням громадян до процесів розвитку місцевих територій.

Досвід різних держав також засвідчує, що ефективна система міжбюджетних відносин є складною за своєю структурою, проте відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової стабільності та збалансованого розвитку регіонів незалежно від їх початкового економічного потенціалу. В умовах децентралізації для України особливо важливо постійно аналізувати подібні механізми та вдосконалювати власну систему управління місцевими фінансами.

Вагомого значення набувають також місцеві запозичення та залучення інвестицій, які стають важливими інструментами акумулювання капіталу на рівні територіальних громад. Вони дають змогу реалізовувати масштабні довгострокові інфраструктурні проєкти, зокрема будівництво та реконструкцію доріг, закладів освіти й охорони здоров’я, систем водопостачання, а також модернізацію комунальної інфраструктури. Реалізація таких проєктів, як правило, є неможливою виключно за рахунок поточних бюджетних доходів, що підтверджує доцільність використання інвестиційних і кредитних механізмів. Міжнародна практика пропонує широкий спектр підходів до регулювання цих інструментів, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Ключовою стратегічною метою розвитку комунального підприємства є його трансформація з «утримувача проблемної інфраструктури» у багатофункціонального сервісного оператора громади. Реалізація цієї стратегії передбачає поетапний підхід. На першому етапі доцільно здійснити аудит технічного стану обладнання та мереж, провести аналіз економічно обґрунтованих тарифів і розпочати пошук грантових та інвестиційних програм. Наступним кроком має стати впровадження систем цифрового обліку, розвиток додаткових платних послуг і підготовка інвестиційної програми розвитку. У

довгостроковій перспективі пріоритетним завданням є оновлення автопарку та спеціалізованої техніки, що сприятиме підвищенню якості та надійності надання послуг населенню.

Розвиток підприємства доцільно здійснювати з урахуванням принципів сталого розвитку — концепції, що передбачає задоволення потреб сучасного суспільства без створення загроз для можливостей майбутніх поколінь.

Такий підхід орієнтований на довгострокову перспективу та поєднує в собі економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку, формуючи цілісну та збалансовану модель функціонування підприємства.

Запровадження принципів сталого розвитку передбачає системний підхід до модернізації виробничих процесів і управлінських рішень.

Зокрема, це включає впровадження сучасних водоощадних технологій, що дозволяють зменшити втрати води в мережах та підвищити ефективність її використання, застосування енергоефективних рішень з метою скорочення споживання електроенергії та зниження витрат на енергоресурси, а також використання альтернативних джерел енергії.

Важливим елементом сталого розвитку є повторне використання матеріалів і вторинна переробка ресурсів, що сприяє зменшенню обсягів відходів і навантаження на навколишнє середовище.

Окрему увагу слід приділяти організації системного сортування відходів і впровадженню екологічно відповідальних підходів до поводження з ними.

Це не лише знижує екологічні ризики, а й формує екологічну свідомість населення та підвищує рівень довіри громади до діяльності комунального підприємства.

Важливо також враховувати соціальний аспект сталого розвитку, який проявляється у підвищенні якості надання послуг, створенні безпечних умов праці для персоналу, розвитку людського потенціалу та активній взаємодії з територіальною громадою.

Таким чином, практична реалізація принципів сталого розвитку створює передумови для довгострокового та стабільного функціонування комунального

підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і фінансову спроможність, а також сприяє зростанню соціальної й екологічної відповідальності перед громадою.

Джерело: розроблено автором.

У перспективі це забезпечує не лише економічний ефект, а й формує підґрунтя для сталого розвитку території в цілому.

3.2 Вибір стратегії розвитку КП

Комунальне підприємство може обрати активно-наступальну стратегію розвитку, спрямовану на повне використання потенціалу змін і можливостей для модернізації діяльності. Сутність цієї стратегії полягає у прагненні бути серед перших у впровадженні нових видів послуг та застосуванні сучасних технологічних рішень, що відповідають актуальним потребам громади та вимогам сталого розвитку.

Ключовою метою такої стратегії є поступовий перехід від виконання вузько визначених комунальних функцій до формування багатофункціонального ресурсного центру громади. У цьому контексті комунальне підприємство може взяти на себе роль оператора вторинної сировини та сервісного екологічного центру, забезпечуючи збирання, сортування та переробку відходів, а також надання супутніх екологічних послуг населенню та суб’єктам господарювання.

Реалізація активно-наступальної стратегії передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого зростання підприємства, підвищення його конкурентних позицій і зміцнення фінансової стійкості. Важливою складовою цього процесу є максимально ефективне використання всіх наявних ресурсів — матеріальних, фінансових, трудових та організаційних, що дозволяє підвищити результативність діяльності й створити додану вартість для громади.

З метою оцінювання перспективності окремих напрямів діяльності підприємства та визначення пріоритетів їх подальшого розвитку доцільно здійснити аналіз із використанням матриці БКГ, що дозволить обґрунтувати управлінські рішення та сформувати ефективну стратегію розвитку.

В таблиці 3.1 представлено Матриця БКГ КП «Наше село».

З урахуванням результатів аналізу за матрицею БКГ особливу увагу доцільно зосередити на розвитку напряму, віднесеного до категорії «важкі діти», а саме діяльності з вивезення твердих побутових відходів (ТПВ) у КП «Наше село». Цей напрям має стратегічне значення для громади, однак

характеризується підвищеним рівнем ризику та потребує якісних змін у підходах до його організації.

Неоднозначність ситуації полягає в тому, що, з одного боку, ринок послуг у сфері поводження з ТПВ має потенціал зростання, попит на такі послуги залишається стабільним, а екологічні вимоги з боку держави та суспільства постійно посилюються. З іншого боку, високі операційні витрати та значний рівень конкуренції роблять цей напрям фінансово вразливим і менш привабливим у межах традиційної моделі господарювання.

Таблиця 3.1 – Матриця БКГ КП «Наше село»

Категорія	Напрям діяльності	Характеристика
⭐ Зірки	Благоустрій та сервісні роботи	Високий попит і потенціал розвитку
🐄 Дійні корови	Водопостачання та водовідведення	Стабільний дохід, монопольне становище
❓ Важкі діти	Вивезення ТПВ	Ринок росте, але сильна конкуренція
🐕 Собаки	Дрібні нерентабельні послуги	Низька прибутковість і слабкий попит

Джерело: складено з використаням [2].

Наразі переважна більшість підприємств застосовує застарілу модель поводження з відходами, що базується на принципі «зібрати — вивезти — захоронити». В сучасних економічних умовах така схема стає дедалі менш ефективною та економічно невигідною, оскільки не створює доданої вартості й призводить до зростання витрат на утримання полігонів.

Альтернативою традиційному підходу є впровадження перспективної моделі розвитку — циркулярної економіки, яка розглядається як один із практичних інструментів реалізації принципів сталого розвитку.

У межах циркулярної економіки відходи перестають бути виключно проблемою та перетворюються на ресурс, що може використовуватися повторно. Узагальнену модель такого підходу можна представити у вигляді ланцюга: відходи → сортування → переробка → повторне використання → дохід.

Для КП «Наше село» впровадження принципів циркулярної економіки має не лише екологічне, а й чітко виражене економічне значення.

Це можливість зменшити збитковість діяльності у сфері ТПВ, створити нові джерела доходів і поступово перевести цей напрям із категорії «важкі діти» до категорії «зірки» у матриці БКГ. У практичному вимірі це означає скорочення обсягів захоронення відходів, збільшення частки переробки, зниження витрат, формування додаткових фінансових надходжень і підвищення екологічної стійкості підприємства.

Стратегія розвитку напряму ТПВ на засадах циркулярної економіки передбачає поетапну реалізацію комплексу взаємопов’язаних заходів. Першим кроком є впровадження системи роздільного збирання відходів, що потребує встановлення окремих контейнерів для пластику, скла, паперу та органічних відходів, проведення інформаційно-роз’яснювальної роботи серед населення та запровадження чітких графіків збору. Очікуваними результатами цього етапу є зменшення обсягів відходів, що потрапляють на полігон, можливість реалізації вторинної сировини та зниження витрат на захоронення.

Другим етапом є створення сортувального майданчика. На початковому рівні це може бути мінімальна модель, що передбачає ручне сортування, пресування пластику й картону та накопичення вторинної сировини. Основними джерелами доходів у цьому випадку можуть стати реалізація ПЕТ-пляшок, макулатури, металу та скла. Додатковими перевагами є створення нових робочих місць, отримання додаткового прибутку та скорочення витрат, пов’язаних з експлуатацією полігону.

Окреме місце в системі циркулярної економіки для сільської громади займає компостування органічних відходів, яке є одним із найбільш

перспективних напрямів. До джерел органічної сировини належать листя, трава, харчові відходи та рослинні рештки. У результаті їх переробки можливе виробництво компосту, який може використовуватися як добриво для потреб громади. Це дозволяє зменшити навантаження на полігон до 40 % та водночас отримати корисний продукт.

Важливою складовою реалізації обраної стратегії є цифровізація системи управління ТПВ, що передбачає впровадження GPS-моніторингу руху транспорту, електронного обліку контейнерів і контролю витрат пального. Застосування таких інструментів дає змогу досягти економії пального в межах 10–25 %, що суттєво знижує операційні витрати підприємства [8].

Реалізація зазначеної стратегії потребує відповідного фінансового забезпечення. Окрім прямого залучення запозичень, органи місцевого самоврядування можуть використовувати інструменти інвестиційних проєктів, які не формують прямого боргового навантаження, але водночас сприяють модернізації інфраструктури та сталому розвитку громади.

Формування сприятливого інвестиційного клімату є одним із ключових чинників економічного розвитку територіальних громад, оскільки безпосередньо впливає на здатність залучати капітал, створювати робочі місця та забезпечувати сталий розвиток території.

Важливим інструментом у цьому процесі виступають податкові стимули, що передбачають запровадження місцевих податкових пільг для нових інвесторів або підприємств, які створюють додаткові робочі місця. Такі заходи підвищують привабливість громади для бізнесу та сприяють активізації економічної діяльності.

Суттєву роль відіграє також розвиток інфраструктури, зокрема модернізація дорожньої мережі, інженерних комунікацій та цифрових сервісів. Наявність якісної інфраструктури зменшує витрати бізнесу та підвищує загальну інвестиційну привабливість території.

Важливим напрямом є адміністративне спрощення, яке передбачає оптимізацію процедур отримання дозволів, скорочення бюрократичних бар’єрів

та підвищення прозорості взаємодії між бізнесом і органами місцевого самоврядування. Це дозволяє значно пришвидшити реалізацію інвестиційних проєктів.

Таблиця 3.2 – Непрямі методи залучення інвестицій місцевими органами влади

Шляхи	**Суть**
Державно-приватні партнерства	Залучення приватного капіталу й управлінського досвіду для розвитку інфраструктури і нових послуг
Податкові стимули	Передбачають запровадження пільг, знижених ставок або відстрочок сплати податків для суб'єктів господарювання. Такі стимули створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, заохочують інвестиції, сприяють відкриттю нових підприємств і робочих місць.
Земельні ресурси	Наявність вільних та доступних земельних ділянок є важливою передумовою для реалізації інвестиційних і виробничих проєктів. Раціональне використання земельних ресурсів забезпечує можливість розміщення підприємств, розвитку промисловості, логістики та інфраструктури.
Розвиток інфраструктури	Сучасна транспортна, інженерна, комунальна та цифрова інфраструктура підвищує привабливість території для бізнесу і населення. Розвинена інфраструктура сприяє зменшенню витрат, покращенню логістики та підвищенню якості життя.
Адміністративна простота	Спрощені та прозорі адміністративні процедури зменшують бюрократичні бар'єри для підприємців. Швидке отримання дозволів, зрозумілі правила та ефективна взаємодія з органами влади сприяють активнішому розвитку господарської діяльності.
Маркетинг території	Спрямований на формування позитивного іміджу території як привабливого місця для інвестицій, бізнесу та проживання. Включає просування конкурентних переваг, участь у виставках, інформаційні кампанії та залучення потенційних партнерів і інвесторів.

Джерело: власна розробка

Окрему увагу слід приділяти промоції території, тобто активному формуванню позитивного іміджу громади як привабливого місця для ведення бізнесу, інвестування та комфортного проживання. Це включає інформаційні кампанії, участь у форумах, презентаціях та співпрацю з потенційними інвесторами.

Додатковим джерелом розвитку виступає залучення фондів і цільових програм, зокрема національних, регіональних та міжнародних грантових ініціатив. Такі механізми дозволяють реалізовувати інфраструктурні та соціально-економічні проєкти навіть за обмежених місцевих фінансових ресурсів.

Попри наявний потенціал, процес залучення інвестицій в Україні супроводжується низкою системних викликів.

Одним із них **є** обмежений доступ до фінансових ринків, що проявляється у недостатньо розвиненому ринку муніципальних облігацій та високій вартості банківських кредитів, особливо в умовах воєнного стану.

Іншою проблемою **є** фінансова неспроможність частини громад, які не завжди відповідають вимогам кредитних установ або мають обмежені можливості для обслуговування запозичень.

Суттєвим бар'єром залишається складність регуляторної бази, зокрема тривалі та багаторівневі процедури погодження запозичень на центральному рівні, що уповільнює реалізацію інвестиційних рішень.

Також впливає низька інвестиційна привабливість окремих територій, особливо малих громад, які часто мають слабку інфраструктуру, підвищені ризики та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Окремо варто відзначити нестачу управлінського та фахового досвіду на місцевому рівні, що ускладнює підготовку якісних інвестиційних проєктів, управління борговими зобов'язаннями та розвиток державно-приватного партнерства.

Подолання цих перешкод вимагатиме цільової роботи в таких напрямах, як удосконалення законодавчої бази, розширення доступу до сучасних фінансових

інструментів, розвиток навичок та спроможностей представників місцевого самоврядування, а також створення більш привабливого інвестиційного середовища.

3.3 Заходи щодо реалізації стратегії комунального підприємства

Повертаючись до послуг, які в рамках матриці БКГ віднесено до категорії «важкі діти», слід зазначити, що за умови правильної трансформації вони мають потенціал перейти до групи «зірок» і стати одним із ключових джерел розвитку підприємства.

Наразі поточний стан цих послуг характеризується високим рівнем витрат та недостатньою ефективністю їх надання, що обмежує їх фінансову результативність і створює додаткове навантаження на бюджет підприємства. Водночас запровадження циркулярної моделі поводження з відходами, яка передбачає сортування, переробку та подальшу монетизацію вторинних ресурсів, дозволяє принципово змінити економіку цього процесу. У результаті відходи перетворюються з витратної статті на джерело потенційних доходів, а сама діяльність набуває ознак екологічно збалансованої та фінансово більш стійкої системи.

Впровадження такого підходу формує низку суттєвих переваг для КП «Наше село», які можна умовно поділити на економічні, соціальні та екологічні.

Економічні переваги включають появу нових джерел доходів за рахунок реалізації вторинної сировини, зменшення витрат на захоронення відходів на полігонах, скорочення витрат на паливо завдяки оптимізації логістики, а також підвищення стабільності тарифної політики.

Соціальний ефект проявляється у створенні нових робочих місць, покращенні іміджу комунального підприємства як сучасного та відповідального сервісного оператора, а також у зростанні рівня довіри та підтримки з боку громади.

Екологічні результати полягають у зменшенні кількості стихійних сміттєзвалищ, зниженні рівня забруднення довкілля та скороченні викидів парникових газів, зокрема CO_2 , що сприяє покращенню екологічного стану території.

Основні ризики повязані з реалізацією ціх заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ризик реалізації заходів

Ризик	**Як мінімізувати**
Населення не сортує	Освітні кампанії
Брак коштів	Гранти та партнерства
Низькі ціни на вторсировину	Довгострокові контракти
Відсутність техніки	Лізинг та кооперація
Опір змінам	Пілотні проєкти

Джерело: власна розробка.

Етапи реалізації стратегії:

Реалізацію стратегії розвитку системи поводження з твердими побутовими відходами доцільно здійснювати поетапно, що дозволить поступово впроваджувати зміни, зменшувати ризики та забезпечувати керованість трансформаційних процесів.

Етап 1 (0–6 місяців) передбачає підготовчий період, протягом якого здійснюється аудит утворення та поводження з відходами, визначаються основні проблемні зони, а також розпочинається інформаційно-роз’яснювальна кампанія серед населення.

У цей період також впроваджується пілотний проєкт роздільного збору відходів, що дозволяє оцінити ефективність запропонованих рішень на практиці.

Етап 2 (6–18 місяців) спрямований на інфраструктурне посилення системи.

На цьому етапі створюється сортувальний майданчик, запроваджується базова технологія обробки вторинної сировини, зокрема пресування пластику

та картону, а також впроваджується система GPS-моніторингу транспорту для підвищення ефективності логістики та контролю витрат.

Етап 3 (18–36 місяців) передбачає подальший розвиток та масштабування системи.

У цей період впроваджується компостування органічних відходів, розширюється охоплення системи роздільного збору, встановлюються партнерські відносини з переробними підприємствами та активізується участь у грантових і міжнародних програмах підтримки.

Завершальним елементом аналізу є економічне обґрунтування розвитку системи поводження з ТПВ на основі принципів циркулярної економіки для КП «Наше село», яке буде наведено далі.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані

Показник	**Значення**
Населення громади	8000 осіб
Домогосподарств	2700
Обсяг ТПВ	2 336 т/рік
Середній тариф	65 грн/міс.
Рівень оплати	85%
Поточна модель (без додаткової переробки): надходження від тарифу	2700×65×12×0.85 = 1790100 грн/рік

Джерело: складено з використанням [11, 14].

Населення громади: 8000 мешканців.

Обсяг ТПВ - середнє утворення: 0,8 кг/день на людину.

Річний обсяг:

$$8000 \times 0{,}8 \times 365 = 2336 \text{ тонн ТПВ/рік}$$

У межах впровадження моделі циркулярної економіки для КП «Наше село» передбачається комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на трансформацію системи поводження з відходами та перехід до більш ефективної й екологічно орієнтованої моделі управління ресурсами.

Далі у таблиці 3.5 наведено витрати комунального підприємства без врахування сортування відходів.

Таблиця 3.5 – Рівень витрат: поточна модель (без сортування), грн

Показник	**Значення**
Пальне	1200000
Зарплата	1500000
Ремонт техніки	500000
Захоронення ТПВ	700000
Адміністративні витрати	300000
Разом витрати	4200000

Джерело: складено з використаням [11, 14].

У наступної таблиці наведено доходи і фінансовий результат підприємства.

Таблиця 3.6 – Доходи КП і кінцевий фінансовий результат, грн

Показник	**Сума**
Тариф населення	3600000
Інші послуги	200000
Разом доходи	3800000
Результат поточної моделі (збиток)	3800000 – 4200000 = –400000

Джерело: складено з використаням [11, 14].

До ключових елементів цієї моделі належать: організація роздільного збору відходів, створення сортувального майданчика, використання пресового

обладнання для вторинної сировини, запровадження компостування органічних відходів, а також впровадження GPS-контролю маршрутів спеціалізованого транспорту.

Ефективність впровадження роздільного збору відходів у Маяківській громаді.

Запровадження системи роздільного збору відходів у Маяківській громаді є економічно та екологічно обґрунтованим рішенням, особливо з урахуванням масштабів території та структури населення:

1. Економічна ефективність.

Впровадження роздільного збору дозволяє суттєво скоротити витрати на транспортування та захоронення відходів на полігоні. Додатково з’являється можливість часткового покриття витрат за рахунок реалізації вторинної сировини, зокрема пластику, скла та паперу.

Це, у свою чергу, зменшує фінансове навантаження на місцевий бюджет. Для невеликих громад навіть рівень переробки у 10–20 % вже здатний забезпечити відчутний економічний ефект.

2. Екологічна ефективність.

Система роздільного збору сприяє зменшенню утворення стихійних сміттєзвалищ у межах населених пунктів та поблизу природних об’єктів, зокрема річки Дністер. Важливим результатом є також зниження рівня забруднення ґрунтів і водних ресурсів, а також покращення загального санітарно-екологічного стану території громади.

3. Соціальна ефективність.

Реалізація таких заходів створює додаткові робочі місця у сферах збирання, сортування та транспортування відходів.

Крім того, формується екологічна свідомість населення, зокрема через залучення освітніх закладів та молоді до екологічних ініціатив і програм.

4. Особливості впровадження для Маяківської громади.

Маяківська громада має низку специфічних характеристик, які суттєво впливають на доцільність і ефективність впровадження системи роздільного

збору відходів у межах переходу до циркулярної моделі економіки. Насамперед варто відзначити відносно невелику територіальну масштабність громади та компактність населених пунктів. Це створює сприятливі умови для швидкої організації логістики збору відходів, встановлення контейнерної інфраструктури та проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення.

У таких умовах процес впровадження системи є менш затратним і може бути реалізований у стислі терміни з мінімальними організаційними бар'єрами.

Важливою конкурентною перевагою громади є її географічне розташування поблизу міста Одеса. Це відкриває додаткові можливості для формування стабільних каналів збуту вторинної сировини, зокрема пластику, скла, макулатури та металу. Наявність близького великого ринку переробки значно підвищує економічну доцільність системи роздільного збору та сприяє формуванню більш стійкої моделі доходів для комунального підприємства. Крім того, це дозволяє зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність усього ланцюга поводження з відходами.

Далі наведено розрахунок економічного ефекту роздільного збору сміття для Маяківської громади:

$$E=(Сдо-Спісля)+RE \quad (3.1)$$

де

Сдо — витрати на змішані відходи;

Спісля — витрати при роздільному зборі;

R — дохід від вторсировини.

Окремо слід підкреслити екологічну значущість території, зокрема наявність річки Дністер, яка є важливим природним ресурсом не лише для громади, а й для регіону в цілому.

Забезпечення належного поводження з відходами у цьому контексті має стратегічне значення, оскільки дозволяє мінімізувати ризики забруднення водних ресурсів, ґрунтів та прибережних зон.

Умові і результати цього заходу наведено у таблицях 3.7 – 3.9.

Таблиця 3.7 – Початкові інвестиції

Напрям	**Вартість**
Контейнери для сортування	800000 грн.
Прес для пластику/картону	450000 грн.
Облаштування майданчика	600000 грн.
GPS-система	120000 грн.
Компостний майданчик	300000 грн.
Інформаційна кампанія	80000 грн.
Разом інвестиції	2350000 грн.

Джерело: складено з використаням [11, 14].

Таким чином, реалізація системи роздільного збору відходів у Маяківській селищній раді є комплексно обґрунтованим рішенням.

Таблиця 3.8 – Економічний ефект після запуску

Напрям	**Сума**
Зменшення захоронення: прогнозуємо: 35% відходів іде на сортування та компост - 2336 × 35% = 818 тонн	Менше відходів на полігон: економія приблизно 250000 грн/рік
Продаж вторсировини (орієнтовно за рік)	Пластик PET - 220 000 грн. Макулатура - 140 000 грн. Метал - 90000 грн. Скло - 40000 грн. Разом - 490000 грн.
Продаж компосту - навіть при мінімальному запуску: 120–150 т компосту/рік.	150000 грн/рік
Економія пального через GPS та оптимізацію - скорочення витрат: приблизно 15%.	Економія: 1200000 × 15% = 180000 грн./рік

Джерело: складено з використаням [11, 14].

Таблиця 3.9 – Загальний щорічний ефект

Джерело ефекту	**Сума**
Економія полігону	250000 грн
Продаж вторсировини	490000 грн
Продаж компосу	150000 грн
Економія пального	180000 грн
Разом ефект	1070000 грн/рік
Фінансовий результат КП (прибуток)	–400000 + 1070000 = 670 000 грн

Джерело: складено з використаням [11, 14]. .

Розрахунок окупності: інвестиції складають 2350000 грн, щорічний ефект складає 1070000 грн.

Термін окупності:

$$T=2350000/1070000 \approx 2.2 \text{ роки}$$

Після двох років:

- система починає приносити чистий позитивний фінансовий результат;
- КП отримує нові стабільні джерела доходів;
- зменшується залежність від тарифів.

Для КП «Наше село» модель циркулярної економіки:

- може перевести ТПВ зі збиткового напряму в прибутковий;
- окупається приблизно за 2–3 роки;
- створює довгострокову фінансову стійкість;
- підвищує екологічну безпеку громади.

Умовні дані для Маяків:

- витрати без сортування: 1000 грн/т;
- витрати з сортуванням: 1150 грн/т (сортування і логістика);
- дохід від вторсировини: 250 грн/т;

- обсяг відходів: 1000 т/рік (умовно для громади).

Розрахунок на 1 тонну:

$$E=(1000-1150) + 250=100 \text{ грн/т}$$

Ефект складає 100 грн з кожної тонни.

Річний ефект для громади:

$$100\times1000=100000 \text{ грн/рік}$$

Додатковий ефект (не грошовий)

- менше стихійних сміттєзвалищ;
- чистіші ґрунти та вода (особливо біля р.Дністер);
- нові робочі місця (сортування, логістика).

Для Маяківської громади роздільний збір сміття може давати приблизно 100 грн економії з 1 тонни та близько 100 тис. грн. на рік, а також значний екологічний ефект.

Висновки з розділу 3

Фінансові ресурси становлять фундамент економічної спроможності органів місцевого самоврядування. Вони слугують не лише джерелом покриття поточних видатків, а й важливим інструментом соціально-економічного розвитку територій, відображаючи рівень фінансової та фіскальної автономії громади. Саме наявність і ефективне використання фінансових ресурсів дає змогу громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати належний рівень життя своїх мешканців.

Важливим аспектом управління місцевими фінансами є чітке розуміння структури фінансових ресурсів. Для цього доцільно застосовувати їх класифікацію за джерелами формування — власні доходи, делеговані

надходження, міжбюджетні трансферти та залучені кошти, а також за цільовим призначенням — поточні та капітальні видатки. Найбільшу цінність для громад становлять власні доходи, зокрема місцеві податки та неподаткові надходження, оскільки саме вони забезпечують найвищий рівень фінансової незалежності та гнучкості в ухваленні управлінських рішень.

Ефективне формування й використання фінансових ресурсів ґрунтується на дотриманні низки ключових принципів. Фіскальна автономія передбачає право громади самостійно формувати доходи та розпоряджатися коштами. Принцип субсидіарності полягає у передачі повноважень на той рівень управління, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно.

У межах циркулярної економіки відходи перестають бути виключно проблемою та перетворюються на ресурс, що може використовуватися повторно. Узагальнену модель такого підходу можна представити у вигляді ланцюга: відходи → сортування → переробка → повторне використання → дохід.

Для КП «Наше село» впровадження принципів циркулярної економіки має не лише екологічне, а й чітко виражене економічне значення. Це можливість зменшити збитковість діяльності у сфері ТПВ, створити нові джерела доходів і поступово перевести цей напрям із категорії «важкі діти» до категорії «зірки» у матриці БКГ. У практичному вимірі це означає скорочення обсягів захоронення відходів, збільшення частки переробки, зниження витрат, формування додаткових фінансових надходжень і підвищення екологічної стійкості підприємства.

Стратегія розвитку напряму ТПВ на засадах циркулярної економіки передбачає поетапну реалізацію комплексу взаємопов’язаних заходів. Першим кроком є впровадження системи роздільного збирання відходів, що потребує встановлення окремих контейнерів для пластику, скла, паперу та органічних відходів, проведення інформаційно-роз’яснювальної роботи серед населення та запровадження чітких графіків збору. Очікуваними результатами цього етапу є

зменшення обсягів відходів, що потрапляють на полігон, можливість реалізації вторинної сировини та зниження витрат на захоронення.

У межах впровадження моделі циркулярної економіки для КП «Наше село» передбачається комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на трансформацію системи поводження з відходами та перехід до більш ефективної й екологічно орієнтованої моделі управління ресурсами.

До ключових елементів цієї моделі належать: організація роздільного збору відходів, створення сортувального майданчика, використання пресового обладнання для вторинної сировини, запровадження компостування органічних відходів, а також впровадження GPS-контролю маршрутів спеціалізованого транспорту.

Важливою конкурентною перевагою громади є її географічне розташування поблизу міста Одеса. Це відкриває додаткові можливості для формування стабільних каналів збуту вторинної сировини, зокрема пластику, скла, макулатури та металу. Наявність близького великого ринку переробки значно підвищує економічну доцільність системи роздільного збору та сприяє формуванню більш стійкої моделі доходів для комунального підприємства. Крім того, це дозволяє зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність усього ланцюга поводження з відходами.

Окремо слід підкреслити екологічну значущість території, зокрема наявність річки Дністер, яка є важливим природним ресурсом не лише для громади, а й для регіону в цілому.

Забезпечення належного поводження з відходами у цьому контексті має стратегічне значення, оскільки дозволяє мінімізувати ризики забруднення водних ресурсів, ґрунтів та прибережних зон.

Впровадження системи роздільного збору в даному випадку виступає не лише економічним, а й природоохоронним інструментом.

Таким чином, реалізація системи роздільного збору відходів у Маяківській селищній раді є комплексно обґрунтованим рішенням.

Вона дозволяє одночасно досягати кількох стратегічних цілей: зменшення навантаження на місцевий бюджет, покращення екологічного стану території, підвищення ефективності управління відходами та формування передумов для розвитку локальної «зеленої» економіки.

Для Маяківської громади роздільний збір сміття може давати приблизно 100 грн. економії з 1 тонни та близько 100 тис. грн на рік, а також значний екологічний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формалізовані зусилля підприємства спрямовуються на розробку та реалізацію стратегічних планів, проєктів і програм. В умовах нестабільного середовища особливо важливо мати чітко сформовану стратегію, яка дозволяє ефективно використовувати сильні сторони підприємства та розкривати його потенційні можливості.

Стратегічне планування виступає важливим інструментом сучасного управління. Воно допомагає підприємствам стабілізувати діяльність, подолати кризові явища та отримати імпульс для подальшого розвитку.

Конкурентна стратегія спрямована на забезпечення компанії довгострокової прибутковості та формування стійкої позиції на ринку. Вона дозволяє підприємству ефективно протистояти конкурентному тиску та зберігати свої переваги в галузі.

Важливим етапом розробки конкурентної стратегії є аналіз галузевої конкуренції. Вибір стратегічного напряму залежить як від структури самої галузі, так і від позиції підприємства в ній.

Одним із ключових результатів такого аналізу є визначення ключових факторів успіху. У кожному бізнесі існує велика кількість показників, які можна контролювати та регулювати — обсяги виробництва, рівень якості, цінова політика тощо. Проте лише окремі з них визначають реальну здатність підприємства конкурувати на ринку. Саме ці вирішальні показники і називають ключовими факторами успіху.

Окреме значення має формування позитивного іміджу підприємства. У ринкових умовах це можна розглядати як інвестицію в довгострокову стабільність, адже компанії з доброю репутацією мають більш лояльних клієнтів, надійних партнерів і кращий доступ до інвестицій та кредитних ресурсів.

Характерною особливістю діяльності таких підприємств є їх спрямованість не на максимізацію прибутку в традиційному розумінні, а на забезпечення

фінансової самодостатності шляхом покриття витрат за рахунок доходів від наданих послуг. Вони часто беруть на себе виконання соціально важливих функцій, реалізація яких потребує значних ресурсів і водночас є економічно непривабливою для приватного бізнесу.

У багатьох випадках комунальні підприємства займають домінуюче, а інколи й монопольне становище у стратегічно важливих сферах, зокрема у системах централізованого водопостачання та енергозабезпечення. З правової точки зору комунальне підприємство є особливою організаційно-правовою формою юридичної особи, що створюється органами місцевого самоврядування для задоволення потреб територіальної громади.

Діяльність комунальних підприємств, як правило, обмежується межами відповідної територіальної громади та здійснюється відповідно до чинного законодавства, яке визначає їхні функції, повноваження, права й обов’язки. Законодавча база також регламентує порядок управління комунальним майном і механізми контролю за результатами діяльності підприємства.

Водночас основними проблемами й ризиками для підприємства залишаються високий рівень технічного зносу обладнання та інженерних мереж, а також обмежені фінансові ресурси.

Значна частина інфраструктури потребує оновлення, що ускладнює безперебійну роботу та підвищує навантаження на бюджет підприємства.

Разом із тим процес післявоєнного відновлення відкриває нові можливості для залучення зовнішньої фінансової підтримки, зокрема через участь у програмах Європейського Союзу, USAID, НЕФКО та екологічних фондів.

Рівень рентабельності підприємства є відносно низьким, що свідчить про обмежену ефективність отримання прибутку від основної діяльності. Водночас слід враховувати специфіку функціонування комунального підприємства, яке здійснює діяльність на засадах господарського розрахунку.

У таких умовах прибутковість не є єдиним або визначальним критерієм оцінки результативності роботи.

Поряд із фінансовими показниками важливе значення має виконання соціальної функції підприємства, зокрема забезпечення населення життєво необхідними послугами належної якості та безперервності їх надання.

Таким чином, хоча рівень прибутку має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства та оновлення матеріально-технічної бази, не менш пріоритетним є задоволення суспільних потреб територіальної громади. Баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю є ключовою особливістю діяльності комунальних підприємств.

Фінансові ресурси становлять фундамент економічної спроможності органів місцевого самоврядування. Вони слугують не лише джерелом покриття поточних видатків, а й важливим інструментом соціально-економічного розвитку територій, відображаючи рівень фінансової та фіскальної автономії громади. Саме наявність і ефективне використання фінансових ресурсів дає змогу громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати належний рівень життя своїх мешканців.

Важливим аспектом управління місцевими фінансами є чітке розуміння структури фінансових ресурсів. Для цього доцільно застосовувати їх класифікацію за джерелами формування — власні доходи, делеговані надходження, міжбюджетні трансферти та залучені кошти, а також за цільовим призначенням — поточні та капітальні видатки. Найбільшу цінність для громад становлять власні доходи, зокрема місцеві податки та неподаткові надходження, оскільки саме вони забезпечують найвищий рівень фінансової незалежності та гнучкості в ухваленні управлінських рішень.

Ефективне формування й використання фінансових ресурсів ґрунтується на дотриманні низки ключових принципів. Фіскальна автономія передбачає право громади самостійно формувати доходи та розпоряджатися коштами. Принцип субсидіарності полягає у передачі повноважень на той рівень управління, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно.

У межах циркулярної економіки відходи перестають бути виключно проблемою та перетворюються на ресурс, що може використовуватися

повторно. Узагальнену модель такого підходу можна представити у вигляді ланцюга: відходи → сортування → переробка → повторне використання → дохід.

Для КП «Наше село» впровадження принципів циркулярної економіки має не лише екологічне, а й чітко виражене економічне значення. Це можливість зменшити збитковість діяльності у сфері ТПВ, створити нові джерела доходів і поступово перевести цей напрям із категорії «важкі діти» до категорії «зірки» у матриці БКГ. У практичному вимірі це означає скорочення обсягів захоронення відходів, збільшення частки переробки, зниження витрат, формування додаткових фінансових надходжень і підвищення екологічної стійкості підприємства.

Стратегія розвитку напряму ТПВ на засадах циркулярної економіки передбачає поетапну реалізацію комплексу взаємопов’язаних заходів. Першим кроком є впровадження системи роздільного збирання відходів, що потребує встановлення окремих контейнерів для пластику, скла, паперу та органічних відходів, проведення інформаційно-роз’яснювальної роботи серед населення та запровадження чітких графіків збору. Очікуваними результатами цього етапу є зменшення обсягів відходів, що потрапляють на полігон, можливість реалізації вторинної сировини та зниження витрат на захоронення.

У межах впровадження моделі циркулярної економіки для КП «Наше село» передбачається комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на трансформацію системи поводження з відходами та перехід до більш ефективної й екологічно орієнтованої моделі управління ресурсами.

До ключових елементів цієї моделі належать: організація роздільного збору відходів, створення сортувального майданчика, використання пресового обладнання для вторинної сировини, запровадження компостування органічних відходів, а також впровадження GPS-контролю маршрутів спеціалізованого транспорту.

Важливою конкурентною перевагою громади є її географічне розташування поблизу міста Одеса. Це відкриває додаткові можливості для формування

стабільних каналів збуту вторинної сировини, зокрема пластику, скла, макулатури та металу. Наявність близького великого ринку переробки значно підвищує економічну доцільність системи роздільного збору та сприяє формуванню більш стійкої моделі доходів для комунального підприємства. Крім того, це дозволяє зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність усього ланцюга поводження з відходами.

Окремо слід підкреслити екологічну значущість території, зокрема наявність річки Дністер, яка є важливим природним ресурсом не лише для громади, а й для регіону в цілому.

Забезпечення належного поводження з відходами у цьому контексті має стратегічне значення, оскільки дозволяє мінімізувати ризики забруднення водних ресурсів, ґрунтів та прибережних зон.

Впровадження системи роздільного збору в даному випадку виступає не лише економічним, а й природоохоронним інструментом.

Таким чином, реалізація системи роздільного збору відходів у Маяківській селищній раді є комплексно обґрунтованим рішенням.

Вона дозволяє одночасно досягати кількох стратегічних цілей: зменшення навантаження на місцевий бюджет, покращення екологічного стану території, підвищення ефективності управління відходами та формування передумов для розвитку локальної «зеленої» економіки.

Для Маяківської громади роздільний збір сміття може давати приблизно 100 грн. економії з 1 тонни та близько 100 тис. грн. на рік, а також значний екологічний ефект.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства : синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.

2. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)__6 (дата звернення: 1.06.2026).

3. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.06.2026).

4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

6. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25 (дата звернення: 01.06.2026).

7. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 01.06.2026).

8. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/KOPFG_zm9_2022.pdf (дата звернення: 1.06.2026).

9. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

10. Кобєлєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Vetp_2013_42_41 (дата звернення: 01.06.2026).

11. Комунальне підприємство "Наше село". URL: https://mayakivska-gromada.gov.ua/komunalne-pidpriemstvo-nashe-selo-16-33-31-26-05-2025/ (дата звернення: 02.06.2026).

12. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Tpaeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.06.2026).

13. Особливості діяльності комунальних унітарних підприємств. URL: https://protocol.ua/ua/pro_mistseve_samovryaduvannya_v_ukraini_stattya_60_2/#google_vignette (дата звернення: 1.06.2026).

14. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 25.05.2026).

15. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Закон України від 07.08.2018 р. № 9015 *Відомості Верховної Ради України*. 2018. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A (дата звернення: 01.06.2026).

16. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ejopu_2017_1_15 (дата звернення: 01.06.2026).

17. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 232 с.

18. У Держстаті розповіли, що відбувається з боргами українців за комуналку. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/zaborgovanist-za-komunalni-poslugi-v-ukrajini-zminilasya-dani-derzhstatu-50611328.html

19. Тарасюк Г. М., Шваб Л .І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : «Каравела», 2003. 432 с.

20. Теслюк Н.П. Стратегія підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2005. №11. С. 17-20.

21. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : «магнолія плюс», 2004. 268 с.

22. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 01.06.2026).

23. Яцентюк С. В. Комунальні підприємства, установи й організації: поняття та сутність. *Наукові записки. Серія: Право*, 2024. (16), 158-165. DOI: 10.36550/2522-9230-2024-16- 158-165 (дата звернення: 1.06.2026).

ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

НАПРАВЛЕННЯ НА РЕЦЕНЗІЮ

Рецензенту п. Леонов О.О.
(прізвище, ініціали)

Шановний Олександр Олександрович!
(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію кваліфікаційну роботу на здобуття ступеня бакалавра

Спеціальності 051 Економіка

Студентки 4 курсу ННІМБ Амурової К.В.

на тему: «Стратегія розвитку комунального підприємства «Наше Село» на засадах сталого розвитку»

Додаток: Кваліфікаційна робота на 100 арк.

Презентація на 20 арк.

«15» 06 2026 р. Директор ННІМБ

Р Е Ц Е Н З І Я

1. Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко в роботі аргументована актуальність теми)	**Тема, яка обрана здобувачкою Амурової К.В. «Стратегія розвитку комунального підприємства «Наше Село» на засадах сталого розвитку», є актуальною і це чітко аргументовано у її роботі.**
2. Відповідність роботи завданню за змістом та обсягом	**Класифікаційна робота бакалавра за змістом та обсягом відповідає завданню, яке отримав здобувачки Амурової К.В. від свого керівника.**
3. Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (новизна ідей, методів виконання, глибина проробки і використання комп'ютерних програм, економічне обґрунтування, розрахунок економічного ефекту тощо)	**У кваліфікаційній роботі здобувачки Амурової К.В. на високому рівні було розглянуто інформація щодо діяльності підприємства «Наше Село», наукові публікації з питань стратегічного планування, стратегій розвитку підприємства, напрямки розвитку підприємства на основі принципів сталого розвитку.**
4. Рівень використання літературних джерел (особливо зазначаються періодичні видання)	**Рівень використання літературних джерел високий, особливо слід зазначити дані офіційного сайту підприємства «Наше Село» щодо результатів її діяльності; дані фінансової звітності підприємства; інформація щодо діяльності підприємства; наукові публікації з питань стратегій розвитку підприємства.**

5.Повнота застосування чинних нормативних документів	**У бакалаврській роботі здобувачка Амурова К.В. достатньо повно представила нормативно-правові акти, матеріали виробничої діяльності підприємства підприємства «Наше Село».**
6. Якість оформлення кваліфікаційної роботи (грамотність, акуратність тощо) та презентації	**Кваліфікаційна робота оформлена грамотно та акуратно, презентаційна частина відповідає усім необхідним вимогам.**
7. Недоліки та зауваження за розділами роботи	**Кваліфікаційна робота бакалавра виконано на достатньо високому рівні, але слід зазначити деякі зауваження суттєвого змісту:** **1. Бажено було б, у розділу 1, більш чітко визначити особливості стратегічного планування на комунальних підприємствах.** **2. У розділу 3, вибір напрямків стратегічного розвитку, необхідно було б доповнити оцінкою конкурентів.**

В И С Н О В К И

Підготовленість студентки до самостійної роботи за спеціальністю

Ст. Амурова К.В. відмінно підготовлена до самостійної роботи за спеціальністю

Оцінка проекту **відмінно**

(відмінно, добре, задовільно, незадовільно)

РЕЦЕНЗЕНТ

к.е.н., проф. Леонов О.О. Леонов

(кваліфікація, вчений ступінь, звання) (підпис)

«15» 06 2026 р.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Амурова_бак_2026

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
Амурова К.В.	**професор Влада Вікторівна Жихарєва**	**334322029**

ОРГАНІЗАЦІЯ

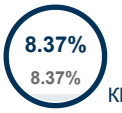
Назва організації	підрозділ
Odesa National Maritime University	**Економіка і фінанси**

ЗВІТ

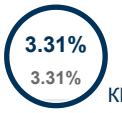
Дата звіту	Дата редагування
6/15/2026	**---**

Обсяг знайдених подібностей

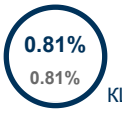
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

25	18487	158634
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	4
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	79

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

1	http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/4755/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B0_051_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2025_%D0%91%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_.pdf?sequence=1	87 (0.47 %)
2	http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/4755/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B0_051_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2025_%D0%91%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_.pdf?sequence=1	73 (0.39 %)
3	https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/26156/1/%D0%86%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%92.%20%D0%9F..pdf	49 (0.27 %)
4	Макієнко_бак_2026_12_06 [redacted] 6/12/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	47 (0.25 %)
5	Макієнко_бак_2026_12_06 [redacted] 6/12/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	47 (0.25 %)
6	https://ua-referat.com/uploaded/ekonomichne-obruntuvannya-napryamkiv-rozvitku-pidpriyemstva/index11.html	44 (0.24 %)
7	https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-18-2018.pdf	44 (0.24 %)
8	http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/119/135/	36 (0.19 %)
9	http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/4755/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B0_051_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2025_%D0%91%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_.pdf?sequence=1	34 (0.18 %)
10	https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-18-2018.pdf	34 (0.18 %)

Домашня база даних (1.44 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Макієнко_бак_2026_12_06 [redacted] 6/12/2026 **Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)**	**158 (7) (0.85 %)**
2	Диплом Ковба_В. [redacted] 12/14/2025 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	103 (10) (0.56 %)
3	Томкевич_В_1.. Кваліфікаційна робота магістра 2025, 1 [redacted] 12/10/2025 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	6 (1) (0.03 %)

Програма обміну базами даних (0.89 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

4	Інвестиційна привабливість підприємства та шляхи її покращення (на прикладі ТОВ «Академрембуд») [redacted] 2/8/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)	20 (4) (0.11 %)
5	Формування системи стратегічного управління підприємством [redacted] 5/11/2026 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (УІПА - Маркетингу та торговельного підприємництва)	20 (3) (0.11 %)
6	Управління конкурентоспроможністю підприємства [redacted] 2/7/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Львівський інститут)	16 (1) (0.09 %)
7	Рябчук О., Андрух О. [redacted] 12/17/2024 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	15 (2) (0.08 %)
8	2025_076_Антонюк А.Р_пл [redacted] 12/17/2025 Lutsk National Technical University (Lutsk National Technical University)	13 (2) (0.07 %)
9	Кузьмич_Пилипів.docx [redacted] 12/3/2021 Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU)	11 (2) (0.06 %)
10	Формування стратегії розвитку підприємства [redacted] 11/23/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	10 (1) (0.05 %)
11	РуденкоОВ_керівник_КоломоєцьЮО.docx [redacted] 12/20/2023 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	10 (2) (0.05 %)
12	db_2025_061_073_032 [redacted] 6/9/2025 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	9 (1) (0.05 %)
13	ДР-А. Пічняков Н.В. [redacted] 6/7/2024 Donbass State Machine Building Academy (кафедра Фінансів, банківської справи та підприємництва)	7 (1) (0.04 %)
14	Формування стратегії розвитку бізнес-організації [redacted] 1/19/2023 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	7 (1) (0.04 %)
15	Стратегічне планування на підприємстві [redacted] 5/19/2021 State University of Telecommunications (ННІМП)	6 (1) (0.03 %)
16	Управління інвестиційною діяльністю ДП "Золочівське лісове господарство" [redacted] 12/26/2019 National Forestry University of Ukraine (ЦДН НЛТУ України)	6 (1) (0.03 %)
17	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ МАЙНОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.docx [redacted] 2/22/2021 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	5 (1) (0.03 %)
18	ЕКФ_2020_Лотоцька Ю_.docx [redacted] 12/23/2020 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	5 (1) (0.03 %)

19	Обґрунтування проєкту масштабування бізнесу як напрямок стратегії розвитку підприємства [redacted] 1/11/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	5 (1) (0.03 %)

Інтернет (6.03 %)

#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
20	**http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/4755/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B0_051_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2025_%D0%91%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_.pdf?sequence=1**	**397 (22) (2.15 %)**
21	**https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-18-2018.pdf**	**144 (10) (0.78 %)**
22	**https://ua-referat.com/uploaded/ekonomichne-obruntuvannya-napryamkiv-rozvitku-pidpriyemstva/index11.html**	**126 (4) (0.68 %)**
23	**https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr.pdf**	**70 (5) (0.38 %)**
24	**http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/119/135/**	**68 (3) (0.37 %)**
25	**https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/26156/1/%D0%86%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%92.%20%D0%9F..pdf**	**49 (1) (0.27 %)**
26	https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/939/1/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%92.%D0%92.%20%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96.pdf	34 (2) (0.18 %)
27	http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28067/1/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204%20%281%29.pdf	29 (3) (0.16 %)
28	http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf	22 (2) (0.12 %)
29	https://studfiles.net/preview/5079639/page:5/	22 (2) (0.12 %)
30	https://smekni.com/a/165191-2/planuvannya-realzats-strateg-u-restoran-dekadans-khaus-ta-zakhodi-shchodo-pdvishchennya-yogo-efektivnost-2/	19 (2) (0.1 %)
31	https://studfiles.net/preview/2425974/	17 (2) (0.09 %)
32	https://stud.wiki/audit/3c0b65625b2ac68a5d53a89521316c37_2.html	17 (3) (0.09 %)
33	https://ukrdoc.com.ua/text/37361/index-1.html	14 (2) (0.08 %)
34	https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/viewPaper/2605	13 (1) (0.07 %)
35	https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/1050/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D.%20%D0%A1.%20%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%%	13 (1) (0.07 %)

	BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf	
36	https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/627775.pdf	11 (1) (0.06 %)
37	https://www.stud24.ru/management/osnovn-etapi-ta-principi-strategchnogo/258770-767084-page1.html	10 (1) (0.05 %)
38	https://studopedia.org/4-41608.html	10 (1) (0.05 %)
39	https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/936/1/%D0%9B%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20_6%D0%95.pdf	10 (1) (0.05 %)
40	https://msn.khnu.km.ua/mod/resource/view.php?id=295382	9 (1) (0.05 %)
41	https://ppt-online.org/525159	6 (1) (0.03 %)
42	https://studopedia.org/4-41606.html	5 (1) (0.03 %)

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)