

76
19.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



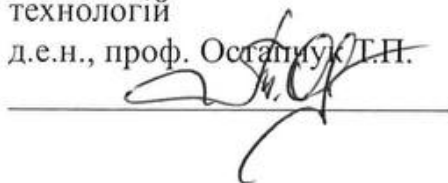
Хом`як Олена Іванівна

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Обґрунтування стратегії діяльності підприємства

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.Н.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



Житомир, 2024

Анотація

Хом'як О.І. Обґрунтування стратегії діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості стратегічного планування діяльності підприємства та обґрунтовано основні напрями його вдосконалення відповідно до сучасних умов господарювання.

Ключові слова: планування, стратегічне планування, фінансове планування, довгострокове планування, короткострокове планування, розвиток підприємства.

Annotation

Khomyak O.I. Justification of the enterprise's business strategy. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of strategic planning of the enterprise and substantiates the main directions of its improvement in accordance with modern business conditions.

Keywords: planning, strategic planning, financial planning, long-term planning, short-term planning, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність стратегії та стратегічного планування діяльності підприємства	7
1.2. Система формування стратегії діяльності підприємства.....	23
1.3. Методичні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства	36
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегії діяльності підприємства	45
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ЖИТОМИРТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	53
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	53
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану комунального підприємства «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР	59
2.3. Оцінка стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради	71
Висновки до розділу 2.....	88
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ЖИТОМИРТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	90
3.1. Обґрунтування стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради	90
3.2. Розробка стратегічних напрямків розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР	98
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	107
Висновки до розділу 3.....	114
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економічної нестабільності використання стратегічного підходу до управління підприємствами набуває особливої актуальності. Стратегія є основою для довгострокового управління розвитком підприємства, оскільки дозволяє визначити оптимальні шляхи його діяльності, підвищити стійкість до зовнішніх викликів і мінімізувати ризики прийняття невірних рішень. Завдяки стратегічному плануванню підприємство може ефективніше адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Провідні компанії у розвинених країнах вже давно успішно застосовують стратегічне управління як ключовий інструмент для досягнення конкурентних переваг. В останні роки глобальні технологічні, економічні, соціальні та культурні зміни спричиняють значний вплив на процес формування стратегій підприємств, що поступово стає важливою складовою їх діяльності і в Україні.

У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій розвитку підприємств, що сприятиме забезпеченню їх ефективного функціонування в умовах сучасних викликів та нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах господарювання зростає інтерес до стратегічного управління та стратегічного планування. Вивченню теоретичних та практичних основ дефініції категорії «стратегія» присвячено наукові праці українських та зарубіжних вчених-економістів, таких як Р. Грант, Дж. Джонсон, Г. Мінсцберг, А.П. Міщенко, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, А. Чендлер, З.Є. Шершньова та інші.

Дослідження, що пов'язані з впливом стратегічного планування на результати управлінсько-господарської діяльності підприємства знайшли своє відображення у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених. Так науковий інтерес науковців М. Портер, П. Друкер, Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Є.О. Діденко, З.Я. Шацька пов'язаний з проблематикою стратегічного

планування в системі управління підприємством; Л.О. Шишмарьова, К.В. Шишмарьова – у контексті становлення і розвитку теоретичних положень стратегічного менеджменту; Г.В. Кіш – у контексті підбору та використання інструментарію стратегічного планування тощо. Однак актуальними залишаються особливості теоретико-методологічного обґрунтування стратегії діяльності на підприємствах, виходячи з дослідження сучасних підходів та принципів, які використовуються в системі менеджменту підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємства, визначенні основних його складових частин та обґрунтуванні стратегії розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- дослідити економічну сутність стратегії та стратегічного планування підприємства;
- охарактеризувати економічний механізм формування стратегії діяльності підприємства;
- узагальнити методичні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування стратегії діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради;
- оцінити стратегію діяльності підприємства;
- охарактеризувати проблеми та обґрунтувати стратегії діяльності підприємства;

- розробити стратегічні напрямки розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – стратегічне управління діяльністю комунального підприємства. **Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до стратегічного управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: теоретичні методи – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, наукова абстракція, наукове узагальнення (при визначенні сутності, особливостей, класифікації, моделей управління та систематизації її складових); системного і комплексного аналізу, економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні); математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період); порівняння (при зіставленні показників у динаміці); графічний (для наочного зображення результатів дослідження); метод групування (при класифікації); порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки); та інші.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці теоретичних і практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та енергоефективності діяльності комунального підприємства в умовах сучасних викликів. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- Розроблено підходи до підвищення енергонезалежності підприємства шляхом впровадження когенераційних установок, альтернативних джерел енергії та оптимізації системи енергозабезпечення в умовах обмежених ресурсів.
- Розроблено підґрунтя для впровадження інноваційних технологій у сфері тепlopостачання, включаючи використання твердопаливних ресурсів

(щепи, SRF-палива) та створення систем когенераційного виробництва, що забезпечують економічну ефективність і екологічну безпеку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні стратегії діяльності підприємства. Результати дослідження сприяють застосуванню інноваційних рішень у сфері енергоефективності, модернізації обладнання та впровадженні екологічно чистих технологій, що забезпечує відповідність сучасним стандартам та вимогам. Запропоновані заходи дозволяють підвищити якість теплопостачання, зменшити кількість аварійних ситуацій, забезпечити стабільність тарифів і покращити рівень життя громадян. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Хомяк О.І. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06-07 листопада 2024 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Державний університет «Житомирська політехніка». м. Житомир. 06-07 листопада 2024 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 128 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії підприємства

Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільністю ринкового середовища та зростаючою динамічністю зовнішніх факторів, обумовлюють необхідність переосмислення і трансформації традиційних підходів до стратегічного планування діяльності підприємств. Впровадження стратегічного планування стає критично важливим, оскільки конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається коректністю вибору стратегії, ефективністю її реалізації та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Успішне стратегічне планування базується на професіоналізмі менеджерів, які формують і впроваджують довгострокові рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі стратегічне планування виступає ключовим інструментом управління, що забезпечує підприємству стійкість, адаптивність та ефективність у досягненні своїх цілей.

Стратегія діяльності підприємства є основою успішного функціонування та довгострокового розвитку будь-якої організації. Вона визначає ключові напрями, цілі та принципи, за якими підприємство здійснює свою діяльність, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів. У сучасних умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та швидкого технологічного прогресу розробка чіткої та зваженої стратегії стає одним із вирішальних факторів досягнення конкурентних переваг. Важливо розуміти сутність стратегії, її складові та принципи формування, щоб мати змогу правильно обрати курс, який приведе підприємство до успіху.

Стратегія діяльності підприємства – це система взаємопов’язаних рішень та дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Це свого роду дороговказ, який визначає, як підприємство використовуватиме свої ресурси, реагуватиме на виклики зовнішнього середовища та досягатиме конкурентних переваг [60].

Ключові аспекти стратегії наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ключові аспекти стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10; 18]

Значення стратегії для підприємства полягає в її здатності забезпечити чіткий напрям розвитку, оптимізувати використання ресурсів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє підприємству досягати довгострокових цілей, створювати конкурентні переваги та зберігати стійкість у кризових умовах. Крім того, стратегія сприяє ефективній координації роботи підрозділів, стимулює інноваційний розвиток і формує позитивний імідж організації на ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Значення стратегії для підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [18; 30]

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки неможливе без ретельного планування та прогнозування. У сучасному бізнес-середовищі досягнення позитивних результатів значною мірою залежить від здатності підприємства планувати свої дії та передбачати можливі наслідки. Для того щоб глибше зрозуміти сутність поняття «стратегічне планування», необхідно детально розглянути складові, які формують його зміст. Варто зазначити, що термін «стратегічне планування» є багатограним і залишається об'єктом наукових дискусій як в Україні, так і за кордоном. Різні науковці пропонують власні інтерпретації цього поняття:

– М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають стратегічне планування як сукупність рішень і дій, які приймає керівництво організації для формування специфічних стратегій, що сприяють досягненню поставлених цілей;

– С. П. Білоус, А. А. Северинчук [7] вважають стратегічне планування управлінським процесом, спрямованим на забезпечення стійкого співвідношення між цілями, ресурсами, можливостями підприємства та ринковими перспективами;

– М. А. Поляков трактує стратегічне планування як безперервний системний процес, який поєднує низку управлінських дій, довгострокову програму та планову діяльність підприємства [43].

Таким чином, стратегічне планування можна охарактеризувати як ключову складову управління, яка дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх змін і максимально ефективно використовувати свої ресурси для досягнення визначених цілей.

Таким чином, з наведених вище визначень випливає, що стратегічне планування є складним і багатогранним процесом, основною метою якого є досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ефективного формування стратегії керівництву необхідно мати глибоке розуміння як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх факторів, що на нього впливають.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, тоді як дослідження зовнішнього середовища спрямоване на ідентифікацію можливостей і загроз, які слід враховувати при виборі та реалізації стратегії [46, с. 101].

У розвинених країнах світу проблемні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств повсякчас вивчаються видатними теоретиками і практиками планування та менеджменту. Значна зацікавленість до даної сфери дослідження обумовлена прагненням керівників організувати на підприємстві ефективний управлінський апарат, що сприяв би стабільному розвитку і забезпечив функціонування чіткого механізму адекватного і швидкого

реагування на мінливість навколишнього середовища.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюються розроблення та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства [56].

Закордонна практика показує, що підприємство повинно мати чітке бачення майбутнього, що визначає основний стратегічний напрям його розвитку або стратегію. Сьогодні під стратегією розуміють детальний, комплексний план можливої поведінки господарської одиниці за умов недостатнього рівня поінформованості про розвиток зовнішнього та внутрішнього середовищ у майбутньому, що передбачає здійснення формулювання місії, загальної мети, цілей і завдань довгострокового характеру, а також створення чіткого механізму ухвалення управлінських рішень з метою ефективного використання стратегічних можливостей, сильних сторін підприємства, ліквідацію слабких сторін та уникнення потенційних загроз задля оптимальної адаптації до мінливих соціально-економічних систем і досягнення максимально можливої прибутковості. Стратегія виступає важливим складовим елементом успішної діяльності будь-якого конкурентоспроможного підприємства, адже саме вдало розроблена стратегія визначає орієнтир напрямку його розвитку. Відтак, вибір стратегії передбачає, що серед усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед підприємством, керівництво обирає конкретний, якомога доцільніший та ефективніший напрямок. Проте в умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність формування адаптивного механізму підприємства до змінних умов зовнішнього середовища, а саме сфери безпосереднього впливу – галузі та сил галузевої конкуренції, що дозволяє реалізувати концепція стратегічного планування.

Визначення, наведені в таблиці 1.1, свідчать про те, що стратегічне планування являє собою безперервний, системний, адаптивний та управлінський процес, який охоплює комплекс дій і управлінських рішень,

спрямованих на створення довгострокових програм і планів для їх реалізації. Запровадження стратегічного планування в діяльність підприємства відіграє ключову роль, оскільки забезпечує організацію здатністю ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до них.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «стратегічне планування»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	В. В. Гарнага	Це постійний процес прийняття активних підприємницьких рішень (які мають високий ризик) на регулярній основі і з максимальним усвідомленням можливого майбутнього. Це систематичний процес організації зусиль, які потрібні для реалізації прийнятих рішень у житті. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з початковими очікуваннями за допомогою структурованого системного зворотного зв'язку.
2.	О. О. Зеленко	Це набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, які спрямовані на розробку конкретних стратегій з метою досягнення цілей підприємства.
3.	Т. І. Олійник, В. В. Чичотка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада передбачають і планують свою діяльність на майбутнє
4.	Ю. В. Петрук, Л. П. Артеменко	Адаптивний процес, що включає регулярну розробку та корекцію системи достатньо формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів згідно їх виконання на підставі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні і всередині підприємства
5.	М. А. Поляков	Управлінський процес розробки стратегій, спрямований на забезпечення виживання підприємства
6.	Л. В. Протасова	Управлінський процес, спрямований на досягнення і збереження стійкого балансу між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, а також новими ринковими можливостями.
7.	І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко	Комплексна довгострокова програма з наперед визначеними результатами, яка розробляється з урахуванням послідовних етапів її виконання
8.	Сумець О.М.	Особливий вид практичної діяльності людей - планування, який полягає в розробці стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів програм і планів. Ці рішення передбачають встановлення конкретних цілей і стратегій поведінки об'єктів управління, забезпечуючи їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі

Джерело: [11; 19; 35; 41; 43; 46; 58; 62]

Крім того, воно сприяє розробці унікальних стратегій, які дозволяють підприємству виділятися на ринку, формувати конкурентні переваги та досягати стійкого розвитку. Слід також зазначити, що стратегічному

плануванню притаманні беззаперечні переваги, які відмічаються багатьма науковцями. Основні з них виокремлені й наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги стратегічного планування

Переваги стратегічного планування	Автори		
	М. Мак-Дональд	Дж. Р. Еванс, Б. Берман	Ж.Ж. Ламбен
щодо розподілу ресурсів	- більш ефективний розподіл корпоративних ресурсів між ринковими можливостями; - можливість оптимізації втрат	створює основу для розподілу ресурсів	пояснює початкову ситуацію й описує обмеження, що викладаються середовищем
щодо оцінки та аналізу	- підвищена ймовірність визначити очікувані події; - систематичний аналіз перспектив	- змушує підприємство оцінити сильні й слабкі сторони по відношенню до конкурентів, його можливості й загрози в оточуючому середовищі - демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності	полегшує стеження за діяльністю підприємства і дозволяє дати об'єктивну інтерпретацію розбіжностей між цілями й результатами
щодо комунікації	- кращі комунікації між співробітниками; - зменшення конфліктів серед персоналу; - підвищення ефективності комунікаційних заходів	дозволяє краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування та збут	у конфліктах полегшує вироблення компромісів на базі об'єктивних критеріїв
щодо управління	- мінімізація нераціональних дій по подоланню неочікуваних подій; - забезпечення основи для постійного контролю діяльності	- визначає альтернативні дії чи комбінації дій, які може зробити підприємство; - забезпечує кожному підрозділу чіткі цілі, які ув'язуються із загальними	сприяє більш жорсткому управлінню підприємством, заснованому не на імпровізації, а на нормах, бюджетах і графіках
щодо координації	краща координація роботи більшої кількості людей, чия діяльність пов'язана із часом	стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямів	є інструментом координації, що забезпечує узгодженість цілей

Джерело: [11; 19]

Стратегічне планування діяльності підприємства являє собою управлінський процес моделювання напряму розвитку та розроблення шляхів його реалізації з урахуванням вихідної позиції підприємства в галузі, що

забезпечує збалансоване використання та формування потенціалу підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Як і будь-який процес чи явище, що розвивається, стратегічне планування має також свої слабкі сторони: по-перше, воно не може дати точної картини майбутнього, адже передбачуване у стратегічному контексті майбутнє – це не результати, а шляхи їх досягнення, по-друге, незважаючи на наявність рекомендацій, правил вибору стратегії та здійснення стратегічного планування, скористатися ними для вирішення конкретних завдань неможливо.

Стратегічне управління – це складний процес розробки майбутнього компанії, підприємства, його довгострокова еволюція, в рамках якої відбувається формулювання, реалізація та моніторингоцінка стратегії. Це сучасна форма управління, прогнозування, що ґрунтується на передбаченні змін зовнішнього середовища, оцінці внутрішнього потенціалу підприємства та тих змін, які необхідні для того, щоб гармоніювати із зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей та завдань.

Стратегічне управління засноване на внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на підприємство. Звідси розробляються та реалізуються чіткі та зрозумілі стратегії, що дозволяють компанії вносити корективи відповідно до змін, які можуть статися у навколишньому середовищі, що дозволить їй вижити та адаптуватися. Стратегічне управління допомагає визначити становище, яке займає компанія на даний час, і становище, яке передбачається зайняти в майбутньому, що обов'язково передбачає аналіз та прогнозування розвитку всіх факторів, які можуть вплинути на компанію.

Це передбачає: конкуренцію знань, ринок, визначення цілей та розвиток можливостей компанії, спрямованих успішну реалізацію стратегії підприємства.

Стратегічне управління – це концепція впливів, як економічних, так і соціально-політичних. Ним вважають:

– процес, метою якого є оптимізація управління компанією та використання стратегії в якості керівництва;

–форма управління, що забезпечує найкраще поєднання вимог внутрішніх і зовнішніх партнерів та цілей управління;

–процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокову орієнтацію компанії, пропонують конкретні цілі діяльності, розробляють стратегії досягнення цих цілей відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів, а також реалізацію встановлених планів дій.

Аналіз наукової літератури дозволив визначити основні передумови, що спонукають до переходу на стратегічне планування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні передумови, які спонукають до переходу на стратегічне планування

Джерело [27; 33]

Стратегічне планування – одна з функцій управління, що передбачає процес встановлення цілей підприємства та дослідження можливих шляхів їх досягнення. Стратегічне планування є основою всіх управлінських рішень, функції мотивації і контролю, що зорієнтовані на вироблення стратегічних планів.

Стратегічне планування внутрішньогосподарською діяльності будь-якого підприємства (фірми) тісно пов'язано з здійсненням загальної

економічною політики або державної стратегії розвитку всієї ринкової системи. В сучасних реаліях важливою передумовою стратегічного планування і розширення економічної діяльності вітчизняних підприємств є розвиток вільних ринкових відносин, їх постійне та безперервне вдосконалення. Це обумовлює думку про те, що стратегічне планування на вітчизняних підприємствах має бути зорієнтоване на розвиток у довгостроковій перспективі, досягнення високих темпів економічного зростання на основі впровадження інноваційних виробничо-технічних та технологічних рішень і оптимізованих систем управління організаційно-управлінськими структурами з метою забезпечення високої ефективності роботи персоналу та рівня життя своїх працівників. Теорія планування під розвитком визначає контрольовані та прогнозовані зміни існуючої виробничої чи економічної системи, що відбуваються в процесі її еволюції загалом та модернізації окремих підсистем, зокрема.

Таким чином, стратегічне планування покликане забезпечити необхідне економічне зростання і прогнозований рівень розвитку підприємств на довгостроковий період. Сучасне підприємство являє собою організовану систему або цілеспрямовану на виробництво товарів і послуг організацію, яка є частиною економічної системи. Спільними елементами тієї чи іншої системи є персонал співробітників, що мають свої власні економічні цілі та інтереси. Тому необхідний рівень економічного розвитку підприємства залежить від співпадіння цілей і інтересів окремих людей як його основних елементів і, всієї держави – цілої системи, елементом якої є дане підприємство.

Динамічний процес стратегічного планування є підґрунтям для функціонування усіх управлінських функцій. Не використовуючи можливості стратегічного планування, організації в цілому та окремі працівники будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети та напрямку розвитку підприємства. Стратегічне планування є основою для управління колективом підприємства. Поняття «планування» включає визначення цілей і шляхів їх досягнення.

За даними зарубіжних вчених, планування діяльності підприємств

здійснюється по таким важливим напрямам як фінанси, закупівлі, виробництво, збут тощо. При цьому, зазвичай, всі часткові плани взаємопов'язані між собою. Стратегічне планування на мікрорівні, на думку зарубіжних авторів, є основою взаємодії значної кількості як внутрішніх так і зовнішніх економічних процесів, факторів і явищ [40]. Це обумовлено тим, що, стратегічний план:

1. формує найбільш перспективні напрямки розвитку підприємства, визначає основні види його діяльності, пов'язує в єдину цілісну систему фінансову, проектну, виробничу і маркетингову діяльність, а також дає можливість краще розуміти потреби організації, процеси планування, просування та реалізації продукції, механізм формування ринкових цін;

2. виконує функцію цілепокладання, тобто встановлює кожному окремому підрозділу, всій організації конкретні і чіткі цілі, які узгоджуються з загальною стратегією розвитку підприємства;

3. координує зусилля всіх структурних підрозділів організації;

4. стимулює керівництво підприємства об'єктивно оцінювати власні сильні і слабкі сторони, можливості та обмеження в умовах змін навколишнього середовища;

5. визначає дії організації на випадок відхилення від основної цілі у довгостроковому періоді;

6. виконує функцію розподілу обмежених економічних ресурсів;

7. унаочнює необхідність практичного застосування основних функцій планування, управління, організації, контролю та оцінки діяльності підприємства як єдиної системи сучасного менеджменту підприємства.

Стратегічне планування є набором дій і рішень, впроваджених менеджментом організації, наслідком яких є розробка специфічних стратегій, призначення яких – допомога організації у досягненні своєї мети. Інакше кажучи, стратегічне планування – це інструмент прийняття оптимальних управлінських рішень, покликаний забезпечити інновації і оптимізувати діяльність організації на довгостроковий період.

У межах процесу стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності [43]:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Фінансове планування зазвичай ґрунтується на ретроспективних даних, але має на меті визначати і контролювати розвиток підприємства у перспективі. Саме тому якість планування напряму залежить від точних і коректних бухгалтерських розрахунків за минулі періоди.

Будь-яке планування підприємства базується на неповних даних. Тому якість планування також значною мірою залежить від професійного рівня та компетентності співробітників, менеджерів. Усі плани повинні складатися таким чином, щоб до них можливо було вносити корективи, а самі плани взаємопов'язувалися з умовами. Тому плани містять у собі так звані резерви, однак якщо такі резерви занадто великі – вони роблять плани неточними, якщо ж занадто малі – наслідком є часті зміни плану.

В основу складання плану по конкретним напрямкам виробничих ділянок підприємства покладаються часткові завдання, які визначаються як в фінансових, так і в кількісних показниках. При цьому планування повинно відштовхуватися від так званих вузьких місць: переважно це збут, фінанси чи робоча сила.

Стратегічне планування економічного розвитку підприємства передбачає досягнення чітко встановлених цілей, визначених як місія та завдання. Стратегія економічного розвитку націлена на майбутні періоди життя підприємства, найчастіше на 3-5 років. Звідси висока міра ризику та невизначеності, пов'язана з цим. Стратегія включає основні цілі, основні шляхи досягнення та ресурси.

Формулювання стратегії має бути свідомо контрольованим процесом. Стратегія має бути унікальною, чіткою, простою і можливою в реалізації.

Стратегія ґрунтується на кореляційному підході організації та середовища, в якому вона діє. Стратегія передбачає, що організація передбачає конкурентну поведінку у довгостроковій перспективі, беручи до уваги як внутрішню культуру компанії, так і контекстні події. Метою розробки стратегії завжди є досягнення ширшого синергетичного ефекту.

При розробленні стратегії необхідно враховувати та заохочувати розгортання інтенсивного процесу навчання на підприємстві. Таке навчання враховує здатність організації відчувати зміни в операційному середовищі та реагувати на них. Стратегія передбачає досягнення таких елементів:

1. Домен.
2. Рівень і структуру ресурсів підприємства, у т.ч. навичок менеджменту, що сприяють реалізації цілей і задач.
3. Конкурентну перевагу, спрямовану на унікальне положення, що займає підприємство по відношенню до конкурентів.
4. Синергія, що визначається як очікуваний ефект від реалізації прийнятих рішень і використання ресурсів підприємства.

Зокрема, розробка стратегії підприємства передбачає реалізацію наступних кроків: визначення місії підприємства, основних цілей, визначення стратегічних варіантів, ресурсів, термінів і конкурентних переваг. Так:

а) Місія підприємства – полягає у всебічному викладенні основних цілей, концепцій розвитку і діяльності підприємства, що відрізняє його від аналогічних підприємств (наприклад: підтримка ринкової частки підприємства на максимально можливому рівні продуктивності).

б) Фундаментальні цілі – визначають цілі, що враховують віддалені горизонти, зазвичай 3-5 років і охоплюють всю діяльність компанії (наприклад: збільшення прибутку, збільшення товарообороту, збільшення долі в ринку, підвищення якості продукції і послуг).

в) Стратегічні варіанти – визначають основні підходи, що мають наслідки для значної частини діяльності підприємства, на основі яких встановлюється, наскільки можливим і раціональним є досягнення

стратегічних цілей (реінжиніринг, реорганізація системи управління, диверсифікація виробництва, освоєння нових продуктів, вихід на нові ринки, спеціалізація в нових галузях, комп'ютеризація).

г) Ресурси – представляються у вигляді грошових коштів і інвестиційних активів. Їх обсяг є дуже важливим з економічної точки зору (акціонерний капітал, гранти та кредити).

д) Строки – визначають термін реалізації стратегії, початок, момент і закінчення основних стратегічних варіантів (перший рік – спрямований на отримання грантів на розробку нових продуктів; використання власних коштів для реалізації наявної продукції на нових ринках; другий рік – розробка нової продукції, збільшення кількості співробітників; третій, четвертий, п'ятий роки – збереження тенденції зростання поставок продукції і послуг в ринку, підвищення продуктивності, збільшення товарообігу і прибутку).

е) Конкурентна перевага – означає вищу продуктивність підприємства з виробництва якісних товарів та послуг у порівнянні з аналогічними пропозиціями більшості конкурентів (підприємство пропонує продукцію та послуги високої якості за ціною, іноді нижче, ніж у конкурентів (оскільки підприємство закуповує обладнання за рахунок грантів, закуповує велику кількість сировини за низькими цінами в період, коли ціна пропозиції низька, підвищує кваліфікацію персоналу, на підприємстві впроваджено проектне управління, управління за цілями, спільне управління; підвищується мотивація працівників)). Конкурентна перевага – це компонент, що забезпечує стратегію сталого розвитку та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу [46].

Будь-яка компанія чи підприємство у своїй господарській діяльності застосовує як довгострокове, так і короткострокове планування. Так, при проектуванні виробництва продукту як одного з найважливіших елементів ринкової стратегії підприємства, доцільно поєднувати довгострокове і оперативне планування в сукупності. Це обумовлено тим, що проектування виробництва продукту характеризується специфічними рисами і визначається певною метою та термінами її досягнення, виглядом товару тощо.

Довгостроковий план зазвичай охоплює трирічний або п'ятирічний періоди. Він радше має описовий характер і визначає загальну стратегію компанії, оскільки важко спрогнозувати усі можливі сценарії розвитку ситуації на такий достатньо тривалий період. Довгостроковий план розроблюється керівництвом і містить головні стратегічні цілі підприємства на перспективу.

Основні сфери довгострокового фінансового планування:

1) організаційна структура, 2) виробничі потужності, 3) капітальні вкладення, 4) потреби в фінансових ресурсах, 5) дослідження та розробки; 6) частка ринку тощо. Всі ці сфери взаємозалежні одна від одної і справляють комплексний вплив на конкретні планово-управлінські результати діяльності підприємства.

Основним завданням стратегічного планування є обґрунтування життєво важливих цілей і вироблення адекватної стратегії розвитку на тривалий період. Сучасна теорія планування виокремлює вісім основних сфер діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає свої основні цілі, а саме: положення організації на ринку, інноваційність, рівень ефективності, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, компетентність персоналу, соціальна відповідальність. Досвід передових вітчизняних компаній свідчить, найбільш значущими в ринкових умовах є фінансові цілі, котрі визначають стан платоспроможності і економічну стійкість підприємств. Таким чином, вибір цілі і стратегії розвитку підприємства є основою самостійної планово-управлінської діяльності менеджерів у вільних ринкових відносинах.

Екстраполюючи усе вище викладене на сьогоднішній день, слід відзначити, що стратегічне планування стає все більше актуальним та життєво необхідним вітчизняним підприємствам, які вступають в жорстку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями. Тому лише постійні зміни дають можливість успішно вести фінансово-господарську діяльність в умовах сильної конкуренції та непередбачуваних ринкових обставин.

Стратегічне планування допомагає керівництву підприємства приймати

найкращі рішення відповідно до змін, які відбудуться у бізнесі, вживаючи всі запобіжні заходи щодо можливих загроз. Впровадження стратегічного планування суттєво покращує фінансові результати діяльності, розвиває та зміцнює позиції підприємства у ринку, підвищує його конкурентоспроможність. Аналіз показує, що підприємства, які застосовують стратегічне планування, зазвичай, більш продуктивні, ніж інші, а їх персонал краще мотивований.

Отже, стратегія діяльності підприємства є ключовим елементом його успішного функціонування, що визначає напрями розвитку, способи досягнення цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Її сутність полягає у виборі довгострокових орієнтирів і створенні системи дій, які дозволяють ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Глибоке розуміння сутності стратегії допомагає підприємству формувати унікальні конкурентні переваги, гармонійно поєднуючи внутрішні можливості з вимогами ринку. Саме стратегічний підхід забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, орієнтацію на перспективу та стійкість організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2. Система формування стратегії діяльності підприємства

Система формування стратегії діяльності підприємства є комплексною структурою, яка об'єднує різні рівні та напрями стратегічного планування. Вона охоплює процеси формування загальної концепції розвитку організації, визначення пріоритетів і розробки конкретних планів дій для досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах бізнесу, що характеризуються високим рівнем невизначеності та конкуренції, системний підхід до розробки та реалізації стратегії набуває ключового значення. Ефективна система стратегії забезпечує гармонійний розвиток підприємства, синхронізує його ресурси, можливості та цілі, а також дозволяє гнучко реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища.

Система стратегії діяльності підприємства нерозривно пов'язана зі стратегічним плануванням, яке є основним інструментом її формування та реалізації. Стратегічне планування виступає процесом визначення довгострокових цілей підприємства, аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, а також розробки конкретних шляхів досягнення цих цілей.

Система стратегії забезпечує структуровану основу для стратегічного планування, об'єднуючи різні рівні (корпоративний, бізнесовий, функціональний) та напрямки діяльності підприємства в єдину інтегровану модель. У ній визначаються ключові пріоритети, ресурси та механізми управління, що дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку [47].

Таким чином, стратегічне планування є процесуальним елементом системи стратегії, а сама система є результатом цього процесу, спрямованим на досягнення стійкого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах змінного середовища.

Стратегічне планування діяльності підприємства залишається надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Ця практика вирішальна для успіху підприємств у світі, де зміни стали нормою.

Глобалізація та ринкова конкуренція вимагають від компаній постійного аналізу та оновлення їх стратегій. Підприємства повинні бути готові до реагування на стрімкі зміни в технологіях і вимогах споживачів. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін і знаходити нові можливості для розвитку. Воно також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи.

Стратегічне планування допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси. Воно також сприяє покращенню внутрішньої координації та структуруванню діяльності підприємства. Фінансовий успіх підприємства часто пов'язаний з його стратегічним плануванням. Добре розроблена стратегія допомагає визначити цілі та пріоритети, збільшити прибуток і підвищити ринкову цінність підприємства. Крім того, стратегічне планування допомагає підготуватися до можливих кризових ситуацій і розробити стратегії виходу з них. Отже, в сучасних умовах, де бізнес-середовище постійно змінюється і вимагає адаптації, стратегічне планування залишається невід'ємною частиною успішного управління підприємством. Це інструмент, який дозволяє підприємствам не лише виживати на ринку, але і розвиватися, досягати нових вершин і забезпечувати сталу конкурентоспроможність [49, с. 139].

Стратегічне планування – це складний процес, який включає в себе ряд принципів, що допомагають організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей.

Проаналізуємо декілька ключових принципів стратегічного планування (рис. 1.4) [31]:

1. Орієнтація на довгострокові цілі: стратегічне планування фокусується на досягненні довгострокових цілей та завдань організації. Відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей є важливою основою стратегічного процесу.



Рис. 1.4. Принципи стратегічного планування діяльністю підприємства

Джерело: [31]

2. Аналіз середовища: принцип стратегічного аналізу передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз включає в себе вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та можливих загроз. Внутрішній аналіз оцінює ресурси, можливості та обмеження організації.

3. Визначення стратегії: на основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

4. Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін: успішне стратегічне планування вимагає активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами організації, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Залучення всіх сторін може покращити прийняття рішень та впровадження стратегії.

5. Моніторинг і оцінка: даний принцип наголошує на важливості постійного моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Підприємство повинно

встановити метрики, які дозволять визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і готовність до корекції, якщо це необхідно.

6. Гнучкість та адаптація: сучасне стратегічне планування також вимагає гнучкості та здатності адаптації до змін. Організації повинні бути готові змінювати свої стратегії, якщо змінюються умови або цілі.

Загалом, ці принципи допомагають організаціям розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають їх потребам, довгостроковим цілям та змінам у зовнішньому середовищі. Основна мета стратегічного планування – створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг [31].

Методологія стратегічного планування – це система кроків та підходів, які організація використовує для розробки та впровадження своєї стратегії. Цей процес включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, розробку стратегії, планування дійових заходів, реалізацію стратегії, моніторинг і оцінку її виконання, а також можливу корекцію. Важливо враховувати, що методологія стратегічного планування може бути призначена для адаптації під конкретні потреби та типи організацій, але загальні етапи залишаються однаковими. Такий процес допомагає організаціям визначити свої цілі, розробити стратегію для їх досягнення та забезпечити ефективне впровадження та контроль цієї стратегії [29].

Стратегічний план має описувати три компоненти - початковий стан бізнесу, бажаний (кінцевий) стан бізнесу та засоби, що пов'язують ці два стани. Стратегічний план має 8 етапів стратегічного планування, які наведено на рисунку 1.5.

Стратегічне планування має значний вплив на ефективність управління підприємством. Наведемо деякі способи, якими воно впливає на цю ефективність [31]:

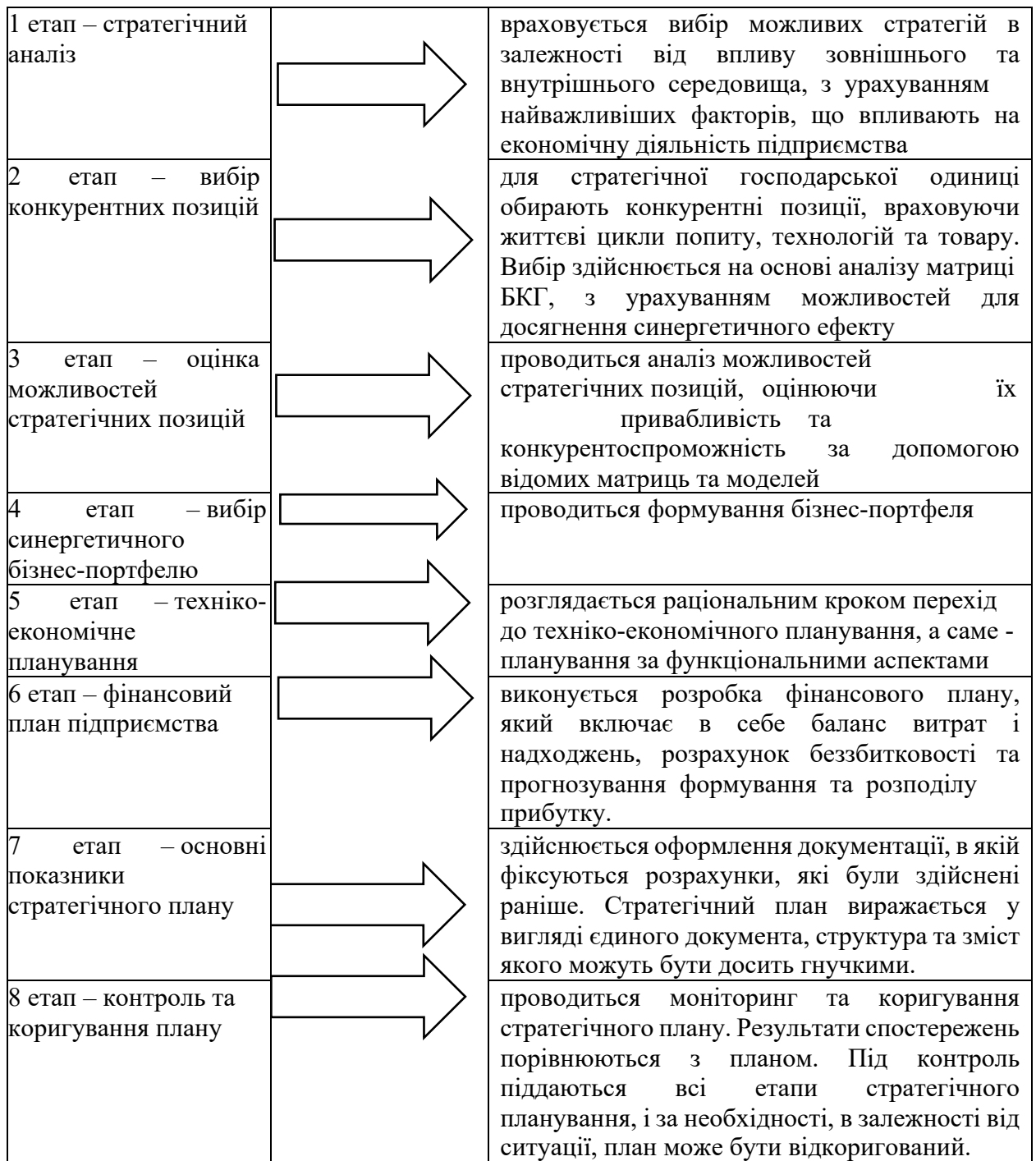


Рис. 1.5. Етапи стратегічного планування

Джерело: [12; 17]

1. Цільове спрямування. Стратегічне планування допомагає підприємству визначити чіткі цілі та шляхи їх досягнення. Це створює зрозумілість та спільну мету для всіх внутрішніх стейкхолдерів, що полегшує управління та мотивацію співробітників.

2. Оптимізація ресурсів. Стратегічне планування дозволяє ретельно

розглядати наявні ресурси і визначати їх оптимальне використання. Це допомагає підприємству мінімізувати зайві витрати і спрямовувати ресурси на пріоритетні ініціативи.

3. Визначення пріоритетів. Стратегічне планування допомагає ідентифікувати найважливіші завдання і проекти для досягнення стратегічних цілей. Це робить можливим фокусування зусиль та ресурсів на найважливіших завданнях.

4. Адаптація до змін. В сучасному динамічному середовищі стратегічне планування допомагає підприємству бути готовим до змін. При розробці стратегії враховується аналіз ризиків та можливостей, що допомагає підприємству швидко реагувати на зміни в економіці та ринку.

5. Залучення зацікавлених сторін. Стратегічне планування зазвичай передбачає активну комунікацію зі всіма стейкхолдерами підприємства. Це допомагає створити спільну ціль та залучити всіх до виконання стратегії, що сприяє покращенню управління.

6. Моніторинг та оцінка. Стратегічне планування включає систематичний моніторинг виконання стратегії та оцінку її ефективності. Це дозволяє реагувати на відхилення вчасно і вносити корекції, якщо це необхідно.

В цілому, стратегічне планування допомагає підприємству створювати чіткі цілі, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін та досягати сталого успіху в управлінні та досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне планування дозволяє сформулювати бачення майбутнього розвитку підприємства, розмістити пріоритетні напрямки діяльності та розробити конкретні заходи для досягнення поставлених цілей. Воно включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії, стратегічних завдань і шляхів їх реалізації.

Головним методом, який широко використовується в міжнародній практиці для стратегічного планування, є використання стратегічних матриць. У цьому випадку, кожен бізнес-підрозділ підприємства подається та

розташовується на дво- або тривимірних аналітичних матрицях [9, с. 43].

Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку в міжнародній практиці включає в себе аналіз секторів бізнесу підприємства (за моделлю BCG), аналіз конкурентних позицій підприємства (за моделлю GE / McKinsey), використання матриці спрямованої політики (за моделлю Shell / DPM) та інші методи. Вивчення життєвого циклу бізнесу базується на використанні різних методів, таких як модель ADL, метод SPACE з використанням довірчих інтервалів, метод життєвого циклу за допомогою RONA-графів та метод стратегічної оцінки підприємств (СОП) і інші [6].

Важливо відзначити, що стратегічне планування виявляється дієвим та належним, коли воно здійснюється відповідно до конкретної технології стратегічного планування. Ця технологія включає в себе знання та інформацію про послідовність окремих етапів у процесі реалізації стратегічного планування, а також регулювання механізму співробітництва підрозділів підприємства та планових служб під час розробки стратегічних планів. Ми можемо проілюструвати механізм застосування системного стратегічного планування у формі схеми (рис. 1.6).

Основною проблемою стратегічного планування є вибір оптимальної стратегії, що забезпечила б розвиток підприємства. Вибір стратегії розвитку підприємства здійснимо на основі оцінок пріоритетності альтернатив з використанням методу аналізу ієрархії.

Метод аналізу ієрархій – методологічна основа для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування [3]. Метод аналізу ієрархій розробив американський вчений Т. Сааті й на даний момент представляє собою великий міждисциплінарний розділ науки, що має строгі математичні й психологічні обґрунтування й численні додатки.

Основне застосування методу – підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання й рейтингування альтернативних рішень.

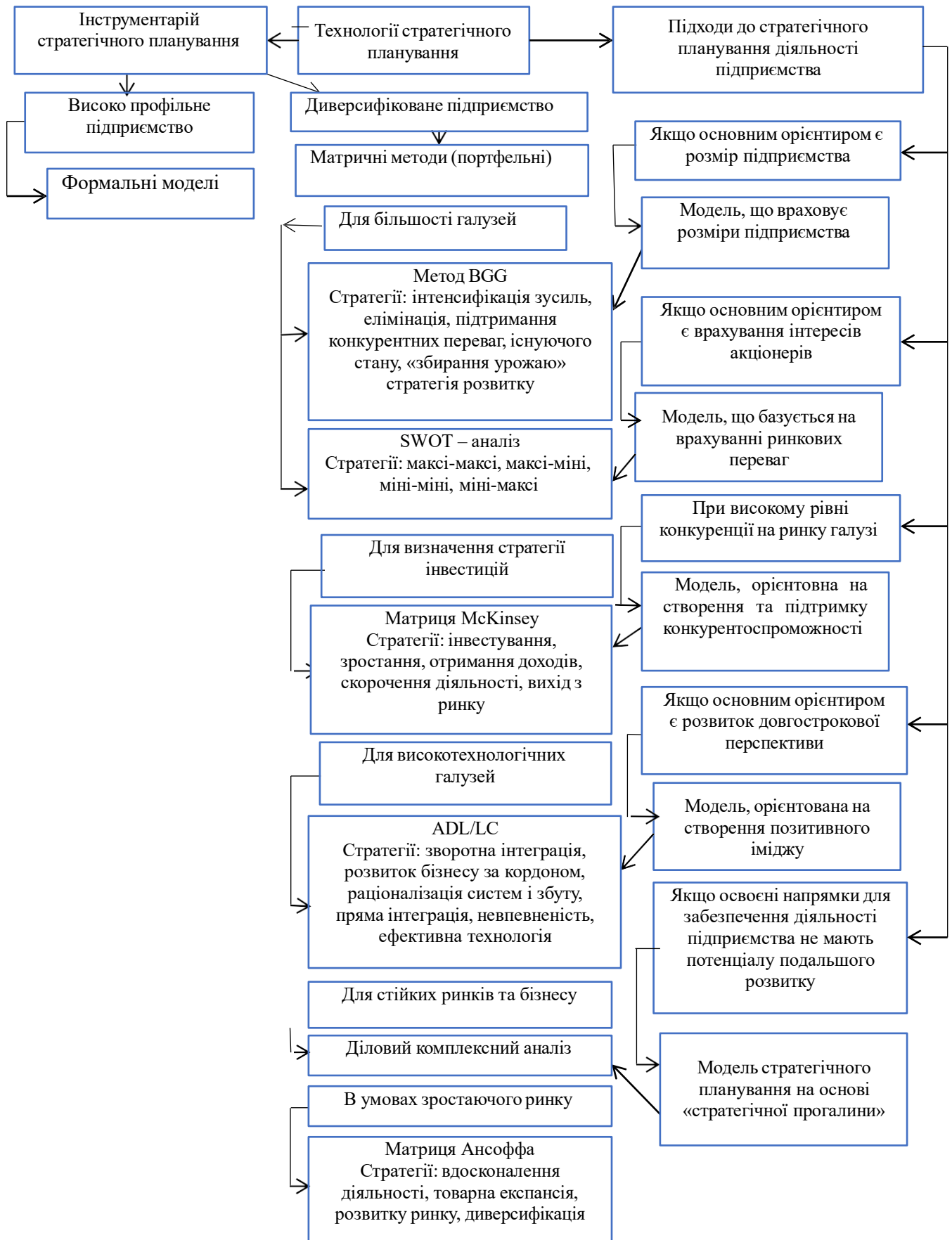


Рис. 1.6. Механізм застосування технологій стратегічного планування

Джерело: [11; 12]

Метод дозволяє провести аналіз проблеми, при цьому проблема

ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих таких елементів:

- мети рейтингування;
- критеріїв, за якими оцінюються альтернативи; альтернатив;
- системи зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень.

Метод аналізу ієрархій ґрунтується на здійсненні декомпозиції проблеми на порівняно прості складові частини з подальшою обробкою послідовності суджень особи, що приймає рішення, за допомогою здійснення попарного їхнього порівняння. У результаті аналізу може бути виражений відносний ступінь взаємодії окремих елементів у побудованій ієрархії. Ці судження згодом повинні бути виражені кількісно.

Аналіз починається з побудови декомпозиції задачі ієрархії (рис. 1.7).

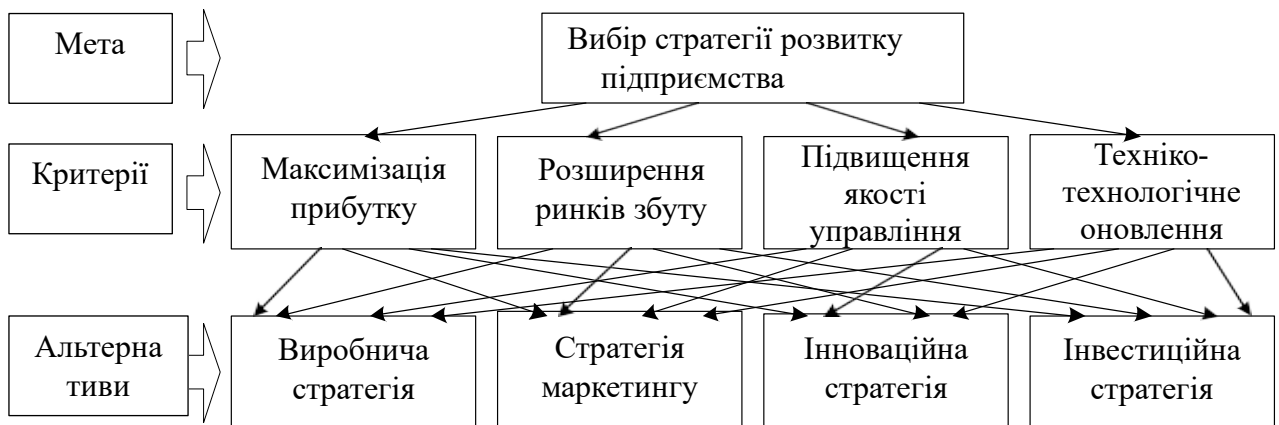


Рис. 1.7. Задачі вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: [23]

Процес вибору стратегії базується на побудові ієрархічної структури завдань, після чого досягнута пріоритетність критеріїв за допомогою використання порівняльних порівнянь. Для цього методу аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті. Суть методу діє у формуванні системи парних порівнянь, які дають можливість обґрунтовано оцінити вагу кожного критерію та вибрати найкращу альтернативу.

Результати порівняння представлені у вигляді зворотно-симетричної матриці, що є основою для подальших розрахунків та аналізу. Вона дозволяє

кілька відобразити переваги одного критерію над іншими та забезпечити прозорість процесу прийняття рішень щодо стратегії розвитку підприємства в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	...	n
1 (i-й фактор)	1		a (i,j)
...		1	
n	a (i,j)		1

Джерело: [23]

Елемент матриці $a(i,j)$ визначається шляхом порівняння важливості i -го фактора з j -м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення:

- 1 – рівна важливість;
- 3 – помірне домінування i -го фактора над j -м;
- 5 – істотна перевага i -го фактора над j -м;
- 7 – значна перевага i -го фактора над j -м;
- 9 – дуже сильна перевага i -го фактора над j -м;
- 2, 4, 6, 8 – відповідні проміжні значення.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства представлена в табл. 1.4.

Таким чином, відповідно до визначених пріоритетів, найбільш важливим критерієм при виборі стратегії розвитку підприємства є забезпечення максимізації прибутку як основної мети функціонування підприємства; іншими за важливістю критеріями є розширення ринків збуту, підвищення якості управління та техніко- технологічне оновлення (рис. 1.8).

Значення індексу узгодженості 0,09, що не перевищує 0,2, та відношення узгодженості 0,1 свідчать про узгодженість думок експертів.

Таблиця 1.4

Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства

Критерій	Максимізація прибутку	Розширення ринків збуту	Підвищення якості управління	Техніко-технологічне оновлення	Wi	Wнорм
Максимізація прибутку	1	5	7	7	3,96	0,61
Розширення ринків збуту	1/5	1	5	5	1,50	0,23
Підвищення якості управління	1/7	1/5	1	3	0,54	0,08
Техніко-технологічне оновлення	1/7	1/5	3	1	0,54	0,08
Σ	1,49	6,40	16,00	16,00	6,53	1,00

Джерело: [23]

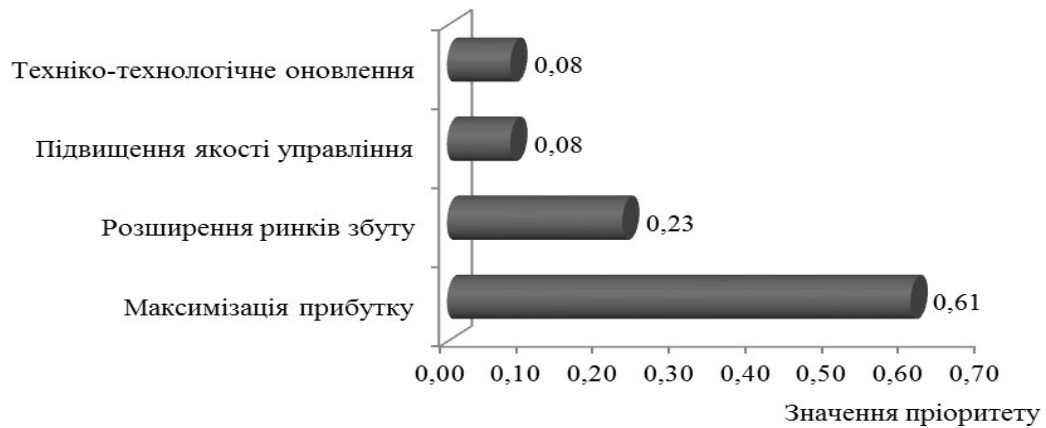


Рис. 1.8. Значення пріоритетів критеріїв визначення стратегії розвитку підприємства

Джерело: [23]

Наступним етапом є визначення пріоритетів альтернатив за кожним з критеріїв.

Максимізацію прибутку підприємства забезпечує реалізація інноваційної стратегії, розширення ринків збуту – маркетингова, підвищення якості управління – інноваційна, техніко-технологічне оновлення – виробнича. Значення всіх індексів узгодженості та відносної узгодженості свідчать про узгодженість думок експертів.

Значення оцінки глобального пріоритету розглянутих стратегій розвитку підприємства представлено на рис. 1.9.

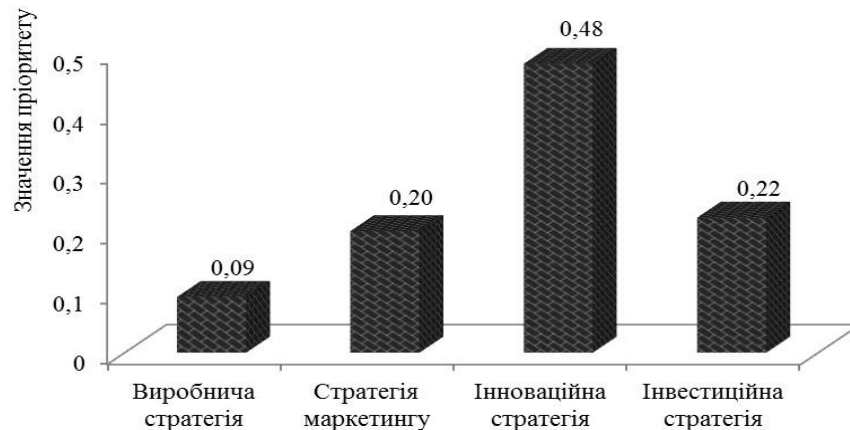


Рис. 1.9. Значення оцінки глобального пріоритету стратегій розвитку підприємства

Джерело: [23]

Найменш пріоритетною стратегією розвитку ефективно функціонуючого підприємства є виробнича стратегія – комплексна програма дій спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства та успішне його функціонування, яка є пріоритетною з позиції техніко-технологічного оновлення.

Вищий пріоритет мають стратегія маркетингу, яка представляє собою систему організаційно- технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію, та інвестиційна стратегія.

За рахунок максимального задоволення критеріїв максимізації прибутку та підвищення ефективності управління, а також важливого значення в розширенні ринків збуту та техніко- технологічному оновленні, найвищий пріоритет має інноваційна стратегія. Саме її реалізація забезпечить конкурентоспроможність підприємства в майбутньому, дозволить впровадити інноваційні проекти в виробничу, організаційну, маркетингову, фінансову сферу, що забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок інтенсивного розвитку [23].

Стратегічне планування діяльності підприємства є ключовим аспектом успішного управління в сучасних умовах. Підсумовуючи, можна зробити такі загальні висновки. Стратегічне планування є процесом розробки довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного функціонування підприємства в майбутньому. Важливість стратегічного планування полягає в тому, що воно допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу, спрямовану на досягнення успіху на ринку та уникнення можливих загроз.

Процес стратегічного планування включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, визначення стратегічних цілей та розробку конкретних дій для їх досягнення. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, покращити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність. Успішне стратегічне планування вимагає відкритості до інновацій та гнучкості в реагуванні на зміни, а також внутрішнього співробітництва та відповідальності на всіх рівнях організації.

Загалом, стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, система стратегічного планування діяльності підприємства є основою для забезпечення його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, роль підвищених вимог до якості послуг і необхідність забезпечення довгострокової стійкості, стратегічне планування успішного ключа в діяльності комунальних підприємств.

Система стратегії діяльності підприємства є основою його довгострокового успіху, а стратегічне планування – ключовим процесом, який забезпечує її формування. Завдяки стратегічному плануванню підприємство може чітко визначати свої цілі, враховувати особливості внутрішнього та

зовнішнього середовища, розробляти ефективні напрями дій і забезпечувати гармонійний розвиток усіх своїх підрозділів.

Процесуальний характер планування дозволяє системно та послідовно підходити до вибору пріоритетів і ресурсів, що сприяє досягненню конкурентних переваг. У результаті, стратегічна система стає не просто набором рішень, а інтегрованою моделлю управління, яка допомагає підприємству залишатися стійким і адаптивним у динамічному середовищі.

1.3. Методичні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства

У сучасних непередбачуваних і мінливих умовах господарювання ефективна діяльність підприємств неможлива без застосування методів і прийомів стратегічного аналізу. Така ситуація обумовлена надзвичайною мінливістю зовнішнього середовища та посиленням його впливу на підприємство, що вимагає від останнього підвищення готовності та адаптивності до змін, що виникають навколо нього та спричиняють зрушення у внутрішньому середовищі підприємства. Вирішенню цих завдань має сприяти система бізнес-планування, основою якої є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку перспектив зростання підприємства, аналіз позицій у конкурентній боротьбі, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності, аналіз напрямів диверсифікації. Результати стратегічного аналізу є основою для вибору стратегії підприємства [24].

Однак здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств супроводжується певними труднощами, зокрема на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали за такий аналіз, відсутні розробки методологічної бази стратегічного аналізу, часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на

додаток до фінансового обліку), не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств.

Не в останню чергу ігнорування організації стратегічного аналізу підприємствами пов'язане з нечітким розумінням його суті, принципів та системи контрольних показників.

Різні автори по-різному підходять до розкриття сутності стратегічного аналізу. Більшість з них розглядає процес стратегічного аналізу спільно з процесом стратегічного планування. Одні вважають, що процес стратегічного аналізу породжений результатами вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Його мета – допомогти організації капіталізувати свої сильні сторони і мінімізувати слабкі, скористатися можливостями, що відкриваються, і захиститися від небезпек, що насуваються [17, с. 7] Інші автори розглядають процес стратегічного планування разом із стратегічним аналізом як процес розробки процедур і операцій, необхідних для досягнення майбутнього. Вони розрізняють довгострокове планування, яке вважається реактивним по своїй природі, і стратегічне планування, яке дозволяє організації створювати своє майбутнє. Треті, не виділяючи стратегічний аналіз, розглядають стратегічне планування як процес організаційного оновлення і трансформації. Стратегічне планування забезпечує підприємство інструментом адаптації його продукції і діяльності для задоволення потреб середовища, що змінюються [8, с. 71].

Таким чином, стратегічний аналіз розглядається нами як логічний і змістовний метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку потенціалу підприємства. Стратегічний аналіз передбачає використання моделей, які в наочній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування організації і контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності [3].

Аналіз теоретичних і практичних розробок учених дозволив нам виділити і згрупувати види стратегічного аналізу відповідно до предметів дослідження і можливої мети проведення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні види стратегічного аналізу

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
1	2	3
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технологія, політика, законодавство, соціально-культурне середовище та ін.	Відслідковування і аналіз тенденцій/подій, непередбачуваних підприємству, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії; розробка можливих реакцій на зміну чинників макросередовища
Аналіз близького зовнішнього середовища	Покупці, акціонери, кредитори, урядові органи, громадськість, профспілки та ін.	Відстежування і аналіз інтересів зацікавлених груп, їх вплив на діяльність підприємства; ранжування інтересів зацікавлених осіб
Стратегічний управлінський	Окремі напрями діяльності; функціональні підсистеми; основні структурні підрозділи; всі бізнес-процеси	Оцінка ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення майбутнього довгострокового прибутку; визначення сильних і слабких сторін підприємства; визначення конкурентних переваг; аналіз розвитку виробничого потенціалу
Портфельний	Стратегічний портфель підприємства, стратегічні зони господарювання підприємства	Узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства; забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від якої слід відмовитися; визначення потреб нових СЗГ; встановлення основних синергічних зв'язків
Галузевий	Рушійні сили галузі, конкуренти, галузь	Оцінка і аналіз привабливості галузі; визначення факторів успіху галузі; визначення рушійних сил галузі; оцінка конкурентних сил галузі; обґрунтування рішення про вибір базового ринку
Конкурентний	Конкуренти	Аналіз і оцінка конкурентної позиції підприємства; оцінка конкурентних сил галузі; прогнозування дій конкурентів і оцінка їх впливу на діяльність організації; визначення конкурентних переваг; аналіз стратегічної позиції

1	2	3
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари фірми, цінова політика, сервісне обслуговування продукції, комунікації фірми, попит, маркетинг і ін.	Виділення, дослідження, визначення структури і можливостей розвитку ринків і ринкових сегментів; оцінка і прогноз майбутнього стану товарів підприємства; вивчення поведінки споживачів, аналіз попиту; аналіз цінової політики; аналіз процесу просування товару; аналіз сервісного обслуговування продукції; аналіз системи формування попиту і стимулювання збуту; аналіз реклами
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Цілі, стратегії, стратегічна проблема (задача)	Виявлення стратегічних проблем; аналіз стратегічних проблем; оцінка наслідків вирішення стратегічних проблем

Джерело: [3]

Методологічна основа інструментарію стратегічного аналізу обґрунтовується на загальнонаукових підходах, таких як системний та ситуаційний аналіз, комплексне дослідження, програмно-цільове планування тощо. Крім того, використовують аналітико-прогностичні методи та методичні прийоми, зайняті в різних наукових сферах, зокрема соціології, психології, антропології, екології тощо.

Спираючись на роботу науковців, було здійснено систематизацію методів, підходів та моделей стратегічного аналізу, які згруповано відповідно до типів такого аналізу (табл. 1.6).

Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства мають важливе управлінське значення, оскільки вони також мають оцінити силу впливу кожного фактора зовнішнього середовища, а також розширити рівень чутливості стратегії підприємства до цих чинників. При виборі відповідного методу аналізу враховуються такі характеристики зовнішнього середовища:

- Складність – кількість факторів, які вимагають уваги та реагування з боку підприємства.
- Динамічність – швидкість та інтенсивність змін у зовнішньому середовищі.
- Невизначеність – обсяг та достовірність інформації про впливові фактори; при високій невизначеності підприємство стикається зі значними

ВИКЛИКАМИ.

Таблиця 1.6

Методичний апарат стратегічного аналізу

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5х5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», ABC-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

Джерело: [3]

– Звичність подій – ступінь новизни змін, які виявляються у зовнішньому середовищі [7].

Проведений порівняльний аналіз методів стратегічного аналізу дозволяє виділити основні їх переваги, серед яких: можливість визначення конкурентних переваг підприємства, врахування факторів, що забезпечують функціонування виробництва, а також наявність чіткої послідовності

виконання етапів дослідження.

Разом з тим, майже всі методи аналізу потенціалу підприємства мають певні обмеження, серед яких: доступ до найменших даних про витрати чи інші показники конкурентів, статичний характер моделей. Крім того, проведення стратегічного управлінського аналізу на вітчизняних підприємствах виконується такими проблемами:

- відбувається на підприємствах спеціалізованих підрозділів, які були зайняті стратегічним аналізом;
- недостатня наявність необхідної інформації, що часто зумовлено слабкою організацією управлінського обліку на додаток до фінансового;
- низька зацікавленість керівництва підприємства у впровадженні стратегічного аналізу [6, с. 72].

У стратегічному аналізі зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства вагому місці використовують економіко-математичні методи, які активно використовуються на практиці. Однак ці методи мають певні недоліки:

- висока вартість їх реалізації;
- обмежена здатність моделей повністю та адекватно відобразити динамічні зміни реальних об'єктів.

Особливої уваги заслуговують експертні методи, які застосовуються рідше, проте передбачають врахування суб'єктивних суджень фахівців щодо майбутнього стану об'єкта дослідження. До них належать: метод інтерв'ю, аналітичні записки, метод комісії, мозковий штурм, метод Дельфі, сценарне планування та стратегічне обговорення. Особливість експертних методів складається у поєднанні раціональних підходів з інтуїтивними знаннями для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Ви не зможете оперативно отримати інформацію про накопичені зміни на ринку, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити доцільність та ефективність впроваджуваних заходів.

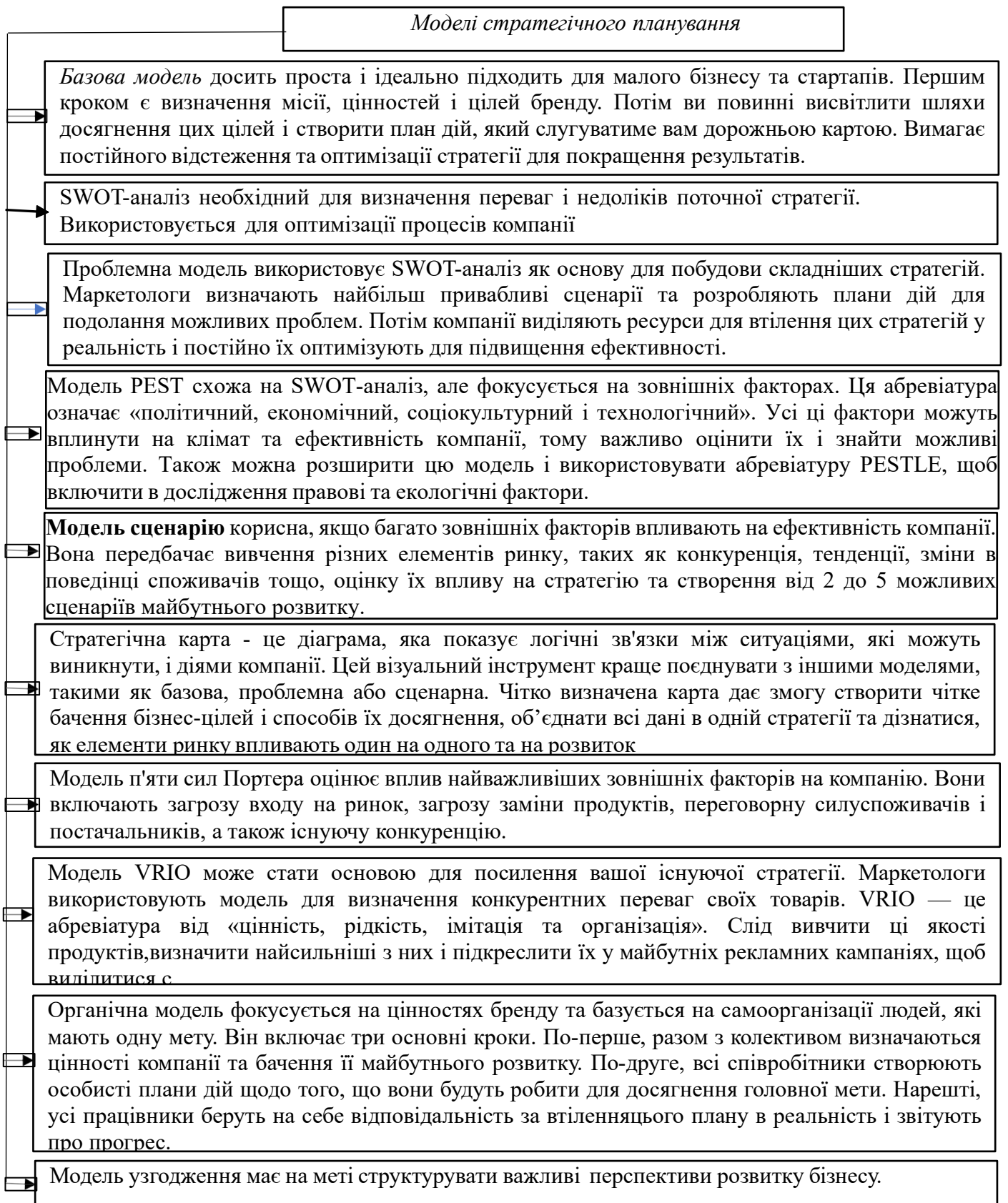


Рис. 1.10. Моделі стратегічного планування для визначення її ефективності

Джерело: [9; 58; 59; 62]

Перевагою експертних методів є можливість обміну думками, інтеграція різних ідей, наочне представлення результатів та творче рішення складних завдань. виключно того, вони сприяють розробці стратегічних сценаріїв розвитку. Недоліками таких методів є потреба у значних часових ресурсах, складність організації комунікації та суб'єктивність оцінок.

Таким чином, експертні методи є ефективними інструментами для вирішення неструктурованих чи слабоструктурованих завдань, після чого обґрунтовуються на досвіді, інтуїції та неповній інформації фахівців [3].

Для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників використовують широкий спектр методів аналізу. Серед найбільш популярних підходів можна виділити PEST-аналіз макросередовища, модель п'яти конкурентних сил М. Портера для оцінки мікросередовища, SWOT-аналіз, матрицю SPACE та інші [62]. Розглянемо окремі з цих методів для їх практичного застосування у стратегічному плануванні. Т. Сааті та К. Кернс розглядали стратегічне планування як інструмент адаптивного управління, який можна порівняти з навігатором, що піддається коригуванню відповідно до змін у зовнішньому середовищі. На їхню думку, стратегічне планування є процесом прогнозування можливого майбутнього, розробки узагальнених сценаріїв і бажаних станів, а також створення механізмів для їх досягнення. Цей процес передбачає постійне оновлення дій і рішень для спрямування розвитку підприємства в бажаному напрямку [62].

У свою чергу, стратегічне планування також визначається як процес, у межах якого керівництво підприємства приймає комплекс управлінських рішень, спрямованих на формулювання конкретних стратегій. Ці стратегії сприяють уточненню місії підприємства в умовах нових економічних реалій і забезпечують досягнення його цілей [64, с. 80].

О. О. Ципліцька акцентує увагу на тому, що стратегічне планування є систематизованим і частково формалізованим процесом, який об'єднує зусилля всього підприємства. Він включає розробку стратегій, оформлених у вигляді стратегічних планів, програм і проєктів, а також організацію їх

реалізації [73].

Деякі дослідники зазначають, що стратегічне планування орієнтоване на створення стратегій, які забезпечують виконання місії підприємства, досягнення його цілей і врахування наявних ресурсів та ризиків [63, с. 77].

Вітчизняні та зарубіжні вчені також виділяють чотири основоположні принципи управління, які мають важливе значення в контексті стратегічного планування:

1. Принцип єдності економіки і політики із пріоритетом політичних рішень.
2. Принцип поєднання централізації та самостійності, що забезпечує баланс між загальним керівництвом і автономією на рівні підприємства.
3. Принцип наукової обґрунтованості та ефективності управлінських рішень, що спрямований на підвищення результативності стратегічного управління.
4. Принцип гармонізації загальних і локальних інтересів, із пріоритетом більш вагомих інтересів та стимулюванням зацікавленості в реалізації управлінських рішень [61, с. 169].

Ці концептуальні підходи демонструють важливість стратегічного планування як фундаментального інструменту забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отже, проведений аналіз методів і моделей стратегічного аналізу показує, що кожен з ними має свої сильні та слабкі сторони в розробці. Аналітикам важливо розуміти переваги, обмеження і сферу застосування кожного інструменту стратегічного аналізу. Для забезпечення більш точних і обґрунтованих стратегічних рішень слід поєднувати формалізовані та неформалізовані, експертні методи, які можуть припинити поточну витрату на підприємстві. Вибір методу стратегічного аналізу в умовах України залежить від кількох факторів, серед яких:

- показ національної методологічної бази стратегічного аналізу на підприємствах;
- нестача або надання необхідної достовірної інформації;

- складність і висока трудомісткість застосування деяких методів і моделей (особливо математичних та прогностичних процедур);
- обмежене використання інформаційних технологій для проведення стратегічного аналізу;
- наявні спеціалізовані підрозділи на підприємствах, які використовуються стратегічним аналізом та обґрунтуванням рішень;
- проблема оцінки ефективності метод

З огляду на вищезазначені обмеження, ми вважаємо, що в процесі стратегічного аналізу доцільно застосовуються поєднання різних методів і підходів. Перспективним є інтеграція експертних методів (що дозволяють оцінювати якісні аспекти) тако-математичних методів (що зосереджуються на кількох характеристиках об'єктів), що дозволяють отримати більш комплексне та точне розуміння стратегічних економічних можливостей і розвитку підприємства.

Отже, система економічних показників управління стратегічним плануванням підприємств має важливу роль у виокремленні ключових аспектів їх діяльності. З одного боку, стратегічне планування базується на цілях та завданнях, що визначаються в рамках стратегії, а з іншого – враховує прогнози розвитку в напрямках. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до змінених умов ринку та внутрішнього середовища, оптимізувати ресурси та досягти поставлених цілей на довгострокову перспективу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегії діяльності підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є важливими складовими процесу стратегічного управління підприємством, оскільки вони створюють правове поле та інформаційну базу для формування, реалізації та моніторингу стратегій. Стратегічне планування є важливою складовою

частиною управлінської діяльності підприємств, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей та підтримку конкурентоспроможності в умовах мінімального економічного середовища. Успіх стратегічного планування залежить не тільки від грамотного вибору стратегії, але й від наявності відповідного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Вони створюють умови для ефективного функціонування підприємства, допомагаючи реалізувати стратегію.

Державні органи здійснюють важливу роль у забезпеченні правових умов для стратегічного планування. Вони розробляють основні правові акти, що регулюють діяльність підприємств, програму напрямки державної політики в економічному розвитку та перспективи для окремих секторів економіки [25].

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств у сфері стратегічного планування має на меті створення правових умов для ефективної реалізації стратегій. В Україні цю сферу регулюють інші закони та підзаконні акти, які пропонуються правовими рамками для розробки та реалізації стратегічних планів у діяльності підприємств. До основних нормативно-правових актів відзначаються:

- Конституція України, яка забезпечує загальні правові засади функціонування економіки та підприємництва.
- Цивільний кодекс України, що регулює правовідносини між суб'єктами господарювання, зокрема щодо їх організації та управління.
- Господарський кодекс України, що визначає принципи функціонування підприємств та основні завдання їх управлінської діяльності.
- Закон України «Про стратегічне планування розвитку України», який забезпечує правову основу для державного стратегічного планування на макрорівні, що також впливає на стратегічне планування на підприємствах.
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який встановлює правила

державного стратегічного планування та виконання завдань для підприємств, орієнтуючи їх на досягнення загальнодержавних цілей.

Спеціальні нормативно-правові акти для окремих галузей: різні загальні закони, спеціальні також спеціальні нормативно-правові акти, які регулюють стратегічне планування в окремих секторах економіки. Це може бути:

- Законодавство в сфері енергетики : визначення плану розвитку енергетичної інфраструктури та ресурсів національної енергетичної системи.
- Законодавство в галузі екології та природокористування : включають акти, які регулюють стратегічне планування щодо охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів.
- Законодавство в сфері інновацій та технологій : регулює стратегічне планування у напрямку розвитку технологій, інновацій та підтримки стартапів.

Ці галузеві акти випускають особливості стратегічного планування в певних секторах, враховуючи специфіку технологій, екологічних та економічних вимог.

Не меншим є врахування європейських та міжнародних стандартів у сфері стратегічного планування. Україна, як частина глобальної економіки, повинна інтегрувати європейські правові норми і практики у свою діяльність. У рамках стратегічного планування підприємства повинні виконуватися міжнародні угоди, положення Європейського Союзу, норми Світової організації торгівлі (СОТ), а також вимоги щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності підприємств.

- Директиви Європейського Союзу в галузі сталого розвитку, екології, енергетики та ринкових регулювання можуть суттєво вплинути на стратегії підприємств в Україні, сприяючи інтеграції в європейську економічну спільноту [25].

Для забезпечення нормативно-правового забезпечення стратегічного планування на підприємствах необхідно створити систему внутрішніх регламентуючих документів. Вони повинні базуватися на вимогах

законодавства, а також орієнтуватися на специфіку діяльності підприємства. До таких документів належать:

- Статут підприємства, який визначає основні принципи діяльності, організаційну структуру, права та обов'язки учасників, а також напрямки стратегічного розвитку.
- Положення про стратегічне планування, яке передбачає порядок розробки та затвердження стратегічних планів, а також відповідальність за їх виконання.
- Регламент стратегічного управління, що описує процес моніторингу та коригування стратегічних планів, а також забезпечує контроль за їх виконанням.

Відповідно до розміру та структури підприємства, стратегічне планування може бути викладено на різних рівнях управлінської вертикалі. Наприклад, на рівні керівництва підприємства необхідно прийняти загальні стратегічні рішення, тоді як на рівнях середнього та нижчого менеджменту реалізуються окремі етапи стратегії, які також мають юридичне обґрунтування.

Крім того, для окремих галузей економіки можуть існувати спеціальні нормативно-правові акти, що пропонують особливості планування та управління на рівнях підприємств. Наприклад, для енергетичного сектору можуть діяти спеціальні закони та встановити урядів, які впливають на довгострокове планування у сфері енергозабезпечення.

Інформаційне забезпечення є елементом стратегічного планування, після прийняття зважених стратегічних рішень необхідна точна, актуальна та надійна інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Інформація повинна бути достатньо деталізованою і систематизованою для того, щоб можна було правильно оцінити стратегічні можливості, ризики та конкурентні переваги.

Інформаційне забезпечення стратегічного планування можна умовно поділити на кілька основних напрямків:

- Внутрішня інформація – дані про фінансові результати, ресурсну базу підприємства, кадрові ресурси, виробничі можливості, організаційну структуру та ін. Ця інформація також оцінить сильні та слабкі сторони підприємства, а також його потенціал для реалізації стратегічних цілей.

- Зовнішня інформація – це дані про ринок, конкурентів, законодавчі зміни, макроекономічні показники, інвестиційні можливості та інші зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це важлива частина для аналізу можливих і загроз у зовнішньому середовищі.

- Прогнозні дані – на основі аналізу минулого та теперішнього стану формуються прогнози розвитку як самого підприємства, так і галузі в цілому. Вони можуть обґрунтовуватися на статистичних методах, моделях економічного прогнозування, результатах досліджень, експертних оцінках та інших джерелах.

Інформаційне забезпечення стратегічного планування також включає використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) для збору, обробки та аналізу даних. Це можуть бути програмні продукти для аналізу великих даних, системи підтримки рішень (DSS), програмне забезпечення для управлінського обліку та інші ІТ-рішення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного планування необхідно взаємодіяти і доповнювати одне одного. Правова база встановлює рамки для здійснення діяльності підприємства та вимагає вимог до збору, обробки та використання інформації. Водночас, якісна та ефективна інформація дозволяє керівникам підприємств приймати правильні стратегічні рішення в межах цих правових норм.

Для ефективного стратегічного планування підприємства необхідно забезпечити синхронізацію правових вимог та інформаційних потоків. Усі дані, які використовуються для планування, повинні відповідати стандартам і вимогам законодавства, а також повинні бути достовірними та актуальними для створення обґрунтованих стратегічних рішень.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування є основою для ефективної організації діяльності підприємств в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Воно включає не тільки основні законодавчі акти, але й внутрішні документи підприємств, які регламентують процеси стратегічного управління. Врахування міжнародних стандартів і спеціальних нормативно-правових актів для окремих галузей дозволяє підприємствам не тільки відповідати вимогам законодавства, а й ефективно реалізувати стратегії, які забезпечують їх довгострокову конкурентоспроможність.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є необхідними елементами стратегічної діяльності підприємства. Нормативно-правова база створює правові рамки для реалізації стратегічних планів, тоді як ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам прийняти обґрунтовані та зважені рішення. В сучасних умовах управління стратегічним розвитком підприємства без чітко налагодженої взаємодії цих двох елементів неможливо, тому вони доповнюють один та сприяють досягненню конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування стратегії діяльності підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Стратегія діяльності підприємства є фундаментом для забезпечення його стійкого розвитку. Стратегія діяльності підприємства є основою успішного функціонування та довгострокового розвитку будь-якої організації. Вона визначає ключові напрями, цілі та принципи, за якими підприємство здійснює свою діяльність, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Вона спрямована на досягнення поставлених цілей через ефективне використання ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища та врахування внутрішніх

можливостей. Адаптивність як ключовий принцип. У мінливих умовах ринкового середовища та кризових ситуацій, таких як економічна нестабільність чи військові конфлікти, адаптивність стратегії стає вирішальним фактором успішності підприємства.

2. У процесі формування стратегії необхідно враховувати взаємодію між внутрішніми факторами (ресурси, виробничий потенціал, фінансова стійкість) та зовнішніми умовами (ринкове середовище, законодавчі норми, економічні й політичні ризики). Система стратегії діяльності підприємства нерозривно пов'язана зі стратегічним плануванням, яке є основним інструментом її формування та реалізації. Стратегічне планування виступає процесом визначення довгострокових цілей підприємства, аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, а також розробки конкретних шляхів досягнення цих цілей. Інноваційні підходи до формування стратегії та залучення стейкхолдерів, включаючи партнерства з міжнародними організаціями та донорами, дозволяють підприємствам підвищувати ефективність і впроваджувати нові технології.

3. Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку перспектив зростання підприємства, аналіз позицій у конкурентній боротьбі, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності, аналіз напрямів диверсифікації. Результати стратегічного аналізу є основою для вибору стратегії підприємства. Для розробки дієвої стратегії підприємства важливо застосовувати сучасні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю BCG, які дозволяють оцінити конкурентні переваги, ризики та перспективи підприємства.

4. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування є важливою складовою управлінської діяльності, яке дозволяє підприємствам виконувати вимоги законодавства, зменшити зміни в регуляціях і забезпечити відповідність стратегії до загальнодержавних цілей розвитку. Воно включає в себе правові акти, які встановлюють рамки та правила для здійснення

стратегічного планування на рівнях окремих підприємств, а також застосовують їх взаємодію з державними органами, іншими підприємствами та ринковими суб'єктами.

Таким чином, формування стратегії підприємства є багатогранним процесом, що базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, впровадженні інноваційних підходів і дотриманні принципу адаптивності для забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ЖИТОМИРТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Комунальне підприємство «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради (далі – КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради) є унітарним комерційним підприємством комунальної форми власності. Його засновником є територіальна громада міста Житомира, яку представляє Житомирська міська рада. Органом, що здійснює управління господарською діяльністю підприємства відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», є виконавчий комітет Житомирської міської ради.

Засновник КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради є Житомирська Міська Рада має 100% частку в статутному капіталі розміром 1 094 160 801 грн.

Керівник: Рогожин Дмитро Володимирович

Адреса: 10014, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Київська, будинок, 48.

КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації, здійсненої відповідно до чинного законодавства. Підприємство володіє окремим майном, веде самостійний баланс, має рахунки в банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп та інші атрибути, що містять його офіційну назву та ідентифікаційний код. Підприємство виступає в правових відносинах від власного імені, укладає угоди, набуває права власності, бере на себе зобов'язання, а також представляє свої інтереси в судах загальної юрисдикції, господарських та адміністративних судах. Воно самостійно відповідає за результати своєї діяльності.

КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради було створено в 1970 році. На момент заснування підприємство об'єднувало 35 котелень, серед яких 3 районні, 20 квартальних і 12 підвальних. Загальна потужність встановлених на них 152 котлів складала 106,2 Гкал/годину.

Етапи розвитку підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради

Рік	Подія
1972	Перша бойлерна в місті Житомирі по вул. К. Лібкнехта, 47 – початок централізованого гарячого водопостачання.
1973	15 березня 4 котельні переведені на диспетчерське управління без постійного обслуговуючого персоналу.
1974	Усі квартальні та вбудовані котельні переведені на диспетчерське управління.
1975	Прийняття котельні по вул. Жуйко, 12 (53,2 Гкал/год) від Міненерго. У листопаді підприємство стало "Житомиртепломережа".
1979	Підприємство стало замовником будівництва котелень і теплових мереж. Збудовано котельні по Щорса-Соколовському (29,6 Гкал/год) та Північно-Західному (41,2 Гкал/год) житлових масивах.
1980	Збудовано перший прохідний тунель для тепломереж на вул. К. Лібкнехта.
1981	Директором "Житомиртеплокомуненерго" призначено Єфімова Георгія Вадимовича.
1982	Вперше застосована бітумно-керамзитна теплова ізоляція. Підприємство реорганізоване в обласне виробниче об'єднання теплових мереж "Житомиртепломережа".
1984	Ліквідовано останню підвальну котельню в місті.
1986	Введена в дію котельня потужністю 41,2 Гкал/год із чотирьохтрубною системою в Північно-Західному районі.
1988	Розпочата реконструкція котельні по вул. Жуйко, 12.
1993	У березні, через перерозподіл комунальної власності, створено самостійне міське підприємство "Житомиртеплокомуненерго". У травні підприємство зареєстровано як орендне підприємство теплових мереж.
1999	Прийняття на баланс від ВЖРЕПів внутрішньо будинкових систем для поліпшення якості послуг.
2024	На балансі підприємства: 60 котелень, 83 ЦТП, близько 210 км тепломереж; теплова потужність – 723,6 Гкал/год, середня чисельність працюючих – 717 осіб. Підприємство укомплектовано кваліфікованими кадрами.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

До складу КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР входять два теплові райони міста Житомира – Корольовський та Богунський. Підприємство експлуатує 51 котельню із загальною потужністю 732,5 Гкал/год. У його структурі також діють цех ремонту електрообладнання, дільниця з

обслуговування КВПІА газового обладнання, виробнича служба експлуатації, цех централізованого ремонту, хімічна лабораторія та аварійно-диспетчерська служба. Усі ці підрозділи формують загальну організаційну структуру підприємства (див. Додаток А). На підприємстві функціонують понад 20 структурних підрозділів, серед яких:

- енергетична служба;
- виробничо-хімічна служба;
- цех централізованого ремонту;
- виробнича служба експлуатації;
- аварійно-диспетчерська служба;
- служба обліку та аналізу енергоресурсів;
- ремонтно-будівельний цех;
- автотранспортний цех.

Важливу роль відіграє планово-економічний відділ, який відповідає за економічне планування, прогнозування фінансово-економічного стану та розробку тарифів на теплопостачання і транспортування для різних категорій споживачів, а також цін на інші послуги.

Основний вид діяльності: 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Інші види діяльності: Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Основними напрямками діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР є:

- Виробництво та постачання теплової енергії (включаючи пару), її транспортування магістральними та місцевими тепловими мережами.
- Ремонт, розвиток і модернізація джерел теплопостачання та комунікацій, що до них ведуть.
- Обслуговування та вдосконалення теплових мереж, зокрема проведення ремонтних робіт.
- Енергетичне обстеження об'єктів різного призначення – виробничих, господарських та соціальних.

- Виробництво електроенергії, ремонт, налаштування та експлуатація обладнання, такого як дизель-генератори, газові мотор-генератори, турбіни (газові та парові), а також продаж, передача та постачання електроенергії за нерегульованим тарифом.

КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР управляється від імені громади міста Житомира Засновником – Житомирською міською радою. Органом, що відповідає за управління майном підприємства, є виконавчий комітет Житомирської міської ради. Безпосереднє керівництво здійснює директор підприємства, який призначається та звільняється розпорядженням міського голови з укладенням відповідного контракту.

За рішенням Засновника може бути утворена Наглядова рада як колегіальний контролюючий орган. Її діяльність регламентується Положенням, затвердженим Засновником.

Діяльність підприємства регулюється його Статутом, який поєднує права Засновника щодо управління майном із принципами самоврядування трудового колективу. Підприємство має право самостійно визначати свою управлінську структуру, формувати штат та розробляти облікову політику за погодженням із відповідним органом управління.

КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР забезпечує тепловою енергією близько 95% житлових будинків у місті, а також обслуговує бюджетні установи та комерційні організації. Основними споживачами послуг підприємства є населення, яке використовує близько 75% від загального обсягу відпущеного тепла.

На даний час КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР включає два теплових райони міста Житомира – Корольовський і Богунський. У складі підприємства функціонує 51 котельня із сумарною потужністю 781,988 Гкал/год, а також низка спеціалізованих служб і підрозділів, зокрема:

За час діяльності підприємства відбулися суттєві зміни в його енергетичній та технічній базі. Збільшено встановлену потужність котелень, здійснено модернізацію інфраструктури. Окрім цього, у будинках активно

впроваджуються індивідуальні теплові пункти (ІТП), що підвищує ефективність системи теплопостачання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад технічної та енергетичної бази КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР (станом на 01.01.2024 р.)

Показник	Одиниця виміру	Значення показника
Наявність котелень	шт.	51
Кількість котлів	шт.	200
Встановлена потужність котелень	Гкал/ год.	674,211
Кількість індивідуальних теплових пунктів	шт.	161
Довжина теплових мереж	Км	211,6
Наявність ЦТП	шт.	60
Опалювальні площі	тис. м ²	4096,1

Джерело: побудовано за даними КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР надає послуги теплопостачання двом основним категоріям споживачів:

1. Перша група:

- Населення, яке проживає в житлових будинках незалежно від форми власності.
- Мешканці гуртожитків, що належать підприємствам, організаціям, установам або навчальним закладам комунальної власності.

2. Друга група:

- Бюджетні установи (школи, лікарні, адміністративні будівлі тощо).
- Приватні підприємства та госпрозрахункові організації.

Існуючий житловий фонд м. Житомира становить 5392,7 тис. м² загальної площі, яка розподіляється наступним чином (табл. 2.2):

1. Багатоквартирна забудова:

- Загальна площа: 4275,2 тис. м² (79,3% від загального житлового фонду).
- Кількість будинків: 2226 од.
- Кількість мешканців: 200,9 тис. осіб.
- Житловий фонд гуртожитків: 171,7 тис. м² (3,2% від загального житлового фонду).

Таблиця 2.2

Житловий фонд станом на 01.01.2024 р.

Види забудови	Житловий фонд		Кількість будинків, од.	Кількість квартир, од.	Житлова забезпеченість, м ² /ос.
	площа, тис. м ²	мешканців, тис. осіб			
Багатоквартирна	4275,2	200,9	2226	82454	21,3
Садібна	1117,5	70	12961	30861	16
Разом	5392,7	270,9	15187	113428	19,9

Джерело: побудовано за даними КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

2. Садібна забудова:

- Загальна площа: 1117,5 тис. м² (20,7% від загального житлового фонду).
- Кількість будинків: 12 961 од.
- Кількість мешканців: 70,0 тис. осіб.
- Кількість квартир: 30 861 од. (27,2% від загальної кількості квартир у місті).
- Середня площа одного будинку: 86 м².
- Середня кількість мешканців у будинку: 5,3 осіб.
- Середня кількість сімей у будинку: 2,4 сім'ї.
- Середній розмір ділянки однієї садиби: 0,06–0,08 га.

3. Аварійний та ветхий житловий фонд (станом на 01.01.2024 р.):

- Загальна площа: 71,0 тис. м² (1,3% від загального житлового фонду).
- Кількість будинків: 420 од. Кількість мешканців: 2,1 тис. осіб.

Основу житлового фонду міста становить багатоквартирна забудова (79,3%), тоді як решта (20,7%) припадає на садибну забудову.

На сьогодні підприємство активно розвивається, використовуючи сучасні технології та зовнішні ресурси. На основі існуючої інфраструктури воно працює над впровадженням альтернативних джерел енергії, використанням локальних видів палива та застосуванням когенераційних технологій. Незважаючи на наявні виклики, колектив підприємства докладає максимум зусиль, щоб у найближчі 8–10 років комунальна теплоенергетика міста стала високоефективною та прогресивною галуззю.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану комунального підприємства «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Діагностика фінансово-економічного стану комунального підприємства «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР є ключовим інструментом для оцінки ефективності його діяльності та визначення перспектив розвитку. Аналіз фінансових показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності, а також вчасно вжити необхідних заходів для підвищення платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. У сучасних умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, а також зростання вимог до якості послуг, діагностика економічного стану забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на стабільне функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Основні економічні показники діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про поступове зниження чистого доходу на 5,32% у 2023 році порівняно з 2021 роком, значне збільшення збитків за такими показниками, як валовий та операційний прибуток, і суттєве погіршення рентабельності господарської діяльності, яка досягла від'ємного значення у 2023 році.

Валовий збиток зріс на 152,47% у 2023 році, порівняно з 2021 роком, досягнувши -137682 тис. грн., що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності.

Операційний прибуток демонструє значне погіршення, зменшившись із -497 тис. грн. у 2021 році до -93459 тис. грн. у 2023 році, що є критичним фактором, який потребує вирішення.

Чистий збиток у 2023 році становив -78 744 тис. грн., що є різким падінням порівняно з прибутковими результатами у 2021–2022 роках.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго»
ЖМР у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	752 442	746 017	712433	-40 009	-5,32
2. Валовий прибуток, тис. грн.	-54 535	-71 688	-137682	-83 147	152,47
3. Операційний прибуток, тис. грн.	-497	-28 460	-93459	-92 962	В 187 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2 811	27 182	-78744	-81 555	В 29 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	720	733	717	-3	-0,42
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	546154	686064	925904	379750	69,53
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	142879	166993	211866	68 987	48,28
- оборотних активів, тис. грн.	443856,5	590125	742310	298453	67,24
7. Фондовіддача	5,27	4,47	3,36	-1,91	-36,19
8. Фондомісткість	0,19	0,22	0,30	0,11	56,52
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	198,44	227,82	295,49	97,05	48,91
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,7	1,26	0,96	-0,74	-43,54
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1045,06	1017,76	993,63	-51,43	-4,92
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	12562,04	9773,19	14087,17	1525,13	12,14
13. Рентабельність господарської діяльності, %	0,37	3,64	-11,05	-11,42	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Середньооблікова чисельність працівників залишалася майже стабільною протягом аналізованого періоду, незначно зменшившись на 0,42%.

Середньорічна вартість необоротних активів у 2023 році зросла на 69,53% порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи.

Фондоозброєність зросла на 48,91%, що вказує на покращення забезпеченості працівників основними засобами.

Продуктивність праці знизилася на 4,92% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на необхідність впровадження заходів для підвищення

ефективності роботи персоналу.

Середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 12,14% у 2023 році, що є позитивним фактором, хоча не корелює з продуктивністю праці.

Рентабельність господарської діяльності зменшилася до -11,05% у 2023 році, що вказує на збитковість діяльності підприємства та необхідність покращення управління фінансами. Водночас підприємство зазнало зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів (на 69,53% і 67,24% відповідно), що вказує на посилення інвестиційної активності. Однак ефективність використання активів зменшилася, про що свідчить зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 43,54%.

Основні економічні показники діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021–2023 роках демонструють складну фінансово-економічну ситуацію підприємства. Таким чином, результати аналізу свідчать про складну фінансово-економічну ситуацію підприємства, яка вимагає оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення управлінських рішень. Негативна динаміка фондівіддачі та рентабельності, а також збільшення збитків свідчать про необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат і підвищення ефективності господарської діяльності. Зростання середньомісячної заробітної плати працівників на 12,14% є позитивним фактором, проте цей показник потребує кореляції із загальною продуктивністю праці, яка знизилася на 4,92%.

Таким чином, для стабілізації фінансово-економічного стану КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР необхідно впроваджувати заходи з підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації витрат та вдосконалення операційної діяльності.

Аналіз динаміки та структури майна та джерел його утворення КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021–2023 роках наведено в табл. 2.4-2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура майна та джерел його утворення КП
«Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021-2023 роках

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	617121	57,27	755007	51,20	1083901	56,23	466780	75,64	-1,04
Нематеріальні активи	21432	1,99	21288	1,44	21396	1,11	-36	-0,17	-0,88
Основні засоби	172066	15,97	161919	10,98	261813	13,58	89747	52,16	-2,39
Оборотні активи, в т.ч.:	460498	42,73	719751	48,80	843765	43,77	383267	83,23	1,04
Запаси	50061	4,65	44490	3,02	71656	3,72	21595	43,14	-0,93
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	308705	28,65	396744	26,90	296646	15,39	-12059	-3,91	-13,26
Інша поточна дебіторська заборгованість	6660	0,62	147414	10,00	287394	14,91	280734	4215,23	14,29
Грошові кошти та їх еквіваленти	320	0,03	4535	0,31	11101	0,58	10781	3369,06	0,55
Інші оборотні активи	88334	8,20	122539	8,31	146768	7,61	58434	66,15	-0,59
Разом баланс	1077619	100	1474758	100	1927666	100,00	850047	78,88	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Виходячи з даних таблиці 2.4 можна зробити висновки за динамікою та структурою майна КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021–2023 роках.

Загальна вартість майна підприємства зросла на 850047 тис. грн. (78,88%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про активну інвестиційну політику та розширення активів підприємства.

Необоротні активи збільшилися на 466780 тис. грн. (75,64%), хоча їх частка у структурі майна дещо зменшилася (на 1,04 в.с.), що пов'язано із швидшим зростанням оборотних активів. Основні засоби зросли на 52,16%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Нематеріальні активи залишилися майже на тому ж рівні, зменшившись на 0,17%, що вказує на незначні вкладення в інновації чи нематеріальні активи.

Оборотні активи збільшилися на 383267 тис. грн. (83,23%), їх частка у структурі активів зросла на 1,04 в.с., що вказує на підвищення ліквідності активів. Запаси зросли на 43,14%, але їх частка у структурі активів залишилася незначною (3,72%). Грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 3369,06%, проте залишаються незначною частиною активів (0,58%). Інша поточна дебіторська заборгованість значно зросла в 42,2 рази, збільшившись на 280734 тис. грн., що потребує додаткового аналізу щодо її доцільності та ризиків неповернення.

Структурні зміни в балансі демонструють збалансоване зростання активів, хоча різке збільшення дебіторської заборгованості може свідчити про можливі проблеми з платоспроможністю споживачів або надмірну кредитну політику підприємства.

Загалом, динаміка та структура майна КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР за 2021–2023 роки свідчать про розширення активів підприємства, хоча спостерігаються окремі ризики, пов'язані зі збільшенням дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура джерел його утворення

КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021-2023 роках

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власний капітал, в т.ч.:	259132	24,05	390332	26,47	544405	28,24	285273	110,09	4,19
Статутний капітал	525773	48,79	666065	45,16	903861	46,89	378088	71,91	-1,90
Нерозподілений прибуток	-258937	-24,03	-228603	-15,50	-382340	-19,83	-123403	47,66	4,20
Неоплачений капітал	-131837	-12,23	-170593	-11,57	-31678	-1,64	100159	-75,97	10,59
Довгострокові зобов'язання	81152	7,53	184461	12,51	249905	12,96	168753	в 2,1 р.б.	5,43
Поточні зобов'язання в т.ч.:	737335	68,42	899965	61,02	1133356	58,79	396021	53,71	-9,63

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	384610	35,69	483049	32,75	573897	29,77	189287	49,22	-5,92
Поточні зобов'язання за розрахунками	20044	1,86	49057	3,33	13914	0,72	-6130	-30,58	-1,14
Інші поточні зобов'язання	156253	14,50	103662	7,03	84098	4,36	-72155	-46,18	-10,14
Разом баланс	1077619	100	1474758	100	1927666	100	850047	78,88	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Висновки за динамікою та структурою джерел утворення КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021–2023 роках наступні.

Загальна структура джерел фінансування підприємства характеризується зростанням власного капіталу на 285273 тис. грн. (110,09%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства. Частка власного капіталу в загальній структурі зросла на 4,19 в.с.

Статутний капітал збільшився на 378 088 тис. грн. (71,91%), проте його частка в загальних джерелах зменшилася на 1,90 в.с., що вказує на пропорційне зростання інших джерел фінансування.

Нерозподілений збиток збільшився, сформувавши збиток у 2023 році (-382340 тис. грн.), що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

Сума неоплаченого капіталу знизилася на 100159 тис. грн. (-75,97%), що є позитивним сигналом, оскільки зменшується дефіцит у капіталі підприємства.

Довгострокові зобов'язання зросли на 168753 тис. грн. (207,95%), а їх частка в структурі зросла на 5,43 в.с., що свідчить про активне залучення довгострокових фінансових ресурсів для розвитку.

Поточні зобов'язання зросли на 396021 тис. грн. (53,71%), але їх частка у структурі джерел фінансування зменшилася на 9,63 в.с., що є позитивною тенденцією для фінансової стійкості підприємства.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 189287 тис. грн. (49,22%), проте її частка зменшилася на 5,92 в.с., що свідчить про відносну стабілізацію короткострокових фінансових зобов'язань.

Поточні зобов'язання за розрахунками скоротилися на 6 130 тис. грн. (-30,58%), що свідчить про зменшення податкових і соціальних боргів.

Інші поточні зобов'язання зменшилися на 72 155 тис. грн. (-46,18%), а їх частка скоротилася на 10,14 в.с., що покращує ліквідність і короткострокову платоспроможність.

Загальний баланс підприємства зріс на 850047 тис. грн. (78,88%), що відображає активний розвиток підприємства.

Загалом, підприємство демонструє зростання власного капіталу та залучення довгострокових фінансових ресурсів, що підвищує його фінансову стійкість. Водночас зниження нерозподіленого прибутку та зростання кредиторської заборгованості вимагають додаткової уваги для забезпечення стабільності у коротко- і довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо структуру та динаміку формування фінансових результатів КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР в 2021-2023 рр. в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка формування фінансових результатів КП
«Житомиртеплокомуненерго» ЖМР в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	752442	746017	712433	-40009	-5,32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	806977	817705	850115	43138	5,35
Валовий прибуток (збиток)	-54535	-71688	-137682	-83147	152,47
Інші операційні доходи	125745	124012	103669	-22076	-17,56

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	21 680	24 002	28346	6666	30,75
Інші операційні витрати	50027	56782	31100	-18927	-37,83

Фінансові результати від операційної діяльності	-497	-28460	-93459	-92962	18704,63
Фінансові витрати	3 960	1270	8834	4874	123,08
Фінансові результати до оподаткування	3414	27182	-78744	-82158	-2406,50
Чистий прибуток (збиток)	2811	27182	-78744	-81555	-2901,28

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 40009 тис. грн., або на 5,32% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про негативну тенденцію в обсягах реалізації продукції та можливе скорочення споживачів.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 43138 тис. грн., або на 5,35%, перевищуючи темпи змін чистого доходу, що спричинило погіршення фінансових результатів підприємства.

Валовий збиток збільшився у 2023 році на 83 147 тис. грн. (152,47%) порівняно з 2021 роком, що вказує на суттєве погіршення ефективності основної діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР.

Інші операційні доходи зменшилися на 22076 тис. грн., або на 17,56%, що послабило загальну фінансову стійкість підприємства.

Адміністративні витрати зросли на 6666 тис. грн., або на 30,75%, що може бути обумовлено збільшенням витрат на управлінський персонал, технічну модернізацію чи інші управлінські потреби.

Інші операційні витрати знизилися на 18927 тис. грн., або на 37,83%, що є позитивним сигналом і свідчить про оптимізацію витрат або скорочення збитків за неосновною діяльністю.

Фінансовий результат від операційної діяльності погіршився: збиток у 2023 році становив -93459 тис. грн., що на 92962 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком, свідчить про серйозні проблеми в операційній ефективності.

Фінансові витрати зросли на 4874 тис. грн., або в 1,3 рази більше, що свідчить про збільшення витрат на обслуговування боргових зобов'язань.

Чистий прибуток у 2023 році трансформувався в збиток у розмірі -78744 тис. грн., що на 81555 тис. грн. гірше, ніж у 2021 році, і наочно демонструє загальний негативний тренд у фінансових результатах підприємства.

Фінансовий стан КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021–2023 роках суттєво погіршився. Зростання собівартості продукції, збільшення фінансових витрат і зниження інших операційних доходів негативно вплинули на фінансові результати підприємства. Для стабілізації ситуації необхідно зосередитися на підвищенні операційної ефективності, зменшенні витрат та пошуку додаткових джерел доходів.

Динаміку показників оцінки фінансового стану КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021-2023 роках проаналізуємо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,62	0,8	0,74	0,12
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,01	0,01	0,01
3. Чистий оборотний капітал	-276837	-180214	-289591	-12754
4. Коефіцієнт автономії	0,24	0,26	0,28	0,04
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,34	-0,17	-0,41	-0,07
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,07	-0,46	-0,7	0,37
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,76	0,58	0,37	-0,39
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,9	1,91	1,31	-1,59
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,37	3,64	-11,05	-11,42
10. Рентабельність власного капіталу, %	1,08	6,96	-14,46	-15,54
11. Рентабельність продукції, %	-6,67	-12,82	-19,33	-12,66

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,62 у 2021 році до 0,74 у 2023 році, що становить збільшення на 0,12. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Нормативне значення знаходиться на рівні 1,0–1,5, однак значення підприємства залишається нижчим за норматив. Хоча динаміка є позитивною, загальна ліквідність свідчить про фінансові труднощі та необхідність зменшення короткострокових зобов'язань або збільшення поточних активів.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зросло з 0 у 2021 році до 0,01 у 2023 році. Це дуже низький рівень, оскільки нормативне значення становить 0,2–0,3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на спроможність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів. Фінансовий стан залишається критичним через недостатню кількість ліквідних активів. Для покращення ситуації підприємство має збільшити обсяг грошових коштів.

Чистий оборотний капітал зменшився з -276837 тис. грн у 2021 році до -289591 тис. грн у 2023 році, що свідчить про погіршення ситуації на 12754 тис. грн. Від'ємне значення вказує на те, що підприємство фінансує свої поточні активи за рахунок короткострокових зобов'язань, що створює значний фінансовий ризик. Важливо провести оптимізацію структури активів та зобов'язань і знайти джерела для фінансування оборотного капіталу.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,24 у 2021 році до 0,28 у 2023 році, що є покращенням на 0,04. Цей коефіцієнт показує частку власного капіталу у загальній структурі активів. Зростання є позитивним сигналом, але значення залишається значно нижчим за нормативний рівень 0,5. Низький рівень автономії свідчить про високу залежність підприємства від залучених коштів. Для підвищення фінансової незалежності підприємству необхідно збільшити обсяги власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з -0,34 у 2021 році до -0,41 у 2023 році, що є погіршенням на 0,07. Від'ємне значення свідчить про те, що зобов'язання підприємства перевищують власний капітал. Погіршення коефіцієнта вказує на підвищення фінансової нестабільності та залежності підприємства від позикових коштів. Для покращення ситуації слід скоротити обсяги зобов'язань або збільшити власний капітал.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з -1,07 у 2021 році до -0,7 у 2023 році, що є позитивною зміною на 0,37. Від'ємне значення свідчить про те, що весь власний капітал підприємства вкладений у необоротні активи, а фінансування оборотних активів відбувається за рахунок залучених коштів.

Незважаючи на покращення, ситуація залишається незадовільною. Підприємству слід переглянути структуру активів та забезпечити фінансування оборотних засобів за рахунок власного капіталу.

Значення коефіцієнта оборотності активів знизилося з 0,76 у 2021 році до 0,37 у 2023 році, що є негативною динамікою на 0,39. Це означає зниження ефективності використання активів підприємства для генерування доходу. Падіння коефіцієнта свідчить про неефективне управління активами, що вимагає оптимізації їх структури та підвищення продуктивності.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 2,9 у 2021 році до 1,31 у 2023 році, що означає падіння на 1,59. Зменшення ефективності використання власного капіталу призводить до недостатнього формування доходу, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Для покращення показника слід підвищити обсяги виручки та забезпечити більш ефективне використання капіталу.

Рентабельність господарської діяльності впав з 0,37% у 2021 році до -11,05% у 2023 році, що є значним погіршенням на 11,42 п. п. Це свідчить про зростання витрат та неефективність операційної діяльності. Для підвищення рентабельності слід оптимізувати витрати та збільшувати доходи.

Рентабельність власного капіталу знизилась з 1,08% у 2021 році до -14,46% у 2023 році, що є негативним відхиленням на 15,54 п. п. Це вказує на значні збитки та неефективне використання власного капіталу. Необхідно знижувати операційні витрати та шукати шляхи збільшення прибутковості діяльності.

Рентабельність продукції погіршився з -6,67% у 2021 році до -19,33% у 2023 році, що становить відхилення на 12,66 п. п. Це вказує на зростання собівартості продукції порівняно з її ціною та недостатню ефективність цінової політики. Підприємству необхідно знижувати собівартість продукції, переглядати цінову політику та контролювати витрати.

Фінансовий стан КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР у 2021–2023 роках демонструє загострення проблем у ліквідності, рентабельності та

ефективності використання ресурсів.

Всього із 2010 року споживачі заборгували комунальному підприємству «Житомиртеплокомуненерго» 297 млн. грн. Найбільша сума заборгованості з однієї квартири за тепlopостачання становить 212 тис. грн. За 2023 рік було подано до суду позовів на 6060399 грн. Задоволено рішень – на 4330198 гривень. Борг, який зараз знаходиться в Державній виконавчій службі складає 2,7 мільйона гривень, у приватного виконавця на виконанні – 31980397 гривень. Зараз ці суми перебувають в роботі.

Аналіз фінансового стану КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР за 2021-2023 роки показав низку проблемних аспектів, які вимагають уваги для забезпечення стабільності та зростання підприємства. Основні висновки з аналізу:

1. Низька ліквідність та фінансова нестабільність. Підприємство має проблеми з ліквідністю, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності залишається нижчим за нормативні значення, а коефіцієнт абсолютної ліквідності фактично нульовий. Це свідчить про обмежені можливості для погашення короткострокових зобов'язань у разі необхідності. Водночас, коефіцієнт фінансової стабільності та коефіцієнт автономії є недостатніми, що вказує на високу залежність від зовнішнього фінансування та наявність значних фінансових ризиків.

2. Зниження рентабельності. Рентабельність господарської діяльності, власного капіталу та продукції продовжує знижуватися, що свідчить про проблеми в управлінні витратами, підвищення собівартості продукції та недостатню ефективність бізнес-процесів. Найбільші проблеми виникають у результаті високої собівартості продукції, що не компенсується зростанням доходів.

3. Необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності активів. Коефіцієнти оборотності активів і власного капіталу показують негативну динаміку, що вказує на недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства. Зниження оборотності активів та власного капіталу означає, що

підприємство не здатне генерувати достатній дохід від використання своїх ресурсів, що потребує оптимізації операційної діяльності.

4. Проблеми з оборотним капіталом. Чистий оборотний капітал залишався від'ємним протягом трьох років, що є серйозною проблемою для підприємства. Це означає, що підприємство не має достатнього запасу ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань, що може створювати додаткові фінансові труднощі та загрози неплатоспроможності.

Загалом, підприємству необхідно вжити комплексних заходів для покращення фінансової стабільності, підвищення ефективності діяльності та зниження ризиків неплатоспроможності.

2.3. Оцінка стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради

Стратегічні рішення щодо діяльності та функціонування підприємства у сфері житлово-комунального господарства, зокрема у напрямі теплопостачання, ухвалюються державними органами. Послуги з централізованого теплопостачання для підприємств, установ та організацій громади надається в основному комунальним підприємством «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради, яке має монопольний статус у наданні послуг централізованого теплопостачання м. Житомира.

Стратегія діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР є важливим інструментом забезпечення ефективності його функціонування та стійкого розвитку в умовах сучасної економіки. Оцінка стратегії передбачає аналіз ключових напрямів, результатів діяльності та ефективності управлінських

рішень, а також відповідності стратегічних цілей актуальним потребам споживачів і громади (рис. 2.1).

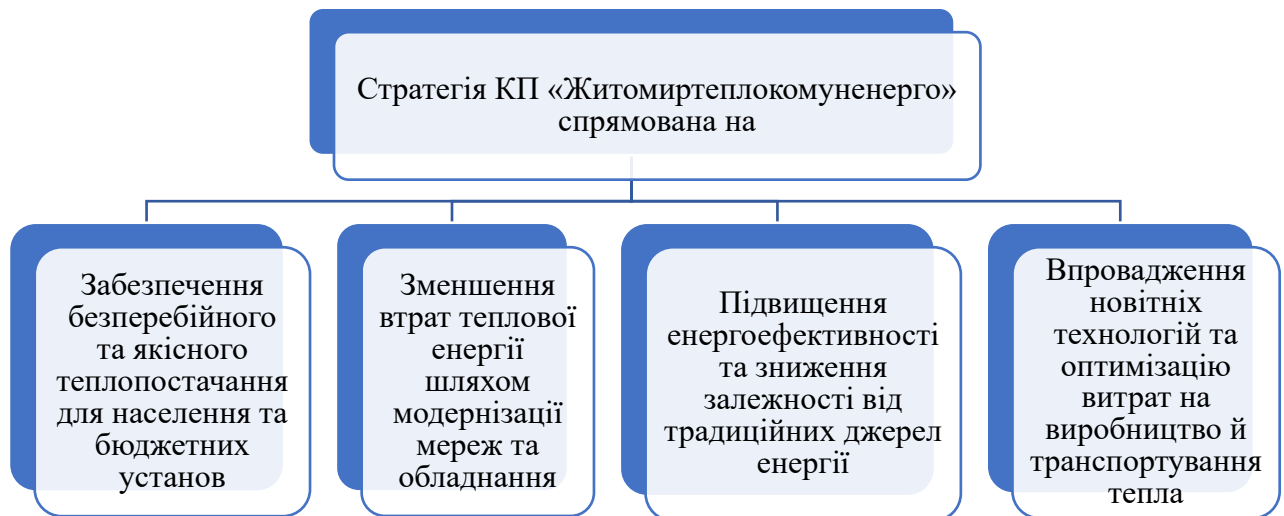


Рис. 2.1. Стратегічні напрями КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Джерело: побудовано автором

Система планування КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР є важливою складовою ефективного управління підприємством. Вона охоплює кілька рівнів планування, таких як стратегічне, тактичне та оперативне планування, кожне з яких має свою мету, завдання та інструменти для досягнення оптимальних результатів.

Система централізованого тепlopостачання (СЦТ) міста Житомира є основним джерелом теплової енергії для опалення житлового фонду та інших категорій споживачів (табл. 2.8).

СЦТ забезпечує тепловою енергією 1913 об'єктів, серед яких:

- 989 житлових будинків,
- 393 бюджетні установи,
- 526 споживачів іншої категорії.

Таблиця 2.8

Основні показники системи централізованого тепlopостачання м. Житомира
у 2023 році

Показник	Значення	Примітки
Загальна кількість об'єктів обслуговування, в т.ч.:	1913	
Житлові будинки	989	
Бюджетні організації	393	
Інші споживачі	526	
Послуга гарячого водопостачання (ГВП)	Обмежена	Не надається з 2014 року
Підключене договірне навантаження	279,874 Гкал/год	
Фактична потреба у тепловій енергії (річна)	521636,2 Гкал/рік	
Потреба на опалення	520746,0 Гкал/рік	
Потреба на ГВП	890,2 Гкал/рік	
Загальна потужність теплоджерел КП «ЖТКЕ»	681,04 Гкал/год	
Кількість теплоджерел	54	
Кількість котлів та обладнання	200	Включаючи 2 електричні котли та 3 теплонасоси
Діючі котли	181	
Котли в резерві або на консервації	14	
Застарілі котли	14	НПСТУ та «Факел»
Ефективність теплогенеруючого обладнання	~90,4%	
Основне паливо для генерації	Природний газ	
Резерв потужності відносно договірного навантаження	232,8 Гкал/год (45,4%)	Від загальної наявної потужності
Резерв потужності за фактичним навантаженням	226,8 Гкал/год (44,2%)	Дані за 2019–2021 роки
Дефіцит потужності на районних котельнях	Відсутній	
Дефіцит потужності на квартальних котельнях	6 котелень (незначний дефіцит)	За оціночним навантаженням
Найбільший дефіцит на котельні	вул. Шевченка, 103	4,38 Гкал/год (оціночне), 3,61 Гкал/год (договірне)

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Послуга гарячого водопостачання (ГВП) надається лише частково. Загальне підключене договірне навантаження становить 279,874 Гкал/год, у той час як фактична річна потреба в тепловій енергії сягає 521636,2 Гкал/рік. З цієї кількості:

- для опалення необхідно 520746,0 Гкал/рік,
- на гаряче водопостачання припадає 890,2 Гкал/рік.

Генерація теплової енергії здійснюється на 54 теплоджерелах КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР із загальною встановленою потужністю 681,04 Гкал/год. Серед них функціонує 200 одиниць котельного та

теплогенеруючого обладнання, включаючи 2 електричні котли та 3 теплонасосні установки. Слід зазначити, що:

- 181 котел перебуває в експлуатації,
- 14 котлів виведені в резерв або знаходяться на консервації,
- серед діючих котлів 14 одиниць є застарілими та характеризуються низькою енергоефективністю (переважно котли типів НІСТУ та «Факел»).

Середній коефіцієнт ефективності теплогенеруючого обладнання становить близько 90,4%, що відповідає сучасним технічним стандартам. Основним паливом для генерації теплової енергії залишається природний газ, що є типовим для більшості підприємств комунальної енергетики України.

Система централізованого теплопостачання здатна повністю задовольнити потреби міста у тепловій енергії для опалення. Однак функціонування послуги гарячого водопостачання є обмеженим. Відносно договірного навантаження існує значний резерв наявної потужності, що становить 232,8 Гкал/год або 45,4% від загальної потужності для відпуску тепла. За результатами аналізу фактичного навантаження за 2021–2023 роки, резерв потужності складає 226,8 Гкал/год, що відповідає 44,2% від загальної наявної потужності.

На рівні районних котелень КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР дефіцит теплової потужності наразі відсутній. Проте спостерігається незначний дефіцит потужності на окремих квартальних котельнях:

- за оціночним навантаженням — на 6 котельнях,
- за договірним навантаженням — на 4 котельнях.

Особливо помітним є дефіцит потужності на котельні, розташованій за адресою вул. Шевченка, 103. Відносно оціночного навантаження дефіцит становить 4,38 Гкал/год, а за договірним — 3,61 Гкал/год. Цей показник свідчить про необхідність модернізації чи оптимізації роботи даного об'єкта для забезпечення стабільного теплопостачання у відповідній зоні обслуговування.

Система централізованого тепlopостачання міста Житомира має достатній технічний потенціал для забезпечення тепловою енергією основних категорій споживачів, однак потребує подальшої оптимізації та модернізації. Резерв потужності створює можливості для підключення нових об'єктів і підвищення ефективності роботи системи. Разом з тим, проблеми на окремих котельнях та наявність застарілого обладнання вимагають заходів з реконструкції та впровадження сучасних технологій енергоефективності.

Система транспортування теплової енергії представлена розгалуженою мережею теплопроводів, яка функціонує в двотрубному обчисленні загальною протяжністю 211,6 км. Мережі поділяються на магістральні та розподільчі, що відповідають наступним показникам:

- Магістральні мережі – 99,6 км;
- Розподільчі внутрішньоквартальні мережі – 112,0 км.

Тепlopостачання забезпечується для потреб опалення, тоді як мережі для гарячого водопостачання наразі відсутні. Середній термін експлуатації теплових мереж варіюється в межах 20-25 років, а їх розподіл за термінами служби виглядає наступним чином (рис. 2.2):

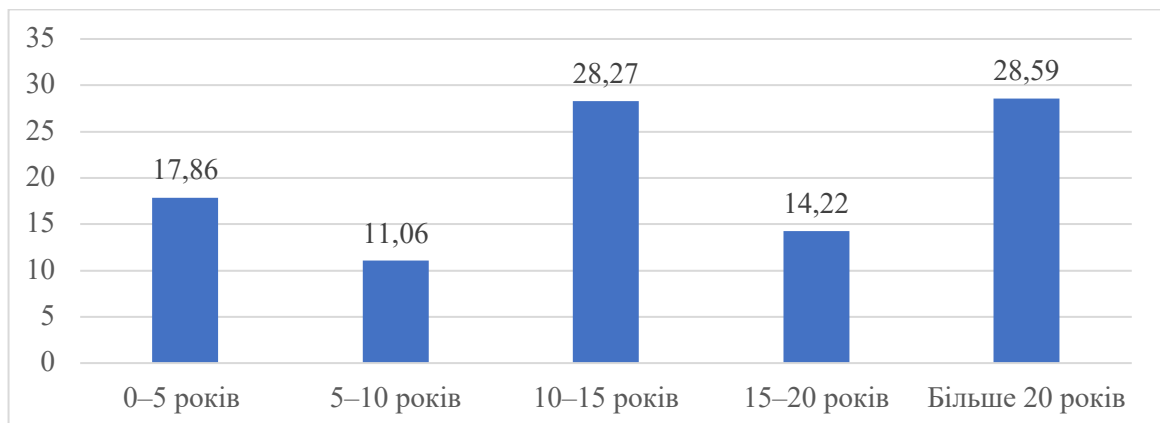


Рис. 2.2. Середній термін експлуатації теплових мереж КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР станом на 01.01.2024 р., %

Джерело: побудовано автором

Інфраструктура системи транспортування теплової енергії включає:

- Центральні теплові пункти (ЦТП) – 60 одиниць;
- Індивідуальні теплові пункти (ІТП) – 161 одиниця.

Важливо зазначити, що розрахункові втрати теплової енергії в мережах становлять 8,8%, що вказує на необхідність подальшої модернізації системи для зменшення втрат та підвищення її ефективності.

Теплове навантаження системи централізованого теплопостачання міста складає 279,424 Гкал/год. Категорії споживачів централізованого теплопостачання наведені на рис. 2.3.

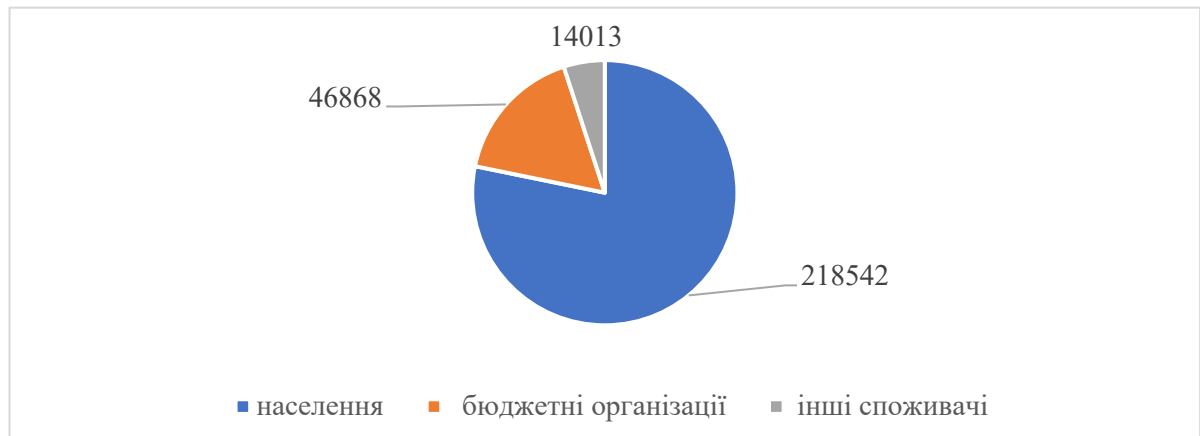


Рис. 2.3. Категорії споживачів централізованого теплопостачання КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР станом на 01.01.2024 р.

Джерело: побудовано автором

Баланс теплової потужності та навантаження теплових джерел системи централізованого теплопостачання міста Житомир в існуючому стані відповідно до вказаних даних наведених в Додатку Д.

Загальна встановлена потужність теплових джерел КП «ЖТКЕ» становить 681,04 Гкал/год. Підключене (договірне) навантаження складає 279,87 Гкал/год, що становить 41 % від встановленої потужності; оціночне навантаження за фактичними даними за 2019 - 2021 роки складає 285,86 Гкал/год, або 42,0 % від встановленої потужності.

Величини оціночного навантаження (при температурі навколишнього середовища -22 °С) для всіх теплогерел близькі до величин підключеного (договірного) навантаження, і для більшості теплогерел дещо перевищують останні. Узагальнено по КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР сумарна

величина оціночного навантаження (при -22°C) перевищує величину договірної навантаження на 2,1%.

Річний обсяг споживання енергоносіїв у 2023 році становить: 51 721,0 тис. м^3 споживання природного газу та 15 307,0 тис. кВт*год споживання електроенергії.

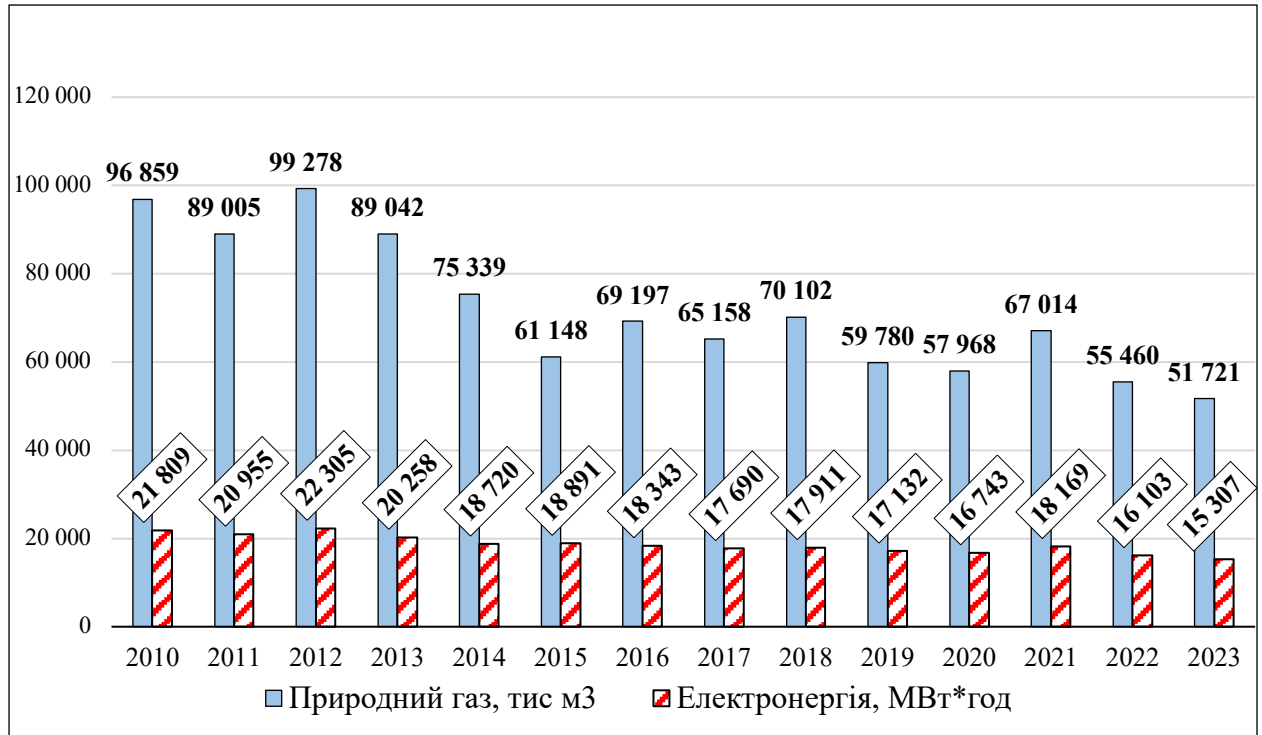


Рис. 2.4. Динаміка споживання енергоносіїв КП «Житомиртеплокомуненерго» у 2010-2023 роках

Джерело: побудовано автором

На цей час узагальнено по КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР наявних потужностей теплових джерел достатньо для задовільнення потреб споживачів міста, дефіциту теплової потужності немає. Загальний резерв теплової потужності відносно договірної навантаження в цілому по місту складає 232,8 Гкал/год, або 45,4% від загальної наявної потужності на відпуск теплової енергії, а відносно оціночного навантаження - 226,8 Гкал/год, або 44,2% від загальної наявної потужності на відпуск теплової енергії.

По районним котельням КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР дефіцит теплової потужності на цей час відсутній. Незначний дефіцит теплової

потужності відносно оціночного навантаження спостерігається для 6 квартальних котелень, відносно договірною навантаження – для 4 котелень, при цьому лише для однієї котельні «Вул. Шевченко, 103» (№ 6.1) він складає значну величину 4,38 Гкал/год відносно оціночного та 3,61 Гкал/год відносно договірною навантаження.

Що стосується стратегічних питань, то КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР постійно співпрацює з міжнародними фондами. У рамках співпраці з Міністерством розвитку громад і територій та Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарської Конфедерації (SECO) реалізувався проєкт «Надання технічної та фінансової допомоги для підвищення енергоефективності м. Житомира». У межах цього проєкту Компанія отримала допомогу для модернізації технічного обладнання та підвищення конкурентоспроможності.

У 2023 році завершено реалізацію проєкту «Енергоефективність у м. Житомирі» у співпраці з Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарської конфедерації (SECO). В рамках проєкту проведено реконструкції районної котельні РК-10 шляхом встановлення термодинамічної установки органічного циклу Ренкіна потужністю 1,2 МВт електричної та 7,1 МВт теплової енергії (паливо - тріска деревини). Також в рамках проєкту встановлено 119 індивідуальних теплових пунктів та реконструйовано 6965 мп теплових мереж в двотрубному вимірі.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) – міжнародний фінансово-кредитний інститут, який надає допомогу країнам від Центральної Європи до Центральної Азії для проведення ринкових реформ, активного інтегрування економік цих країн у міжнародні господарські зв'язки. У своїй діяльності ЄБРР надає цільові кредити під конкретні проєкти приватним і державним структурам на потреби розвитку економіки.

Триває реалізація проєкту «Централізованого теплопостачання міста Житомира» за фінансування Європейським банком реконструкції та розвитку (EBRD). Також на стадії реалізації перебувають проєкти з побудови ТЕЦ на

біомасі на РК-11 та встановлення двох модульних котелень на біомасі. Додатково підприємство закуповує теплову енергію з біомаси в приватних теплопостачальників для подальшої її реалізації своїм споживачам бюджетним організаціям.

Мета проекту: удосконалення районної теплової мережі, що знаходиться у власності Міста, утримується та управляється КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР, що складається з інвестицій у програму пріоритетних капітальних видатків підприємства, спрямованих на зменшення втрат енергії, зменшення споживання газу та електроенергії та покращення якості послуг опалення та постачання гарячої води у Місті.

Відповідно до рішення сесії Житомирської міської ради від 07.12.2012 р. № 455 «Про надання дозволу КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради на укладання кредитного договору з Європейським банком реконструкції та розвитку під гарантію Житомирської міської ради» між ЄБРР, Житомирською міською радою та КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради були підписані: кредитний договір, гарантійний договір та договір про грант, згідно з якими підприємству надається грант в розмірі до 5 млн. Євро від Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля ("E5P") та кредит від ЄБРР в розмірі 10 млн. Євро. Кредит надається підприємству під гарантії Житомирської міської ради. Кошти кредиту та гранту надаються підприємству з метою цільового використання в рамках проекту з розвитку системи теплопостачання у м. Житомирі.

Відповідно до рішення сесії Житомирської міської ради від 04.07.2017 р. № 680 «Про погодження умов реструктуризації кредитної заборгованості КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради перед Європейським банком реконструкції та розвитку», 19.07.2017 р. було укладено угоду про внесення змін та викладення в новій редакції до кредитного договору від 23 лютого 2012 року між КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради та ЄБРР, відповідно до положень якої станом на

дату внесення змін та викладення у новій редакції загальна розрахункова кошторисна вартість Проекту становить приблизно 17 000 000 Євро та передбачаються наступні джерела фінансування Проекту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Джерела фінансування Проекту

Джерела фінансування	Євро, млн.
1-й транш Кредиту (ЄБРР)	7,0
1-й транш Кредиту (ФЕЧТ)*	3,0
Грант “E5P”	5,0
Місцевий внесок (капітальні витрати)	2,0
Фінансування загалом	17,00

* Фонд економічно чистих технологій

Компоненти проекту наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Складові реалізованих проектів КП «Житомиртеплокомуненерго»

Житомирської міської ради та ЄБРР

№	Проект	Поточний стан	Вартість/ Фінансування	Додаткові результати
1	2	3	4	5
1	Реконструкція теплових мереж (підземна частина)	Виконано контракт: замінено підземну теплову мережу Ø 800мм на Ø 630мм, близько 300 мп в двотрубному вимірі	551,6 тис. євро	Захід завершено
2	Реконструкція теплових мереж (надземна частина)	Виконано контракт: замінено надземну теплову мережу Ø 800мм на Ø 630мм, близько 500 мп в двотрубному вимірі	477,9 тис. євро	Захід завершено
3	Реконструкція теплових мереж дільниці № 4	Виконано реконструкцію 17 теплових мереж загальною довжиною 3200 мп (2019/2020	-	Реалізовано першу частину проєкту; триває виконання

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
	(перша та друга черга)	рр.)		другої черги
4	Реконструкція котельні	Виконано заміну насосного обладнання та системи автоматики для котлів ДКВр-10/13 (2 шт.)	643,3 тис. євро	Захід завершено

1	2	3	4	5
	(перша та друга черга)	рр.)		другої черги
5	Технічне переоснащення теплових вузлів (встановлення ІТП та насосів)	Виконання контракту: передбачено встановлення 76 ІТП та 2 мережевих насосів у будинках		Триває реалізація проекту
6	Реконструкція районної котельні на ТЕЦ (біомаса)	Виконання контракту: заплановано встановлення твердопаливного котла на трісці деревини потужністю 10 МВт та конденсаційної турбіни	Грант Е5Р – 5 млн євро	Підвищення енергоефективності, зменшення витрат, зниження викидів забруднюючих речовин

Джерело: сформовано автором

Реконструкція районної котельні м. Житомир на ТЕЦ (біомаса). Паливо – тріска деревини. Поточний стан – виконання контракту.

Інвестиційна програма за кошти гранту Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля Е5Р у розмірі 5 мільйонів євро включає:

- установка 76 ІТП та 2-х мережевих насосів – будинки підключені до котелень ;
- встановлення твердопаливного котла на трісці деревини потужністю 10 МВт теплової енергії та конденсаційної турбіни 2-2,5 МВт електричної енергії на (ТЕЦ).

Проект орієнтований на підвищення енергоефективності, зменшення споживання палива, електроенергії, води та зниження інших витрат на обслуговування та експлуатацію, зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (CO₂, SO₂, NO_x та ін.), вдосконалення надійності та якості послуг теплопостачання для споживача. Реалізація проекту здійснюватиме сприятливий вплив на 28% відсотків населення м. Житомира, підключених до системи теплопостачання.

Загальні переваги проекту:

- Зменшення споживання природного газу складатиме до 8 684 092 у рік;
- Зменшення споживання електроенергії складатиме до 15 466,2 МВт-

год у рік;

- Втрати теплопостачання зменшаться до 66 291 Гкал у рік;
- Зменшення викидів CO₂ до 17 368 тон у рік;
- Зменшення експлуатаційних витрат та витрат на утримання;
- Удосконалення якості послуги теплопостачання та гарячого водопостачання.

Для посилення енергетичної стійкості та підвищення ефективності використання енергії КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР реалізовує ряд проєктів з розвитку когенераційних потужностей, в тому числі у співпраці з Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та приватними інвесторами.

Аналіз результатів реалізації стратегії КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР наведено на рис. 2.5.

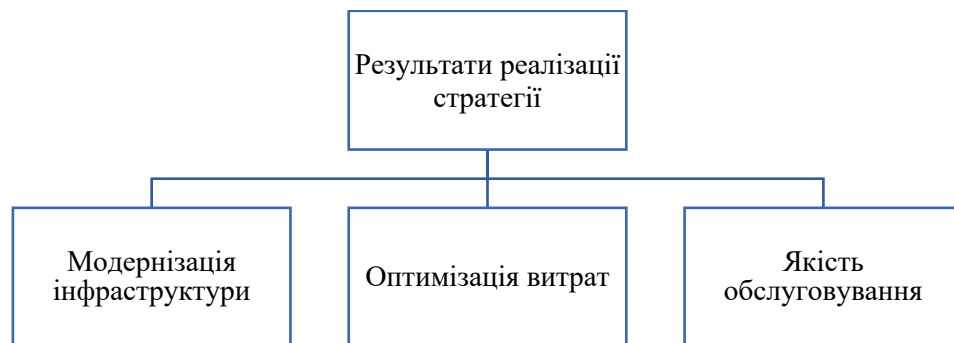


Рис. 2.5. Результати реалізації стратегії КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Джерело: сформовано автором

Упродовж останніх років спостерігається певна динаміка в діяльності підприємства:

- Модернізація інфраструктури: реалізовані окремі проєкти щодо заміни тепломереж, встановлення сучасних котлів та впровадження системи енергоаудиту.
- Оптимізація витрат: здійснено заходи зі зниження виробничих витрат, проте фінансові показники свідчать про продовження збитковості підприємства.

– Якість обслуговування: незважаючи на покращення частини показників, існують нарікання на стабільність та якість теплопостачання у пікові періоди.

Фахівці міської ради Житомира розробляють стратегічні плани та активно просувають енергопроекти, залучаючи донорські та кредитні кошти.

У 2023 році компанія отримала транші з міського бюджету в рамках цільової програми «Благоустрій та розвиток комунального господарства м. Житомира на 2022-2026 роки». За цією програмою було виділено 69696 тис. грн на забезпечення фінансової підтримки, реструктуризацію боргу за природний газ, технічні роботи та реконструкцію інфраструктурних об'єктів.

У 2023 році Житомирська міська рада ухвалила рішення про збільшення статутного капіталу компанії, що дозволило отримати 376 711 тис. грн. Ці кошти були спрямовані на реструктуризацію заборгованості за газ, технічну модернізацію та реконструкцію теплових мереж.

У складі зобов'язань підприємства фіксуються кредиторські заборгованості та штрафні санкції за природний газ. Протягом 2017-2022 років підприємство уклало договори про реструктуризацію боргів із можливістю розтермінування виплат. Житомирська міська рада виступає гарантом виконання цих зобов'язань.

Таким чином, підприємство активно співпрацює з місцевими органами влади та міжнародними партнерами для забезпечення фінансової стабільності, реалізації інфраструктурних проєктів і поступового виходу на економічно стабільний рівень.

Узагальнимо надану інформацію PEST-аналізом, який є одним із ключових інструментів стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив зовнішніх макросередовищних факторів на діяльність підприємства. У контексті сучасних викликів, зокрема війни, енергетичної кризи та економічної нестабільності, КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР стикається з рядом факторів, що можуть як обмежувати його розвиток, так і створювати можливості для інновацій та модернізації.

Метою PEST-аналізу є ідентифікація політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на ефективність роботи підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

PEST-аналіз для КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Фактори	Опис
Політичні (Political)	- Військовий стан в Україні: загроза руйнування інфраструктури через бойові дії. - Державне регулювання тарифів, що обмежує фінансову стабільність підприємства. - Залучення міжнародної фінансової допомоги для енергоефективних проєктів. - Посилений контроль за дотриманням енергетичної безпеки та стійкості системи теплопостачання.
Економічні (Economic)	- Підвищення цін на природний газ, електроенергію та інші енергоносії. - Висока заборгованість населення через економічну кризу та втрату доходів під час війни. - Обмежене фінансування з міського бюджету на модернізацію. - Залежність від кредитів та грантів для фінансування проєктів реконструкції. - Зниження споживання теплової енергії через демографічні зміни та відтік населення.
Соціальні (Social)	- Вплив мобілізації на трудовий ресурс підприємства (дефіцит кваліфікованих кадрів). - Погіршення платіжної дисципліни населення через зниження доходів. - Зростання соціальної напруги через перебої з теплопостачанням у пікові періоди. - Потреба у підвищенні рівня довіри споживачів до якості та стабільності послуг теплопостачання.
Технологічні (Technological)	- Впровадження сучасних технологій для автоматизації управління системою теплопостачання. - Перехід до альтернативних джерел енергії (біомаса, теплові насоси, сонячна енергетика). - Застарілість частини теплових мереж і обладнання, що призводить до високих тепловтрат. - Використання індивідуальних теплових пунктів (ІТП) для підвищення енергоефективності будинків. - Потреба у залученні інноваційних рішень для зниження витрат та покращення якості послуг.

Джерело: сформовано автором

Результати аналізу дозволяють оцінити потенційні ризики та можливості, визначити пріоритети розвитку, а також розробити стратегії для стабільного функціонування системи теплопостачання міста в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Урахування цих факторів є критично важливим для забезпечення надійності інфраструктури, покращення

фінансової стійкості підприємства та підвищення якості послуг для населення.

КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР функціонує в умовах значних політичних, економічних та соціальних викликів, пов'язаних із війною, фінансовою нестабільністю та нестачею кадрів. Для досягнення стійкого розвитку підприємство має зосередитись на технологічних інноваціях, підвищенні енергоефективності та оптимізації витрат, а також активному залученні міжнародної підтримки для модернізації інфраструктури.

SWOT-аналіз допоможе нам оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР (табл. 2.12).

КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР має певні успіхи у модернізації інфраструктури завдяки міжнародній підтримці, проте стикається з гострими проблемами, спричиненими війною, фінансовою нестабільністю, кадровим дефіцитом та зношеністю обладнання. Для мінімізації загроз важливо зосередитися на енергоефективності, впровадженні альтернативних джерел енергії, а також активному залученні зовнішніх інвестицій та партнерів.

Оцінка стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради показала як досягнення, так і низку викликів у роботі підприємства на сучасному етапі. Підприємство активно впроваджує заходи з модернізації інфраструктури, технічного переоснащення та підвищення енергоефективності. Значними досягненнями стали реконструкція теплових мереж, впровадження індивідуальних теплових пунктів (ІТП) та перехід на альтернативні джерела енергії, такі як біомаса. Ці проєкти сприяють підвищенню ефективності системи централізованого теплопостачання, зниженню енергоспоживання та зменшенню шкідливих викидів в атмосферу.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Реалізовані проєкти з модернізації інфраструктури теплопостачання, включаючи заміну мереж, реконструкцію котелень, встановлення ІТП.	- Зношеність основної частини теплових мереж та обладнання (середній термін експлуатації 20-25 років).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність резерву потужності в системі централізованого теплопостачання (до 45%).	- Низька енергоефективність окремих котлів застарілих конструкцій, значні тепловтрати (8,8%).
- Отримання фінансування від міжнародних партнерів (гранти E5P, кредити на реконструкцію).	- Фінансова нестабільність через збитковість тарифів та накопичення боргів.
- Професійний досвід персоналу в умовах кризи.	- Вплив мобілізації на кадровий потенціал підприємства, дефіцит кваліфікованих працівників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення співпраці з міжнародними донорами та програмами підтримки енергоефективності.	- Військові дії та ризики руйнування критичної інфраструктури теплопостачання.
- Впровадження альтернативних джерел енергії (біомаса, сонячна енергетика) для зниження залежності від природного газу.	- Перебої з постачанням газу, електроенергії та підвищення цін на енергоносії.
- Використання інноваційних технологій для мінімізації тепловтрат та автоматизації процесів управління.	- Масштабна мобілізація та трудова міграція, що загрожує втраті персоналу.
- Залучення інвестицій для заміни морально застарілих котлів та мереж.	- Суттєві фінансові обмеження для населення через війну, що впливає на платіжну дисципліну споживачів.
- Підвищення тарифів з урахуванням економічно обґрунтованих витрат для стабілізації фінансового стану.	- Загальна нестабільність в енергетичному секторі країни.

Джерело: сформовано автором

Водночас аналіз виявив ряд проблемних аспектів, які потребують додаткової уваги. Серед них: збитковість підприємства, високий рівень зношеності теплових мереж та котельного обладнання, а також залежність від природного газу, що є особливо критичним в умовах енергетичної кризи та війни. Наявність резервної потужності дозволяє певний маневр у разі пікових навантажень, однак окремі котельні демонструють локальний дефіцит теплової потужності.

Стан дебіторської заборгованості залишається ще одним значним викликом для підприємства. Накопичення боргів з боку споживачів, як населення, так і бюджетних установ, створює додатковий фінансовий тиск та ускладнює забезпечення поточної платоспроможності. Зменшення дебіторської заборгованості потребує посилення заходів зі стягнення боргів, впровадження більш дієвих механізмів розрахунків, а також проведення

інформаційно-роз'яснювальної роботи серед споживачів щодо необхідності своєчасної оплати послуг.

Фактори політичного, економічного та соціального характеру, включно з війною, мобілізацією трудових ресурсів та нестабільною енергетичною ситуацією, значно впливають на роботу підприємства. У таких умовах важливим завданням є забезпечення фінансової стійкості, оптимізація витрат, мінімізація втрат теплової енергії та подальше впровадження сучасних технологій.

Загалом, стратегія діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» демонструє позитивну динаміку, орієнтовану на розвиток та підвищення якості послуг. Однак для досягнення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства необхідно продовжувати залучати інвестиції, забезпечувати оновлення обладнання, скорочувати дебіторську заборгованість, підвищувати енергоефективність та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради можна зробити наступні висновки.

1. КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради є унітарним комерційним підприємством комунальної форми власності. Його засновником є територіальна громада міста Житомира, яку представляє Житомирська міська рада. До складу КП «Житомиртеплокомуненерго» входять два теплові райони міста Житомира – Корольовський та Богунський. Підприємство експлуатує 51 котельню із загальною потужністю 732,5 Гкал/год. КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР забезпечує тепловою енергією близько 95% житлових будинків у місті, а також обслуговує бюджетні установи та комерційні організації. Основними споживачами послуг підприємства є населення, яке використовує близько 75% від загального обсягу відпущеного тепла.

2. Аналіз свідчить про зниження чистого доходу на 5,32% у 2023 році порівняно з 2021 роком, значне збільшення збитків за такими показниками, як валовий та операційний прибуток, і суттєве погіршення рентабельності господарської діяльності, яка досягла від'ємного значення у 2023 році.

Підприємство має проблеми з ліквідністю, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності залишається нижчим за нормативні значення, а коефіцієнт абсолютної ліквідності фактично нульовий. Це свідчить про обмежені можливості для погашення короткострокових зобов'язань у разі необхідності. Водночас, коефіцієнт фінансової стабільності та коефіцієнт автономії є недостатніми, що вказує на високу залежність від зовнішнього фінансування та наявність значних фінансових ризиків. Загальний борг населення перед КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР зараз становить понад 358 млн грн. Тож продовжується претензійно-позовна робота з боржниками.

3. Протягом останніх трьох років тариф на теплопостачання для КП «Житомиртеплокомуненерго» залишався незмінним, незважаючи на суттєві зміни вартості грошей у результаті економічних умов. Для того, щоб комунальні підприємства теплового сектору могли уникнути підвищення тарифів, держава взяла на себе зобов'язання компенсувати різницю між діючим тарифом і економічно обґрунтованим.

Однак, попри ці обіцянки, останню компенсацію за різницю в тарифах підприємство отримало ще в грудні 2021 року за опалювальний сезон 2020-2021 років. З того часу заборгованість КП «Житомиртеплокомуненерго» через невідповідність тарифів економічно обґрунтованим розмірам значно зростає і на сьогодні складає 309 млн 802 тис. грн. Основну частину цієї суми становить різниця в тарифах для населення, яка досягає понад 291 млн грн. Це означає, що щомісяця в період опалювального сезону підприємство несе значні фінансові втрати.

Такий стан справ створює серйозні фінансові труднощі для підприємства, оскільки кошти, отримані від споживачів, йдуть на покриття витрат на газ, що фактично не дозволяє підприємству здійснювати необхідні капітальні ремонти, розвиватися та забезпечувати стабільні виплати заробітної плати без підтримки з міського бюджету.

В умовах такої ситуації, підприємство продовжує працювати на збиток, одночасно шукаючи альтернативні можливості для розвитку. Зокрема, здійснюється робота над залученням іноземних донорських коштів та участю в спільних проєктах, що спрямовані на підвищення енергоефективності та енергетичної незалежності. Однак важливо, щоб держава виконала свої зобов'язання щодо компенсації різниці в тарифах, що дозволить стабілізувати фінансову ситуацію в комунальній енергетиці.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КП «ЖИТОМИРТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»

ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Обґрунтування стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради

У сучасному контексті, коли сектор теплопостачання стикається з численними викликами, такими як війна, обстріли, блекаути, зміни в економічній ситуації, енергетичні кризи, технологічні інновації та зміни клімату, постає необхідність в адаптації і вдосконаленні систем управління підприємствами теплової енергетики. Це включає розробку нових підходів до управління ризиками та залучення стейкхолдерів для забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та якості надання послуг з теплопостачання. Враховуючи ці фактори, важливим завданням стає інтеграція інноваційних моделей управління ризиками, які здатні сприяти не лише виживанню підприємств в умовах нестабільності, але й їх розвитку та адаптації до нових соціально-економічних умов. Таким чином, стратегічне планування та управління ризиками в сфері теплопостачання набувають особливого значення для забезпечення стабільності і якості послуг, а також для ефективного реагування на кризові ситуації.

Внаслідок реформи децентралізації та впровадження програмно-цільового підходу у процес управління розвитком громад на органи місцевого самоврядування були покладені функції довгострокового та короткострокового планування. Інструментом довгострокового планування виступає стратегія територіальної громади (розробляється на 7-10 років), а короткострокового – місцеві програми соціально-економічного розвитку та цільові програми (розробляються на 1-3 роки). Обидва типи документів мають

складатися на основі виявлення соціально-економічного потенціалу громади та аналізу місцевих проблем, ставити цілі їх розв'язання за допомогою конкретних заходів і бути пов'язаними між собою, як загальне і одиничне (загальні цілі ставляться в стратегії, а конкретизуються – у програмах).

Житомирська міська рада у 2018 році затвердила Концепцію інтегрованого розвитку Житомира до 2030 року. Вона стала результатом спільної дворічної роботи влади та активних мешканців міста. За цей період понад 30 тисяч містян взяли участь у різноманітних громадських заходах, де обговорювали та ділились своїми думками, ідеями та баченням щодо розвитку свого міста.

Зібрані ідеї опрацювали місцеві фахівці за допомогою міжнародних експертів та оформили в цілісний документ. Концепція включає шість основних пріоритетів стратегічного розвитку. Кожен з пріоритетів має 3-4 стратегічні цілі, для виконання яких розроблено секторальні плани та розписано проекти та заходи.

Концепція інтегрованого розвитку є наступним важливим документом після Генерального плану міста.

Напрямок “Зелене місто” включає такі цілі, як:

- досягнення європейських стандартів енергоефективності та енергозбереження;
- формування та підтримка екологічно безпечного середовища;
- виховання дружньої до довкілля свідомості та поведінки;
- збалансований розвиток зелених зон міста та передмістя.

Хід виконання визначених завдань цього напрямку спеціалісти оцінюють за допомогою близько 40 індикаторів.

Втім шлях до сталого розвитку Житомир розпочав ще у 2012 році, коли першим з міст Східній Європі доєднався до європейської ініціативи Угода мерів. У 2014 році міська адміністрація затвердила розроблений План дій сталого енергетичного розвитку із зобов'язаннями скоротити викиди CO₂ на 20% до 2020 року. Вони були успішно виконані завдяки впровадженню

політики енергоефективного використання ресурсів та переходу на відновлювальні джерела енергії.

В Житомирі планують скоротити викиди CO₂ на 40% до 2030 року, а до 2050 року повністю перевести комунальні об'єкти на ВДЕ.

Місто також має Муніципальний енергетичний план (МЕП), який за рівнями пріоритетності узагальнює заходи, що здійснюються у місті різними виконавчими органами. Це дозволяє здійснювати оперативний контроль за його виконанням. МЕП допомагає підтримувати чіткий огляд усіх напрямків діяльності міста у сфері енергетики та захисту клімату, серед яких розвиток і просторове планування, муніципальні будівлі та споруди, мобільність та інше.

У 2019 році після міжнародного аудиту місто отримало Європейську енергетичну відзнаку (ЄЕВ). Житомир став другим після Вінниці українським містом, що має сертифікат ЄЕВ. Цей статус означає, що громада розробила стратегічні документи, в яких передбачено рух у напрямку зниження енергоспоживання. Таким чином, зростають шанси Житомира в отриманні європейських грантів, залученні додаткового фінансування для виконання довгострокових проєктів у енергетичній та кліматичній сфері.

У грудні 2021 року Житомирська громада пройшла вже другий аудит Європейської Енергетичної Відзнаки (ЄЕВ). Комісія з питань сертифікації громад-учасниць ЄЕВ у складі представників Embassy of Switzerland in Ukraine / Посольство Швейцарії в Україні Міністерство розвитку громад та територій України та Національного офісу ЄЕВ розглянула результати незалежного аудиту та одноголосно прийняла рішення про видачу громаді сертифікату з показником 59,1%. Попри численні виклики, спричинені обставинами воєнного стану, Житомирська Міська Рада продовжує впроваджувати та планувати заходи зі зниження енергоспоживання, підвищення енергоефективності та зменшення викидів вуглекислого газу, а також демонструє успішний приклад покращення якості врядування іншим громадам.

Теперішні цілі декарбонізації міста подвоїлись: заплановано скоротити

викиди CO₂ на 40% до 2030 року, а до 2050 року повністю перевести комунальні об'єкти на відновлювані джерела енергії. Аби вчасно виконати ці зобов'язання в місті активно реалізують ряд задач, як самостійно, так і за допомогою міжнародних партнерів.

Радянський спадок залишив місту централізовану систему теплозабезпечення з чотиритрубною подачею теплоносія в багатоквартирні будинки: дві труби на подачу та відведення для опалення та такі ж труби на гаряче водопостачання і відведення. Ця схема не передбачає гнучкості системи теплопостачання будинків залежно від погодних змін..

Якщо в опалювальний період температура зовнішнього повітря становить близько 8°C, тобто на вулиці порівняно тепло, система централізованого теплопостачання не здатна оперативно реагувати на зменшення потреби. В період опалювального сезону, коли на вулиці тепло, мешканці відкривають квартирки на провітрювання. Котельня не може давати теплоносієм умовно менше ніж 70°C. В будинках виникає перегрів, а це означає, що ми не ефективно використовуємо тепло. Щоб такого не було, в будівлі оборудують індивідуальні теплові пункти (ІТП), які дозволяють таке регулювання на рівні кінцевого споживача. Але спеціалісти наголошують, що встановлювати ІТП треба тільки після термомодернізації будівлі. Завдяки теплоізоляції трубопроводів, утепленню фасадів та горищ, заміні вікон та встановленню ІТП в будівлі вдається заощадити до 50% теплової енергії.

У 2012 році перший кредит від міжнародної фінансової організації НЕФКО місто отримало на термомодернізацію муніципального об'єкта – будівлі дошкільного навчального закладу. Наразі проведено термомодернізацію близько 30 будівель закладів бюджетної сфери. Житомир продовжує співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, нині йде робота над проєктами комплексної термомодернізації близько 40 муніципальних об'єктів.

Така робота активно проводиться і в житомирських ОСББ за допомогою державних програм, грантів та внесків мешканців. Завдяки теплоізоляції

трубопроводів, утепленню фасадів та горищ, заміні вікон та встановленню ІТП в будівлі вдається заощадити до 50% теплової енергії. Кількість встановлених ІТП за останні 12 років зросла з чотирьох установок до 216 у 2024 році.

Важливим напрямом для міста є модернізація та будівництво нових теплових мереж. Впровадження проєктів з підвищення ефективного використання енергії у поєднанні з модернізацією тепломереж призвели до зниження втрат тепла. За оцінками фахівців міської ради, вони у п'ять-шість разів менші, ніж у багатьох інших містах. Загальні інвестиції в розвиток системи централізованого теплопостачання на сьогодні складають близько 30 млн євро.

Фінансову підтримку енергетичних та екологічних проєктів Житомирській громаді надає кілька міжнародних фінансових установ, зокрема ЄБРР, Північна Екологічна Фінансова Корпорація (НЕФКО), Швейцарська Конфедерація (СЕКО), Фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (E5P).

Така підтримка з'явилась завдяки системній роботі над залученням в економіку міста позабюджетних ресурсів. Для цього у 2017 році в складі Житомирської міської ради було створено Комунальну установу «Агенція розвитку міста». Основними напрямками роботи спеціалістів агенції є написання проєктів в різних сферах міського господарства, пошук ресурсів для їх впровадження та безпосередня реалізація цих проєктів.

Четвертий рік в Житомирі працює ТЕЦ на біомасі, яка забезпечує теплом житловий мікрорайон міста та сім об'єктів соціальної сфери. Наразі станція на місцевому ресурсі генерує не тільки теплову, а й електричну енергію. Потужності біоенергетичного об'єкта здатні видавати 7,1 МВт теплової енергії та 1,2 МВт·год електричної енергії.

Загалом в місті працює більше п'ятидесяти котелень. Природний газ у котельнях Житомира поступово замінюється на місцеву біомасу, зокрема, на тріску та інші відходи деревообробки. Це дає можливість забезпечити більш надійне теплопостачання. Крім того, за оцінками спеціалістів, таке рішення

економічно вигідніше, ніж спалювання природного газу.

З 2012 року споживання природного газу на комунальні потреби міста вдалося скоротити вдвічі – з 99,1 млн м³ до 49 млн м³.

Місто має ще чотири котельні на альтернативному паливі. Дві з них – модульні, вони виробляють тепло для абонентів, а у разі надзвичайної ситуації котельні можна перемістити в інший район міста, для енергозабезпечення інших споживачів.

Незабаром у Житомирі планують побудувати ще дві ТЕЦ: одну на біомасі потужністю 50 МВт, а другу – на твердому відновлюваному паливі (SRF) з домішкою деревної тріски, електричною потужністю від 10 до 13 МВт з виробленням тепла до 22 МВт.

Знищення енергетичної інфраструктури на сьогодні є величезним викликом для всіх українських міст. В Житомирі вивчають потенціал власних ресурсів та міжнародної технічної допомоги для підтримки енергозабезпечення комунальних об'єктів. Особлива увага приділяється потребам об'єктів критичної інфраструктури.

Отже, для комунальних підприємств стратегічне планування має особливе значення, спрямоване на задоволення соціальних потреб населення та підтримку життєво важливої інфраструктури. Водночас обмеженість фінансових ресурсів, зношеність основних засобів та вплив регуляторної політики створюють додаткові виклики у процесах розробки та реалізації стратегій діяльності. Проблемні питання щодо стратегії планування діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР наведені в табл. 3.1.

В таблиці 3.1 зведено основні аспекти оцінки системи планування КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР та пропозиції щодо її вдосконалення, що дозволить підвищити ефективність і стабільність діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Проблемні питання щодо планування діяльності для
КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Тип планування	Проблеми	Рекомендації	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Недостатня деталізація стратегічних планів, відсутність чіткої стратегії з оптимізації витрат і збільшення рентабельності.	Визначення чітких стратегічних напрямків, оптимізація витрат, збільшення ефективності використання ресурсів.	Покращення фінансових результатів, зростання рентабельності, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності.
Тактичне планування	Неузгодженість тактичних планів з реальними можливостями підприємства, відсутність адаптації до змінних умов.	Підвищення точності прогнозування, удосконалення методів аналізу і адаптації планів до змінних умов.	Підвищення точності виконання планів, адаптивність підприємства до змін, зростання ефективності.
Оперативне планування	Відсутність чіткої системи контролю за виконанням завдань, недостатня гнучкість у виконанні.	Впровадження системи моніторингу і контролю виконання завдань, удосконалення оперативного управління.	Покращення виконання поточних завдань, зменшення затримок і неефективного використання ресурсів.
Прогнозування фінансових результатів	Низька точність прогнозів доходів та витрат підприємства.	Покращення методів фінансового прогнозування, використання аналітичних інструментів для оцінки майбутніх ризиків.	Зростання точності прогнозів, зниження фінансових ризиків, стабільність у фінансових результатах.
Гнучкість планування	Необхідність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відсутність достатньої гнучкості планів.	Підвищення гнучкості планування через розробку варіантів планів на основі різних сценаріїв розвитку.	Покращення здатності до адаптації в умовах змін, зменшення можливих збитків від непередбачених ситуацій.
Моніторинг і коригування планів	Відсутність системи моніторингу та коригування планів залежно від реальних результатів.	Впровадження постійного моніторингу та регулярних коригувань стратегічних і тактичних планів на основі фактичних результатів.	Збільшення ефективності управління, швидке реагування на відхилення від плану, покращення фінансових результатів.

Джерело: сформовано автором

Обґрунтування стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР полягає в розробці ефективної стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на забезпечення стабільності та стійкості його функціонування в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. Успішна реалізація

стратегії має на меті забезпечити належне функціонування системи теплопостачання, покращення якості послуг для споживачів та підвищення енергоефективності в місті Житомирі. Ключові напрямки цієї стратегії наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради

Напрямок стратегії	Мета	Заходи
Модернізація та оптимізація інфраструктури	Забезпечення ефективної роботи теплової інфраструктури	- Заміна старих тепломереж і котелень - Впровадження енергозберігаючих технологій. - Заміна застарілих котлів, впровадження альтернативних джерел енергії (біомаса)
Фінансова стабільність та тарифна політика	Підвищення фінансової стійкості підприємства	- Прозора тарифна політика - залучення державних та приватних інвестицій для покриття витрат на модернізацію - Компенсація різниці в тарифах через державні субсидії
Підвищення енергоефективності та енергозбереження	Зниження витрат на енергію та покращення екологічних показників	- Встановлення ІТП і мережевих насосів - залучення іноземних грантів для фінансування проектів з енергоефективності - Зменшення викидів CO ₂ , SO ₂ , NO _x
Покращення обслуговування споживачів	Забезпечення високої якості надання послуг	- Впровадження нових стандартів обслуговування - Проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Стратегічне управління та інновації	Підвищення ефективності управління та використання сучасних технологій	- Використання сучасних методів моніторингу і контролю енергоспоживання - Впровадження інноваційних рішень для підвищення якості послуг

Джерело: сформовано автором

Реалізація стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР дозволить не тільки забезпечити стабільне функціонування системи теплопостачання, але й підвищити її ефективність, що буде сприяти підвищенню якості життя населення міста Житомира, зниженню витрат на енергію та створенню умов для сталого розвитку енергетичного сектора міста.

Виявлено, що прогресивний підхід до активного залучення стейкхолдерів та використання інноваційних технологічних рішень сприяють

підвищенню ефективності, стійкості та адаптивності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР.

Підсумуємо, що стратегія діяльності підприємства повинна враховувати як поточні виклики, так і перспективи розвитку у середовищі, що постійно змінюється. Це включає необхідність модернізації теплової інфраструктури, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, а також адаптацію до нових економічних, екологічних та соціальних умов. Пріоритетними напрямками мають бути впровадження інноваційних технологій, зниження енергоспоживання та підвищення енергоефективності, а також забезпечення стабільності та надійності теплопостачання. Враховуючи актуальні економічні реалії, зокрема збитковість підприємства в умовах економічно необґрунтованих тарифів, необхідно спрямувати зусилля на зниження витрат, залучення державної підтримки та інвестицій, а також активне використання можливостей для співпраці з міжнародними донорськими організаціями. Усі ці заходи сприятимуть забезпеченню стабільного функціонування підприємства та підвищенню якості послуг для споживачів.

3.2. Розробка стратегічних напрямків розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР

Розробка стратегічних напрямків розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР полягає в необхідності визначення довгострокових орієнтирів, які дозволять підприємству ефективно функціонувати в умовах постійних економічних, соціальних та технологічних змін. Враховуючи актуальні виклики, зокрема зростання цін на енергоносії, необхідність модернізації теплової інфраструктури, а також потребу в зниженні енергетичних витрат, стратегічне планування є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Розробка чітких стратегічних напрямків дозволить не лише підвищити ефективність роботи КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР, а й забезпечити сталий розвиток теплопостачання міста Житомира, задоволення потреб населення та комунальних установ у тепловій енергії, а також інтеграцію новітніх енергозберігаючих технологій. У цьому контексті стратегічні напрямки мають бути зосереджені на інноваційності, енергоефективності, підвищенні якості послуг і стабільності фінансових результатів.

Основні стратегічні напрямки КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР:

1. Встановлення газопоршневих станцій у м. Житомир. У червні 2024 року на одному з об'єктів КП «Житомиртеплокомуненерго» була успішно встановлена перша газопоршнева станція потужністю 600 кіловат. Проект був реалізований за підтримки Американського агентства з міжнародного розвитку USAID. Встановлене обладнання, окрім виробництва електричної енергії, також генерує тепло. Ці станції будуть важливими під час екстрених ситуацій, допомагаючи відновити маневрові потужності енергосистеми.

2. Розширення когенераційних потужностей. До 30 грудня 2024 року у Житомирі планується завершення монтажу другої когенераційної установки, що працює за тим же принципом. Потужність другої установки становить 9,2 МВт, а її вартість – 675 тисяч євро. Монтаж здійснюється за кошти Житомирської громади, при цьому обладнання було надано безкоштовно. Такі установки ефективніше виробляють електричну енергію та тепло порівняно з прямим спалюванням газу. Усі когенераційні установки забезпечуватимуть енергетичні потреби котелень та головної каналізаційної насосної станції (ГКНС).

3. Плани на майбутнє: додаткові установки та підключення до енергосистеми. У січні 2025 року до Житомира планується постачання ще чотирьох когенераційних установок. Це сприятиме зменшенню залежності від зовнішніх джерел енергопостачання та забезпеченню стабільності в умовах енергетичних дефіцитів, зокрема через масштабні атаки на енергосистему України. Прогнозується, що дефіцит електроенергії в Житомирській області

складе до 50% від загальної потреби, що потребує наявності додаткових автономних джерел енергії.

4. Ліцензія на постачання електричної енергії. Важливою частиною стратегії розвитку КП «Житомиртеплокомуненерго» є отримання ліцензії на постачання електричної енергії споживачам. Ця ліцензія була надана Національною комісією з регулювання енергетики та комунальних послуг в листопаді 2024 року. Це дозволить підприємству постачати електричну енергію не лише для власних потреб, а й продавати її іншим підприємствам, таким як КП «Житомирводоканал», що знижує витрати на транспортування електроенергії.

Далі розглянемо проєкт «Нове будівництво «під ключ» ТЕЦ, що працює на твердому відновлюваному паливі (SRF) з домішкою деревної тріски, електричною потужністю від 9,9 до 13,1 МВт з виробленням тепла від 0 до 22 МВт, за адресою: м. Житомир» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Нове будівництво «під ключ» ТЕЦ, що працює на твердому відновлюваному паливі (SRF) з домішкою деревної тріски

№	Назва	Пояснення
1	2	3
1	Назва населеного пункту	м. Житомир, Україна
2	Загальна численність населення	264,1 тис. осіб
3	Інформація про підприємство	Повна назва підприємства: Комунальне підприємство «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради Адреса: 10014, м. Житомир, вул. Київська, 48 Тел.: +38 (0412) 47-19-30, 47-19-33, 47-19-28 Ел.пошта: teplo@teplo.net.zt.ua Веб-сайт: https://tke.org.ua

Продовження табл. 3.3

1	2	3
4	Власність (% приватної та державної/комунальної)	100% комунальна власність
5	Сфера діяльності підприємства	Виробництво, транспортування та постачання теплової енергії

6	Наявність схеми теплопостачання населеного пункту	Схема теплопостачання м. Житомир на 2024-2033 рр.
7	Стислий опис стану сфери теплопостачання	Система теплопостачання міста складається із системи централізованого теплопостачання (СЦТ), систем автономного теплопостачання та систем індивідуального (поквартирного) теплопостачання. КП «ЖТКЕ» Житомирської міської ради здійснює утримання та управління системи централізованого теплопостачання міста та забезпечує тепловою енергією 57,4% споживачів м. Житомир, в т. ч. 989 житлових будинків, 393 бюджетних організацій, 526 споживачів категорії «інші споживачі». На балансі підприємства знаходиться 54 котельні. Ефективність теплогенеруючого обладнання становить близько 90,4 %. Встановлена теплова потужність джерел генерації теплової енергії СЦТ становить 681,04 Гкал/год. На підприємстві затверджений температурний графік - 95/70 °С для районних та квартальних котелень. Система транспортування теплової енергії складається з теплових мереж в двотрубному обчисленні – 202,1 км, з яких магістральні 45,1 км, розподільчі внутрішньо квартальні – 102,5 км, разом на опалення 147,6 км, гарячого водопостачання – 54,5 км; центральних теплових пунктів (ЦТП) - 60 одиниць; індивідуальних теплових пунктів (ІТП) – 216 одиниць. Частка мереж з попередньоізольованими трубами - 19%. Розрахункові втрати теплової енергії в мережах становлять 12%. Середній термін експлуатації теплових мереж становить 25 років,
8	Попередній досвід реалізації інвестиційних проєктів, в т. ч. за участі міжнародних фінансових організацій.	Підприємством на постійні основі впроваджуються інвестиційні проєкти з метою зберегти в основі існуючу систему теплопостачання з її кардинальним технічним переоснащенням, модернізацією та вдосконаленням на основі принципу економічної доцільності та енергоефективності. Головною метою є скорочення енергетичних витрат в галузі теплопостачання міста та відповідного зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (CO₂, NO_x та ін.), диверсифікація джерел енергопостачання, зміцнення матеріально- технічної бази, підвищення надійності та якості теплопостачання, зниження тиску оплати комунальних послуг на населення м. Житомира.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Для досягнення цієї мети одним з пріоритетних напрямків діяльності підприємства є впровадження проєктів за участі міжнародних фінансових організацій, а саме:

1. Проєкт централізованого теплопостачання у м. Житомирі за фінансування Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) та

співфінансування Міста.

Мета проєкту - удосконалення системи централізованого теплопостачання (СЦТ), що знаходиться у власності Міста, утримується та управляється КП ЖТКЕ, що складається з інвестицій у програму пріоритетних капітальних видатків КП ЖТКЕ, спрямованих на зменшення втрат енергії, зменшення споживання газу та електроенергії та покращення якості послуг опалення та постачання гарячої води у м. Житомир.

Загальний обсяг інвестицій в рамках проєкту: 20 млн. Євро. Компоненти проєкту:

- реконструкція районної котельні м. Житомира шляхом встановлення ТЕЦ на біопаливі (паливо-тріска деревини). Встановлена планова потужність до 1.2-1.8 МВт електроенергії та до 10 МВт теплової енергії;
- реконструкція теплових мереж котельні м. Житомира (змонтовано 7 км теплових мереж в двотрубному вимірі);
- технічне переоснащення теплових вузлів шляхом встановлення індивідуальних теплових пунктів (ІТП) в будинках, що підключені до котелень м. Житомира (встановлено 72 ІТП);
- реконструкція районної котельні м. Житомира (заміна насосного обладнання, заміна системи автоматики котлів ДКВр -10/13).

Стадія впровадження проєкту (будівництво ТЕЦ).

2. Проєкт з енергоефективності у м. Житомирі за фінансування державним секретаріатом з економічних питань Швейцарської Конфедерації (СЕКО) та співфінансування Міста.

Мета проєкту - покращення інфраструктури міста Житомир та його енергоефективності, впровадженні відновлювальних джерел енергії, розвитку інституційної спроможності та обізнаності з питань енергоефективності та відновлюваної енергетики в цілях покращення рівня життя, сприяння економічному розвитку та впливу на кліматичні зміни. Загальний обсяг інвестицій в рамках проєкту: 16,2 млн. Шв. Франків.

Компоненти Проєкту:

- реконструкція теплових мереж котелень м. Житомира (змонтовано 7 км теплових мереж в двотрубному вимірі);
- технічне переоснащення теплових вузлів шляхом встановлення індивідуальних теплових пунктів (ІТП) в будинках, що підключені до котелень м. Житомира (встановлено 119 ІТП);
- реконструкція районної котельні м. Житомира шляхом встановлення ТЕЦ з ОЦР на біопаливі (паливо - тріска деревини) з комбінованого виробництва тепла та електроенергії з органічним циклом Ренкіна з потужністю до 1,2 МВт електричної та 7,1 МВт теплової енергії.

Впровадження проєкту завершено у 2023 р.

3. Впровадження інноваційних технологій в систему теплопостачання міста Житомира в рамках проєкту DemoUkraineDH в Житомирі (НЕФКО) та співфінансування Міста.

Мета програми - продемонструвати українським містам нові рішення та технології централізованого опалення разом з міжнародною практикою підготовки проєктів, проектування, проведення закупівель, виконання робіт та контролю результатів для досягнення більш енергоефективних та сталих послуг теплопостачання.

Загальний обсяг інвестицій в рамках проєкту: 0,6 млн. Євро.
Компоненти проєкту:

- реконструкція котельні м. Житомира;
- заміна теплових мереж в районі котельні м. Житомира (виконано заміну 800 мп теплових мереж в двотрубному вимірі);
- технічне переоснащення теплових вузлів шляхом встановлення індивідуальних теплових пунктів (ІТП) в будинках, що підключені до котельні м. Житомира - встановлено 6 ІТП.

Впровадження проєкту завершено у 2015 р.

Обґрунтування необхідності реалізації проєкту: для КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради, як об'єкта критичної інфраструктури м. Житомира, енергетична незалежність,

стабільність та безпека є одними з головних стратегічних пріоритетів та запорукою надійного проходження опалювальних періодів для Житомирської міської територіальної громади.

У зв'язку з воєнною агресією російської федерації та атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури міст в Україні, та безпосередньо в місті Житомирі, через пошкоджені та зруйновані об'єкти енергетики виникає дефіцит електричної енергії для об'єктів житлового фонду, промисловості, закладів сфери обслуговування та об'єктів критичної інфраструктури, що призводить до вимушеної зупинки, в тому числі теплозабезпечення та водопостачання для десятків тисяч сімей в місті Житомирі.

Так протягом опалювального сезону 2022/2023 на КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради відбулось 791 аварійні відключення від енергопостачання котелень м. Житомира.

Кількість населення в місті Житомир складає 264,1 тис. осіб. Кількість внутрішньо переміщених осіб: 14 тис. осіб.

Враховуючи складну поточну ситуацію в Україні, пов'язану з військовою агресією російської федерації та введений воєнний стан в країні відповідно до закону України від 24.02.2022 № 2102-IX Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», в рамках впровадження проєкту для забезпечення енергетичної безпеки мешканців міста Житомира під час блекаутів та стабільного функціонування підприємства, підприємством було розроблено попереднє техніко-економічного обґрунтування щодо проєкту «Нове будівництво «під ключ» ТЕЦ, що працює на твердому відновлюваному паливі (SRF) з домішкою деревної тріски, електричною потужністю від 9,9 до 13,1 МВт з виробленням тепла від 0 до 22 МВт, за адресою: м. Житомир».

Саме з метою забезпечення безперебійної роботи об'єктів критичної інфраструктури та стабілізації енергетичної системи м. Житомира вкрай необхідно отримання міжнародної технічної допомоги комунальному

підприємству «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради для впровадження зазначеного проєкту.

Згідно Меморандуму між Україною та Європейським Союзом «про порозуміння щодо співробітництва в енергетичній галузі», Меморандуму «про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії» в галузі енергоефективності використання відновлювальних джерел енергії та з врахуванням світового досвіду в області біоенергетики, в складі ТЕО пропонується будівництво комплектна модульна електростанція на біомасі BioPower 11 СЕХ фірми «Valmet» (Фінляндія) з наступними характеристиками:

- електрична потужність 9,9-13,1 МВт;
- виробництво тепла 0-22 МВт;
- котел з киплячим шаром – решітка, що охолоджується, розроблена для РДФ/СРФ та біомаси;
- відповідає всім європейським стандартам.

У складі комплектної модульної електростанції на біомасі BioPower 11 СЕХ фірми «Valmet» передбачається наступне основне обладнання:

- один паровий котел «Valmet» з киплячим шаром на біомасі потужністю 39,9 МВт, з параметрами пари: 9,27 МПа (абс.), 505 °С, продуктивністю перегрітої пари 53,28 т/ч (14,8 кг/с).
- одна парова конденсаційна установка з параметрами пари на вході 9,0 МПа, 500 °С з регульованим відбором пари на теплофікацію електричною потужністю 10,0-13,1 МВт з конденсатором з водяним охолодженням на вентиляторній градирні.

Призначення ТЕЦ: комбіноване виробництво теплової та електричної енергії. На виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 820 «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року» в цілях економії викопного палива і утилізації твердих побутових відходів та виробленого з них палива в ТЕО

розглянуто спалювання палива типу SRF (Solid Recovered Fuel – тверде відновлювальне паливо).

Проект будівництва ТЕЦ, де основним паливом буде SRF безперечно є дуже важливим як з соціального, екологічного боку, так і з точки зору впровадження сучасних передових технічних рішень по спалюванню подібних типів палива SRF/RDF по технології «киплячого шару», багатоступеневому очищенню димових газів.

В даний час мікрорайон «Східний» (що межує з ділянкою) отримує теплову енергію від 4-х газових котелень ЖТКЕ підключеної потужністю 40 МВт.

Метою будівництва ТЕЦ є скорочення обсягів споживання імпортованого природного газу шляхом заміщення на альтернативні види палива (SRF та тріска деревини), зменшення негативного впливу на оточуюче середовище, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних заходів, а також зниження бюджетних асигнувань на закупівлі енергоресурсів (природного газу та електроенергії) для забезпечення функціонування інфраструктури м. Житомир.

Для впровадження проекту:

- розроблено техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту (Додаток Е);
- виділена земельна ділянка для будівництва ТЕЦ;
- поруч знаходиться діюча електрична підстанція та мережі для передачі виробленої електроенергії в мережу міста Житомира;
- новозбудований завод по переробці ТПВ та виробленню RDF/SRF розташований на східній околиці міста Житомир. Плече доставки твердого відновлювального палива SRF менше 4 км.

В ТЕО розглядається робота ТЕЦ для двох видів палива – тріска деревини (100%) та паливо SRF (Solid Recovered Fuel або Solid Refuse Fuel) з підмішуванням 10% тріски деревини.

В ТЕО виконаний аналіз оптимальної потужності відповідно до умов і обмежень майданчика будівництва, забезпеченості і логістики сировини, обмежені існуючих інженерних мереж, графіку споживання теплової та електроенергії.

Будівництво об'єкту ТЕЦ для забезпечення тепlopостачання мікрорайону «Східний» м. Житомир, передбачено на земельній ділянці у промисловій зоні в південно-східній частині м. Житомира. Земельна ділянка площею 3,2903 га знаходиться у комунальній власності міста Житомир.

Будівництво такої ТЕЦ дасть можливість забезпечити цілий мікрорайон міста теплом та дозволить підвищити надійність електро та тепло постачання для об'єктів соціальної та критичної інфраструктури міста Житомира (пологові будинки, лікарні, загальноосвітні школи та дошкільні навчальні заклади, житлові будинки і т.і.).

Крім того, реалізація проєкту буде показовим прикладом для інших громад України в підтвердженні намірів підтримки Європейського «зеленого курсу».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим етапом формування стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради. Враховуючи виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими діями, енергетичною кризою та зростаючими вимогами до ефективності використання ресурсів, підприємство впроваджує низку ініціатив, спрямованих на модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності та забезпечення стійкості тепlopостачання.

Проаналізуємо вплив запланованих заходів, таких як встановлення когенераційних станцій, заміна теплових мереж, впровадження ІТП та використання альтернативних джерел енергії. Основна увага приділятиметься

оцінці економічного, екологічного та соціального ефекту, що включає зниження витрат, мінімізацію викидів шкідливих речовин та покращення якості надання послуг споживачам.

Оцінка результативності цих заходів дозволить не лише визначити їхню ефективність, а й сформулювати рекомендації для подальшого вдосконалення стратегічного планування, спрямованого на забезпечення енергетичної незалежності міста та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Економічний ефект і вигоди від когенераційних установок полягає в наступному. Когенераційні установки на газопоршневих двигунах є економічно вигідними, особливо в умовах зростання вартості енергоносіїв. Такі станції виробляють втричі більше електричної енергії, ніж теплої, що дозволяє забезпечити вигіднішу економію на енергоносіях. Встановлення когенераційних установок також дозволяє скоротити витрати на транспортування електричної енергії, що вигідно як для місцевих підприємств, так і для громади (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні характеристики газопоршневих станцій КП
«Житомиртеплокомуненерго»

Параметр	Значення
Потужність першої установки	600 кВт
Потужність другої установки	9,2 МВт
Вартість другої установки	675 тис. євро
Кількість планованих установок	6 установок до кінця 2024 року
Мета встановлення	Виробництво електричної енергії та тепла
Підтримка з боку USAID	Так
Прогнозована економія на транспортуванні енергії	2,60 грн/кВт-год
Додаткові вигоди	Зниження тарифу на електричну енергію для Житомирводоканалу

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Кількість годин роботи: стандартно приймається 8 760 год/рік (цілодобова робота).

1. Розрахунок для другої установки:

Річна генерація електроенергії: Потужність $\times$ Кількість годин =
 $9200 \text{ кВт} \times 8760 \text{ год} = 80592000 \text{ кВт-год}$

2. Річна економія на транспортуванні: Річна генерація $\times$ Економія на транспортуванні = $80592000 \text{ кВт-год} \times 2,60 \text{ грн/кВт-год} = 209539,2 \text{ тис. грн.}$

3. Ефективність другої установки:

Для оцінки окупності визначимо вартість у гривнях:
 $675 \text{ тис. євро} \times 44 \text{ грн/євро} = 29700,0 \text{ тис. грн.}$

4. Окупність: Вартість / Річна економія = $29700,0 / 209539,2 = 0,14$ року
 або 1,7 місяця для окупності другої установки.

Загальна ефективність:

Якщо до кінця 2024 року буде встановлено 6 установок, сумарна потужність складе: $(600 \text{ кВт} + 9200 \text{ кВт}) \times 6 = 58800 \text{ кВт}$

Річна генерація: $58800 \text{ кВт} \times 8760 \text{ год} = 515155200 \text{ кВт-год}$

Річна економія на транспортуванні: $515155200 \text{ кВт-год} \times 2,60 \text{ грн/кВт-год} = 1339403,52 \text{ тис. грн}$

При середній вартості однієї установки 29700,0 тис. грн. сумарна вартість шести складе 178200,00 грн

Окупність: $178200,0 / 1339403,52 \approx 0,12$ року або 1,4 місяця для всіх установок.

Газопоршнєві станції демонструють високу економічну ефективність, забезпечуючи значну економію на транспортуванні електроенергії. Враховуючи швидку окупність (близько 1,5 місяця), ці установки сприятимуть зменшенню витрат на енергоносії, підвищенню енергонезалежності та стійкості підприємства до енергетичних криз.

Проект встановлення газопоршневих установок є важливим етапом на шляху до енергетичної незалежності Житомира. Враховуючи дефіцит електроенергії, зумовлений енергетичними кризами внаслідок військових дій, цей крок дасть змогу знизити залежність від централізованого енергопостачання та забезпечити стабільність теплопостачання в критичних

ситуаціях. Розширення використання когенераційних установок є частиною стратегії підвищення енергоефективності та енергетичної безпеки міста.

Реалізація проєкту з встановлення газопоршневих станцій є стратегічно важливим для КП «Житомиртеплокомуненерго» та забезпечує не тільки енергетичну незалежність підприємства, а й економічну вигоду для громади через зниження витрат на енергоресурси. Завдяки цим інноваційним технологіям Житомир зможе ефективно реагувати на енергетичні виклики, підвищити стабільність постачання енергії та забезпечити сталий розвиток в умовах нестабільної енергетичної ситуації в країні.

Другою пропозицією є Нове будівництво «під ключ» ТЕЦ, що працює на твердому відновлюваному паливі (SRF) з домішкою деревної тріски.

Режим роботи передбаченого проєктом обладнання – 8200 годин на рік.

Щорічне виробництво електричної та теплової енергії (кількість енергії відпущеної споживачам) розраховано для середнього літнього (на гаряче водопостачання) та середнього зимового (-0,2 0C) навантаження. Витрата тепла в парі визначається на підставі теплових балансів.

Основні техніко-економічні показники та фінансові критерії об'єкту «Нове будівництво ТЕЦ, працюючої на альтернативних видах палива, електричною потужністю до 13.1 МВт та тепловою потужністю 0-22 МВт за адресою: м. Житомир, розраховані по Варіанту 1 та Варіанту 2 наведені в Додатку Е. Згідно з завданням на розробку ТЕО та інформації від Замовника прийняті такі вихідні дані:

- тривалість будівництва 2 роки в одну чергу;
- тривалість експлуатації ТЕЦ 25 років;
- банківська ставка НБУ 16 % річних;
- середньозважена вартість відпущеного тепла становить 2354 грн 85 коп. з ПДВ, вартість електроенергії 6 грн 85 коп./кВт-год з ПДВ
- вартість тріски деревини – 768 грн за 1 м³ з ПДВ з урахуванням доставки;
- вартість SRF – 900 грн за 1 тз ПДВ з урахуванням доставки.

Розрахунки по Варіанту 1 та Варіанту 2 чистої поточної/приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутку (IRR), дисконтованого періоду окупності (DPP), індексу прибутковості (PI), LCOE, LCON наведені в таблицях 12.1 – 12.2 Додатку Е. На графіках та діаграмах, наведених на рисунках 12.1 – 12.3 Додатку Е показано залежність NPV та PI від ефективної ставки банку по Варіантах а також відсоток облікової ставки НБУ на момент розрахунків та прогноз її змінення.

Таблиця 3.5

Вартість інвестиційного проекту. Капітальні витрати CAPEX (Capital Expenditure)

Параметри	Од. вим.	Варіант 1	Варіант 2
Кошторисна вартість будівництва в поточних цінах з ПДВ:	тис. грн	3 044 554	2 411 929
-будівельні роботи	тис. грн	968 471	968 471
-вартість устаткування	тис. грн	1 484 893	1 362 553
-інші витрати	тис. грн	83 764	80 905
-податок на додану вартість (ПДВ)	тис. грн	507 426	482 386
Вартість плати за нестандартне приєднання потужності	тис. грн	21 125	21 125
Загальні капітальні витрати (CAPEX), без ПДВ	тис. грн	2 558 254	2 433 054
Загальні капітальні витрати (CAPEX), з ПДВ	тис. грн	3 069 905	2 919 665

Джерело: сформовано за даними підприємства

Дані табл. 3.5 свідчать, що кошторисна вартість з ПДВ у Варіанті 1 вища на 632 625 тис. грн (порівняно з Варіантом 2). Будівельні роботи однакові в обох варіантах, що становить 968 471 тис. грн. Різниця між варіантами зумовлена вартістю устаткування та іншими витратами.

Фінансові критерії та показники ефективності інвестицій по варіантах будівництва розглянемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові критерії та показники ефективності інвестицій по варіантах будівництва

Інтегральні та елементарний показники	од. виміру	Варіант 1	Варіант 2
K (initial investment) Первісні капіталовкладення	тис. грн без ПДВ	2 558 254	2 433 054
Ефективна ставка відсотка (effective interest rate)	%	16.0%	
NPV (Net Present Value) Чиста поточна/приведена вартість	тис. грн	61 479	-605 785 112
IRR (Internal Rate of Return) Внутрішня норма прибутку	%	16.4%	11.3%
DPP (Дисконтований період окупності) Discount Payback Period	років	7.2	9.5
PP (Простий період окупності) Payback Period	років	5.1	7.4
PI (Індекс прибутковості) Profitability Index		1.03	0.71
LCOH (Собівартість відпуску теплової енергії)	грн/Гкал	1369.56	1759.55
LCOE (Нормована вартість електроенергії) Levelized Cost of Energy	грн /кВт-годину	6.74	8.67
Питома вартість будівництва в розрахунку на 1 кВт встановленої електричної потужності	тис. грн/кВт _е	195.29	185.73
	тис. EURO/кВт _е	4.88	4.64

Джерело: сформовано за даними підприємства

Варіант 1 вигідніший з точки зору чистої поточної вартості (NPV), яка є позитивною (61 479 тис. грн), тоді як у Варіанті 2 вона має суттєво негативне значення (-605 785 112 тис. грн). Це свідчить про вищу економічну доцільність першого варіанту.

Індекс прибутковості (PI) у Варіанті 1 перевищує одиницю (1.03), що підтверджує його доцільність, тоді як у Варіанті 2 цей показник становить 0.71, вказуючи на збитковість проєкту.

Дисконтований період окупності (DPP) у Варіанті 1 складає 7.2 роки, що на 2.3 роки швидше, ніж у Варіанті 2 (9.5 років).

Собівартість виробництва теплової (LCOH) та електричної (LCOE) енергії значно нижча у Варіанті 1, що забезпечує більшу економічну ефективність.

Питома вартість будівництва у Варіанті 2 дещо нижча, але це не компенсує загальної збитковості проєкту.

Варіант 1 є більш економічно вигідним завдяки позитивній чистій поточній вартості, коротшому періоду окупності та нижчій собівартості виробництва теплової та електричної енергії.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що незважаючи на дещо більші капіталовкладення при будівництві ТЕЦ для спалювання SRF, та відповідно більшій питомій вартості будівництва на 1 кВт встановленої електричної потужності, більших витратах на щорічне придбання реагентів, проект будівництва ТЕЦ по Варіанту 1 має більшу інвестиційну привабливість. NPV має позитивний баланс, але сума всього в 61.5 млн. грн приведеної вартості при первісних вкладеннях капіталу в об'ємі майже 3 млрд. грн та IRR майже рівній встановленій на цей час обліковій ставці змусить потенційних інвесторів ставитись з обережністю до ідеї реалізації такого проекту. Дисконтований період окупності DPP для Варіанта 1 складає приблизно 7.2 роки проти 9.5 років по Варіанту 2., індекс прибутковості PI 1.03 проти 0.71 по варіанту 2.

Проект будівництва ТЕЦ, де основним паливом буде SRF безперечно є дуже важливим як з соціального, екологічного боку, так і з точки зору впровадження сучасних передових технічних рішень по спалюванню подібних типів палива -SRF/RDF по технології «киплячого шару», багатоступеневому очищенню димових газів.

Збільшення вартості, по якій буде закуповуватись електрична енергія до величини $LCOE = 6.74$ грн/кВт-годину для виробників електроенергії, які працюють на альтернативних видах палива, зменшення вартості SRF до величини нижчої за 900 грн/т з ПДВ, зменшення облікової ставки банку призведе до ще більшої привабливості інвестиційного проекту будівництва ТЕЦ в м. Житомир.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження обґрунтування стратегії діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» ЖМР можна зробити наступні висновки.

1. В умовах економічної нестабільності та енергетичних викликів стратегічне управління є необхідним інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Розробка та впровадження чіткої стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати якість послуг.

2. Встановлення газопоршневих когенераційних станцій сприяє підвищенню енергетичної незалежності підприємства, скороченню витрат на транспортування енергії та зниженню тарифів на послуги для споживачів. Аналіз показників (NPV, IRR, LCON, LCOE) підтвердив доцільність інвестицій в енергетичну інфраструктуру, особливо у рамках першого варіанту проєкту. Проєкт будівництва ТЕЦ, де основним паливом буде SRF безперечно є дуже важливим як з соціального, екологічного боку, так і з точки зору впровадження сучасних передових технічних рішень по спалюванню подібних типів палива -SRF/RDF по технології «киплячого шару», багатоступеневому очищенню димових газів.

3. Реалізація заходів із впровадження когенераційних установок забезпечує надійність теплопостачання навіть в умовах кризових ситуацій та сприяє зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів. Це не лише підтримує життєдіяльність міста, а й створює передумови для подальшого економічного розвитку Житомирської громади. Варіант 1 будівництва ТЕЦ є більш економічно вигідним завдяки позитивній чистій поточній вартості, коротшому періоду окупності та нижчій собівартості виробництва теплової та електричної енергії.

Обґрунтована стратегія діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» забезпечує ефективне управління ресурсами, сприяє енергетичній незалежності та підтримує соціально-економічний розвиток міста, що робить її важливою складовою сталого розвитку Житомирської громади.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей обґрунтування стратегії діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Стратегія діяльності підприємства є ключовою основою його довгострокового розвитку та ефективного функціонування. Вона визначає основні напрями, цілі й принципи роботи, що сприяють адаптації до змін зовнішнього середовища та оптимальному використанню внутрішніх ресурсів. У сучасних умовах, зокрема за наявності кризових явищ, таких як економічна нестабільність чи військові конфлікти, адаптивність стратегічного підходу стає вирішальним чинником забезпечення стійкості та успішності діяльності підприємства.

2. Формування стратегії підприємства потребує врахування взаємозв'язку між його внутрішніми ресурсами (виробничим потенціалом, фінансовими можливостями) та зовнішніми факторами (ринковими умовами, законодавством, політичними й економічними ризиками). Стратегічне планування, як основний інструмент створення та реалізації стратегії, включає постановку довгострокових цілей, аналіз внутрішніх і зовнішніх умов, а також розробку практичних шляхів їх досягнення. Інноваційні підходи, включаючи співпрацю з міжнародними партнерами та донорами, дозволяють підвищувати ефективність підприємства й запроваджувати сучасні технології.

3. Стратегічний аналіз охоплює оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, перспектив його розвитку, позицій у конкурентному середовищі, пріоритетного розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності та можливостей диверсифікації. Отримані результати аналізу слугують основою для вибору оптимальної стратегії. Використання сучасних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і матриця BCG, допомагає оцінити сильні сторони підприємства, можливі ризики та перспективи його розвитку.

4. Нормативно-правове регулювання відіграє важливу роль у процесі стратегічного планування, оскільки забезпечує відповідність стратегії підприємства вимогам чинного законодавства та загальнодержавним цілям. Правові акти створюють рамкові умови для розробки й реалізації стратегій, регулюють взаємодію підприємств із державними органами, ринковими суб'єктами та іншими учасниками економічної діяльності.

5. КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради є унітарним комерційним підприємством комунальної форми власності, заснованим територіальною громадою міста Житомира, яку представляє Житомирська міська рада. Підприємство обслуговує два теплові райони міста – Корольовський та Богунський. В його експлуатації перебувають 51 котельня із загальною тепловою потужністю 732,5 Гкал/год. Основним видом діяльності є постачання теплової енергії, якою забезпечується близько 95% житлових будинків міста, а також бюджетні установи та комерційні організації. Головними споживачами послуг є населення, яке використовує близько 75% загального обсягу відпущеного тепла.

6. Фінансовий аналіз показав, що у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося зниження чистого доходу на 5,32%. Зазначений період характеризується значним збільшенням збитків за такими показниками, як валовий та операційний прибуток, що призвело до суттєвого погіршення рентабельності господарської діяльності підприємства, яка у 2023 році стала від'ємною.

Аналіз фінансової стійкості виявив проблеми з ліквідністю підприємства: коефіцієнт загальної ліквідності є нижчим за нормативні значення, а коефіцієнт абсолютної ліквідності наближається до нуля, що свідчить про обмежені можливості підприємства для покриття короткострокових зобов'язань у разі потреби. Крім того, недостатній рівень коефіцієнтів фінансової стабільності та автономії вказує на високу залежність від зовнішнього фінансування та значний рівень фінансових ризиків. Загальний борг населення перед підприємством на даний час перевищує 358

млн грн. Для вирішення цієї проблеми триває активна претензійно-позовна робота з боржниками.

7. Протягом останніх трьох років тариф на теплопостачання КП «Житомиртеплокомуненерго» залишався незмінним, попри суттєві зміни економічних умов та вартісних характеристик. Для уникнення підвищення тарифів держава взяла на себе зобов'язання компенсувати різницю між діючими тарифами та їх економічно обґрунтованим рівнем. Проте остання компенсація за різницю в тарифах була отримана підприємством у грудні 2021 року за опалювальний сезон 2020–2021 років. Невиконання державою зобов'язань щодо компенсації призвело до значного збільшення боргових зобов'язань КП «Житомиртеплокомуненерго», які на сьогодні становлять 309,8 млн грн. Основна частина цієї суми – понад 291 млн грн – припадає на різницю в тарифах для населення. Це створює серйозний фінансовий тиск на підприємство, яке щомісяця у період опалювального сезону зазнає фінансових втрат.

8. Через брак фінансових ресурсів значна частина коштів, отриманих від споживачів, спрямовується на покриття витрат на закупівлю газу. Це унеможливорює здійснення капітальних ремонтів, технічного оновлення та стабільного фінансування операційної діяльності підприємства без підтримки з боку міського бюджету. Попри фінансові труднощі, КП «Житомиртеплокомуненерго» продовжує активну діяльність, спрямовану на пошук альтернативних джерел фінансування. Підприємство залучає міжнародну донорську підтримку та бере участь у спільних проектах, спрямованих на підвищення енергоефективності та енергетичної незалежності. Однак, для стабілізації фінансового стану підприємства необхідне виконання державою зобов'язань щодо компенсації різниці в тарифах, що дозволить зменшити боргове навантаження та забезпечити подальший розвиток комунальної енергетики.

9. Підприємством на постійні основі впроваджуються інвестиційні проекти з метою зберегти в основі існуючу систему теплопостачання з її

кардинальним технічним переоснащенням, модернізацією та вдосконаленням на основі принципу економічної доцільності та енергоефективності. Головною метою є скорочення енергетичних витрат в галузі теплопостачання міста та відповідного зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (CO₂, NO_x та ін.), диверсифікація джерел енергопостачання, зміцнення матеріально-технічної бази, підвищення надійності та якості теплопостачання, зниження тиску оплати комунальних послуг на населення м. Житомира.

10. В умовах економічної нестабільності та сучасних енергетичних викликів стратегічне управління стає ключовим механізмом забезпечення стабільного функціонування підприємства. Впровадження чітко визначеної стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати ризики та підвищувати якість надання послуг.

11. Установлення газопоршневих когенераційних станцій сприяє досягненню енергетичної незалежності підприємства, зменшенню витрат на транспортування енергії та зниженню тарифів для споживачів. Аналіз ключових показників (NPV, IRR, LCON, LCOE) підтвердив доцільність інвестицій у розвиток енергетичної інфраструктури, зокрема в межах першого варіанту проекту. Реалізація проекту будівництва ТЕЦ із використанням SRF-палива є важливим як із соціальної та екологічної точок зору, так і з огляду на впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема технології «киплячого шару» для спалювання альтернативного палива SRF/RDF та багатоступеневої системи очищення димових газів.

12. Впровадження когенераційних установок забезпечує стабільність теплопостачання навіть у кризових умовах та сприяє зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів. Це не лише гарантує підтримання життєдіяльності міста, але й створює основи для подальшого соціально-економічного розвитку громади. Варіант 1 будівництва ТЕЦ демонструє кращі економічні показники завдяки позитивній чистій поточній вартості, коротшому

періоду окупності та нижчій собівартості виробництва теплової й електричної енергії.

Реалізація стратегічних підходів до діяльності КП «Житомиртеплокомуненерго» сприяє ефективному використанню ресурсів, посиленню енергетичної незалежності підприємства та підтримці соціально-економічного розвитку міста. Це робить стратегію важливим елементом сталого розвитку громади Житомира.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко О. А., Гавриличенко Є. В. Теоретико-методичні засади формування механізму фінансового моніторингу житлово-комунальних підприємств. БІЗНЕС ІНФОРМ. №5-2021. С. 266 – 272.
2. Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П., Катана В. В. Особливості стратегічного планування і прогнозування підприємницьких структур. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 154-160.
3. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство, 2022 (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
4. Бабій І. В., Сенік І. С. Особливості стратегічного планування промислових підприємств за умов євроінтеграції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2023_57_6
5. Багацька К. В., Климаш Н. І. Фінансові аспекти гарантування безпеки комунальних підприємств в умовах воєнного стану. БІЗНЕС ІНФОРМ. №1-2023. С. 120 – 127.
6. Белкін І. В., Логоша Р. В., Трапаїдзе С. М. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. Вип. 13. С. 72-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_10
7. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.
8. Вагонова О. Г., Чернобаєв В. В., Тимошенко Л. В., Касьяненко Л. В., Госалов Ю. С. Інтеграція стратегічного планування та оперативного управління підприємницькою структурою в трансформаційній економіці України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 71-76.

9. Великих К. О. Стратегічне планування як ефективний інструмент організаційних змін. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 2. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2024_2_10
10. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33–40.
11. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67
12. Гуменюк В. В. Стратегічне планування як спосіб здійснення державного управління Економічна теорія. 2023. № 4. С. 49-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2023_4_5
13. Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9. С. 69-74.
14. Дерій В. О. Тенденції розвитку систем централізованого теплопостачання України. Проблеми загальної енергетики. 2021. № 1. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.15407/pge2021.01.052>
15. Дешко В. І., Замулко А. І., Карпенко Д. С. Аналіз принципів формування локальних ринків теплової енергії в системах централізованого теплопостачання. Проблеми загальної енергетики. 2018. Вип. 4. С. 51-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PZE_2018_4_11.
16. Діденко О. В., Желавський О. Б., Сніца Т. Є., Андрощук О. Ю. Технічна культура менеджерів стратегічного планування й розвитку в організаціях: теоретичні та методичні аспекти. Науковий вісник Сіверщини. Серія : Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2024. № 2. С. 82–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs_2024_2_8
17. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як

інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. С. 7-12.

18. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. №19. С. 48-54. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>

19. Зеленко О. О. Стратегічне планування як основа впровадження екологічної відповідальності підприємств індустрії гостинності в Україні. Часопис економічних реформ. 2024. № 3. С. 112-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2024_3_15

20. Канова О. Регламентация стратегічного планування розвитку економічної системи в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-65>

21. Ключ Ю. І., Керезвас І. А. Розробка етапів планування удосконалення регіональної стратегії розвитку. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 37. С. 41-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_37_6

22. Книш С. В., Книш З. І. Правове регулювання розробки цільових програм як елементу державного стратегічного планування. Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Право. 2021. Вип. 10. С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snslnnp_2021_10_10

23. Козлова І. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21322/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>

24. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 3-4. С. 137-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2022_3-4_13

25. Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_13

26. Лешишин Р. М. Стратегічне планування в законодавстві зарубіжних держав. Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Право. 2021. Вип. 10. С. 66-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snslnnp_2021_10_15

27. Михайличенко Н. М., Свинаренко Т. І. Удосконалення підходів до стратегічного планування діяльності вітчизняних нафтогазових компаній на основі провідних зарубіжних практик. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 198-203.

28. Міщук Ю., Артеменко Л.П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 травня 2016 р.); відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2016. С. 158–159.

29. Некрасова Л. А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11, Вип. 2. С. 38-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_2_6

30. Новаківський І. І., Козик В. В., Мрихіна О. Б., Колешук О. Я. Методичний підхід до формування стратегій розвитку організаційно-виробничих структур. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66 (спецвип. дод. 2). С. 213-215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66\(spetsvip](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66(spetsvip)

31. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. економіка та суспільство. 2023. Випуск № 56 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

32. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. Економіка і суспільство. Випуск № 9. 2017. С. 547-555. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/94.pdf

33. Олійник А. С., Могилевський М. В., Лявінець І. О., Попов О. Є., Нестеренко В. В. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2023.- № 21. С. 84-90.

34. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_19-20_19

35. Олійник Т. І., Чичотка В. В. Планування та обґрунтування напрямів стратегічного управління підприємством. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 8. С. 79-83.

36. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.

37. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: сучасний стан теоретичного відображення та інтерпретування. Вісник Хмельницького національного університету (Серія «Економічні науки») : наук. журн. Хмельницький : Вид-во Хмельницьк. нац. ун-ту, 2012. № 2. Т. 3. С. 187–193.

38. Павловський С., Могилевська О., Поворозник М., Ціпоренко С. Розвиток міста: ключові аспекти та стратегії. Розвиток міста. 2024. №1 (01). С. 75–81. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-10>

39. Палагута С.С. Інформаційно-комунікаційна система як напрям моделювання управлінської діяльності підприємств і організацій. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_10

40. Паламарчук О. М., Скрипник Р. Є. Стратегічне планування діяльності м'ясопереробних підприємств України в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 6. С. 57-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_6_10

41. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 22. 2022. С. 72–78.

42. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського

політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

43. Поляков М. А. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2. С. 270-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2023_2_40

44. Поляков М. А. Стратегічне планування на мікро- та макрорівні: сутність та особливості. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 63-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2023_57_10

45. Потелещенко П. В. Стратегії розвитку розумного виробництва в індустрії 4.0: переваги та виклики. Часопис економічних реформ. 2023. № 3. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2023_3_7

46. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105.

47. Рудь О. О. Стратегічні інвестиційні рішення: особливості планування та прийняття. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_64

48. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 5-12.

49. Сіняев П. Формування та адаптація системи стратегічного менеджменту на виробничому підприємстві в умовах переорієнтації діяльності на зовнішні ринки. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 3. С. 139-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_12

50. Свістунов О. С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 6. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_9

51. Сенік Ю. Метод «SMED», як один з елементів ощадливого виробництва. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №15. С. 216-224. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.26>
52. Сидор В. Д. Запровадження стратегічного планування розвитку території територіальної громади. Історико-правовий часопис. 2021. № 2. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/icprch_2021_2_13
53. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Стратегічні цілі розвитку соціально-економічних процесів і виробничих систем. Продовольчі ресурси. 2020. Т. 8, № 15. С. 211-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_8_15_25
54. Смірнова Д. М. Використання інструментів стратегічного планування для оцінки інноваційного потенціалу вагонобудівних підприємств. Молодий вчений. 2023. № 10. С. 237-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_10_49
55. Смолич Д. В. Сучасні тенденції ощадного виробництва та можливості їх застосування вітчизняними підприємствами. Економічний простір. 2017. № 119. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/751>
56. Солодовник Г. В. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства. Молодий вчений. 2018. № 5.1. С. 74-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5
57. Сомов Д.А. Стратегічне управління підприємством: західноєвропейський та український підходи. Бізнес-Інформ. 2014. № 6. С. 394–398. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_69
58. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
59. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.
60. Стрікланд А., Томпсон А. Диверсифікація майбутнього. Вісник Львівського державного аграрного університету. 2019. Випуск 25 (187). С. 178-

180.

61. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

62. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

63. Темченко О. А., Гук О. Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_40_10

64. Ткачук Н. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. Юридичний вісник. 2021. № 4. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2021_4_13

65. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. Агросвіт. 2020. № 10. С. 29-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_10_7

66. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.

67. Удова Л., Прокопенко К. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Економіка сільського господарства, 2018. №3. С. 102-117.

68. Федотов А. Ринок матеріально-технічних ресурсів аграрного сектора. АПК: економіка, управління. 2018. № 6. С. 27- 33.

69. Фесенко Б. О. Удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності. «Молодий вчений». № 4 (128). 2024. С. 221-226. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-28>

70. 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

71. Хитько М. М., Кулик А. В.. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_22

72. Холява А.М., Олійник Д.Р., Цьвок І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 2. С. 107–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22

73. Ципліцька О. О. Модель аналітичного забезпечення стратегічного планування промислового розвитку. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_6

74. Черненко Ю. Адаптація сектора житлово-комунальних послуг до кризових умов через стратегічне планування та управління ризиками: інноваційні підходи. Modeling the development of the economic systems. 2024. №1. С. 148–155. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-21>

75. Черненко Ю., Бедрій Д. Трансформація житлово-комунальних послуг через інноваційне управління стейкхолдерами: кроки до сталості. Innovation and Sustainability. 2024. №2. С.33–43. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.33.43>

76. Черненко Ю., Данченко О., Меленчук В. Концептуальна модель протиризикового управління в проектах розвитку провайдерів житлово-комунальних послуг. Управління розвитком складних систем. 2022. №51. С. 41–48. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.41-48>

ДОДАТКИ

Баланс теплової потужності та навантаження теплоджерел міста Житомира в існуючому стані

№ з/п	№ ТД в схемі	Назва, адреса	Встановл. потужність ТД, Гкал/год	Макс. потужність всіх котлів (за РК), Гкал/год	Наявна потужність на відпуск т/е, Гкал/год	Підключене (договірне) навантаження, Гкал/год	Оціночне (фактичне) навантаження, Гкал/год	Резерв / дефіцит до договірною навантаж., Гкал/год	Резерв / дефіцит до оціночного навантаж., Гкал/год	Примітка
Дільниця 1										
1	1.1	Вул. Рильського, 5	15,00	10,94	10,701	7,1684	7,214	3,533	3,487	в т.ч 1 котел на консерв.
2	1.4	Пров. Каретний, 4-А	5,81	3,61	3,529	3,216	3,348	0,313	0,181	
3	1.5	Вул. Київська, 71	4,73	4,57	4,473	3,8606	3,683	0,612	0,789	
4	1.6	Вул. Київська, 25	4,32	2,90	2,835	1,7405	1,850	1,095	0,985	в т.ч 1 тепловий насос
5	1.7	Пров. Львівський, 8	4,30	2,73	2,673	3,1228	2,968	-0,450	-0,295	
6	1.8	Вул. Перемоги, 1	4,05	3,16	3,090	1,2325	1,290	1,858	1,801	
7	1.9	Вул. Хлібна, 27	2,92	2,67	2,606	2,5534	2,795	0,053	-0,189	
8	1.10	Вул. Небесної сотні (Московська), 48	2,46	2,01	1,968	2,2932	2,294	-0,325	-0,326	
Всього по дільниці 1			43,59	32,59	31,88	25,19	25,44	6,688	6,433	
Дільниця 2										
9	2.1	РК-3 , пров. Телефонний, 2	24,90	19,28	18,851	13,4779	13,257	5,373	5,594	
10	2.2	Майдан Польовий, 7	10,75	7,97	7,795	7,692	7,992	0,103	-0,197	
11	2.3	Вул. Космонавтів, 44	10,75	7,93	7,757	5,9188	6,329	1,839	1,428	
12	2.4	Вул. Селецька, 5	10,00	8,52	8,331	6,8036	6,904	1,527	1,427	
13	2.5	Вул. Слобідська, 17	4,13	3,75	3,668	1,0942	1,246	2,573	2,422	
14	2.6	Пров. Паперовий, 8	2,58	1,86	1,819	0,6368	0,655	1,182	1,164	
15	2.7	Вул. В.	0,65	0,25	0,245	0,1314	0,08			

№ з/п	№ ТД в схемі	Назва, адреса	Встановл. потужність ТД, Гкал/год	Макс. потужність всіх котлів (за РК), Гкал/год	Наявна потужність на відпуск т\е, Гкал/год	Підключене (договірне) навантаження, Гкал/год	Оціночне (фактичне) навантаження, Гкал/год	Резерв / дефіцит до договірної навантаж., Гкал/год	Резерв / дефіцит до оціночного навантаж., Гкал/год	Примітка
		Бердичівська, 70								
Всього по дільниці 2			63,76	49,56	48,46	35,75	36,47	12,597	11,84	
Дільниця 3										
16	3.2	РК-9, вул. Київська, 82	13,00	9,65	9,438	7,1	7,71	2,338	1,728	
17	3.2	Вул. Київська, 96	4,30	4,08	3,988	3,4529	3,632	0,535	0,357	
18	3.3	Вул. Гоголівська, 3	3,65	3,33	3,260	3,1913	3,356	0,068	-0,096	
19	3.4	Вул. Пушкінська, 5	1,85	1,75	1,714	0,8483	1,174	0,866	0,540	
20	3.5	Вул. Небесної сотні (Московська), 3	1,82	1,42	1,393	0,8709	0,925	0,522	0,468	
21	3.6	Вул. Лисенка, 6	0,40	0,37	0,362	0,2167	0,206	0,145	0,156	
Всього по дільниці 3			25,01	20,61	20,15	15,68	17,00	4,474	3,151	
Дільниця 4										
22	4.1	РК-6, вул. Жуйка, 12	185,25	150,14	146,75	47,3817	46,72	99,364	100,027	в т.ч 1 котел на консерв.
Всього по дільниці 4			185,25	150,14	146,75	47,3817	46,72	99,364	100,027	
Дільниця 5										
23	5.1	РК-8, пр. Миру, 22	21,00	20,28	19,83	14,1198	13,56	5,712	6,272	
24	5.2	Вул. Офіцерська, 9	12,50	7,64	7,48	5,9101	5,56	1,566	1,919	в т.ч 1 котел на консерв.
25	5.3	Вул. Г. Десантників (Жукова), 31	5,33	консерв.	консерв	0	-			
26	5.4	Вул. Романа Шухевича (Сабурова), 2	2,12	1,73	1,69	1,4104	1,17	0,522	0,526	в т.ч 2 електричні котла, ГВП
27	5.5	П/т «Супутник», вул. Санаторна, 2а	0,17	0,16	0,16	-	-	0,156	0,156	
Всього по дільниці 5			41,12	29,81	29,16	21,44	20,28	7,716	8,873	
Дільниця 6										

№ з/п	№ ТД в схемі	Назва, адреса	Встановл. потужність ТД, Гкал/год	Макс. потужність всіх котлів (за РК), Гкал/год	Наявна потужність на відпуск т/е, Гкал/год	Підключене (договірне) навантаження, Гкал/год	Оціночне (фактичне) навантаження, Гкал/год	Резерв / дефіцит до договірного навантаж., Гкал/год	Резерв / дефіцит до оціночного навантаж., Гкал/год	Примітка
28	6.1	Вул. Шевченко, 103	17,20	12,63	12,35	15,9609	16,73	-3,614	-4,380	
29	6.2	Вул. Вітрука, 10	11,10	9,93	9,72	0	-	9,715	9,715	не працює
Всього по дільниці 6			28,30	22,56	22,06	15,96	16,73	6,102	5,336	
Дільниця 7										
30	7.1	РК-4 , вул. Покровська (Щорса), 48	33,2	25,797	25,23	13,3639	13,41	11,866	11,817	
31	7.2	РК-1 , вул. М. Короленко, 36	18,8	13,026	12,74	10,0412	11,63	2,698	1,105	
32	7.3	Пров. 1-ий Вільський, 7	6,88	4,742	4,64	2,9633	3,13	1,674	1,512	
33	7.4	Вул. С. Бандери (Чапаєва), 6	4,8	консерв.	консерв.	-	0			на консервації, як ЦТП
34	7.5	Вул. Домбровського, 30	1,408	1,329	1,30	1,2061	0,99	0,094	0,305	в т.ч 2 теплових насоса
Всього по дільниці 7			65,09	44,89	43,91	27,57	29,17	16,332	14,740	
Дільниця 8										
35	8.1	РК-10 , пров.Винокурний, 36а	61,3	46,885	45,85	22,1999	22,90	23,654	22,954	в т.ч 2 котла на консерв
36	8.2	Вул. Вільський шлях (Максютова), 15	5,16	4,52	4,42	2,7742	3,01	1,646	1,414	
37	8.3	Вул. Вільський шлях (Максютова), 18	3,12	2,436	2,38	0,5421	0,71	1,840	1,669	
38	8.4	Рекорд , пров. 7-й Соколовський (9-й пров. Максютова), 8	1,115	0,8334	0,82	0,717	0,55	0,098	0,269	

№ з/п	№ ТД в схемі	Назва, адреса	Встановл. потужність ТД, Гкал/год	Макс. потужність всіх котлів (за РК), Гкал/год	Наявна потужність на відпуск т/е, Гкал/год	Підключене (договірне) навантаження, Гкал/год	Оціночне (фактичне) навантаження, Гкал/год	Резерв / дефіцит до договірної навантаж., Гкал/год	Резерв / дефіцит до оціночного навантаж., Гкал/год	Примітка
Всього по дільниці 8			70,70	54,67	53,47	26,23	27,17	27,238	26,306	
Дільниця 9										
39	9.1	РК-11, вул. Отаманів Соколовських, 6	40	26,14	25,57	14,24	15,31	11,329	10,252	
Всього по дільниці 9			40,00	26,14	25,57	14,24	15,31	11,329	10,252	
Дільниця 10										
40	10.1	РК-7, вул. Крошенська, 28-а	29,6	26,98	26,38	16,41	16,61	9,973	9,769	
41	10.2	Вул. Покровська (Щорса), 96	5,1	3,84	3,76	1,32	1,27	2,441	2,486	
Всього по дільниці 10			34,70	30,82	30,14	17,73	17,89	12,414	12,255	
Дільниця 11										
42	11.1	РК-2, пров. Київський, 3	33,60	30,13	29,46	15,64	16,58	13,821	12,880	
43	11.2	Вул. Грушевського (Котовського), 95б	4,30	2,81	2,75	2,19	2,58	0,557	0,170	
44	11.3	Вул. Коростишівська, 2	3,58	1,93	1,89	1,22	1,27	0,665	0,616	
45	11.4	Київське шосе, 131	1,74	1,43	1,39	0,37	0,40	1,023	0,992	
Всього по дільниці 11			43,21	36,30	35,50	19,43	20,84	16,067	14,658	
Дільниця 12										
46	12.1	РК-5, вул. Чуднівська (Черняхівського), 103-в	27,100	18,435	18,03	9,1289	9,42	8,901	8,608	в т.ч 1 котел на консерв.
47	12.2	Вул. Героїв пожежних, 122	9,591	4,275	4,18	2,54	1,84	1,637	2,338	
Всього по дільниці 12			36,69	22,71	22,21	11,67	11,26	10,537	10,946	

№ з/п	№ ТД в схемі	Назва, адреса	Встановл. потужність ТД, Гкал/год	Макс. потужність всіх котлів (за РК), Гкал/год	Наявна потужність на відпуск т/е, Гкал/год	Підключене (договірне) навантаження, Гкал/год	Оціночне (фактичне) навантаження, Гкал/год	Резерв / дефіцит до договірного навантаж., Гкал/год	Резерв / дефіцит до оціночного навантаж., Гкал/год	Примітка
Дільниця 2 ВГС										
48	13.1	вул. Парникова, 17	0,856	0,81	0,80	0,4425	0,44	0,353	0,359	
49	13.2	Пров. Івана Богуна, 4	0,744	0,71	0,69	0,2337	0,27	0,458	0,426	
50	13.3	Вул. Народицька, 21	0,651	0,62	0,60	0,1128	0,12	0,492	0,485	
51	13.4	Вул. Степана Бандери, 18	0,558	0,53	0,52	0,0953	0,13	0,423	0,392	
52	13.5	Вул. Івана Гонти, 2	0,292	0,28	0,27	0,2912	0,23	-0,020	0,037	
53	13.6	Вул. Східна, 86	0,28	0,25805	0,25	0,2146	0,19	0,038	0,064	
54	13.7	Пров. 1-й Паровозний, 24	0,2475	0,2572	0,25	0,2042	0,22	0,047	0,033	
Всього по дільниці 2 ВГС			3,63	3,46	3,39	1,59	1,59	1,791	1,797	
Всього по КП "ЖТКЕ"			681,04	524,26	512,64	279,87	285,86	232,769	226,773	