

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра прикладної економіки

Бабич Любов Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК _____

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Розробка стратегії розвитку ПП «Борислав-Комфорт»

(назва роботи)

ОПП «Бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

Бабич Любов Сергіївна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Бережницька Уляна Богданівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У.Б.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Прикладної економіки

Освітній рівень магістра

Спеціальність 051 – Економіка

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

прикладної економіки

Уляна БЕРЕЖНИЦЬКА

«__» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бабич Любові Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка стратегії розвитку ПП «Борислав-Комфорт»

керівник роботи Бережницька Уляна Богданівна к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “24” листопада 2025 року №229/12

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Звітні дані ПП «Борислав-Комфорт», ТОВ «ПП Гал-Комфорт», ТОВ «УК «Комфорт-Сервіс 2» за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні та методичні основи розробки стратегій розвитку підприємств

Розділ 2 Аналіз діяльності підприємств житлово-комунальних послуг

Розділ 3 Розробка стратегії ПП «Борислав-Комфорт»

Перелік посилань на джерела

Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Динаміка основних техніко-економічних показників. 2. Структура реалізації послуг за категоріями споживачів. 3. Тарифи на основні житлово-комунальні послуги 4. Вартість додаткових платних послуг. 5. Динаміка ефективності менеджменту підприємств. 6. Динаміка ефективності управлінської праці. 7. Коефіцієнт явки персоналу підприємств.

6. Дата видачі завдання “14” жовтня 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1 Сутність та види стратегій розвитку підприємства.....	12
1.2 Обґрунтування системи показників для діагностики стану розвитку підприємства.....	22
1.3 Технологія розробки стратегії розвитку підприємств.....	29
1.4 Методи аналізу економічної інформації та бізнес-середовища для формування стратегій підприємства	33
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ	41
2.1 Загальна характеристика підприємств та їх основних техніко-економічних показників	41
2.2 Сегментація цільового ринку споживачів	56
2.3 Аналіз цінової політики.....	60
2.4 Аналіз показників ефективності управління підприємств	63
2.5 Аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємств	75
2.6 Аналіз середовища функціонування підприємств.....	79
3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПП «БОРИСЛАВ-КОМФОРТ»	89
3.1 Обґрунтування вибору стратегії та стратегічних напрямів розвитку ПП «Борислав-Комфорт»	89
3.2 Розробка заходів в межах стратегічних напрямів розвитку ПП «Борислав-Комфорт»	91
ВИСНОВКИ	97
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	102

					ДР.ЕКмз.ІПО- __.00.00.000 ПЗ			
<i>Змн.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Розробка стратегії розвитку ПП «Борислав-Комфорт»	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Акрушів</i>
<i>Розроб.</i>		Бабич Л.С.						
<i>Перевір.</i>		Бережницька У.						
<i>Реценз.</i>								
<i>Н. Контр.</i>		Федорович І.В.				ІФНТУНГ, ЕКмз..ІПО		
<i>Затверд.</i>								

РЕФЕРАТ

Житлово-комунальне господарство є однією з базових галузей національної економіки, що безпосередньо впливає на рівень життя населення, соціальну стабільність та економічну безпеку територіальних громад. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення роль підприємств житлово-комунальних послуг суттєво зростає, оскільки саме вони забезпечують безперервне надання життєво необхідних послуг населенню, обслуговують зростаючі потреби внутрішньо переміщених осіб та функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Метою магістерської роботи є розробка стратегії розвитку ПП «Борислав-Комфорт» на основі комплексного аналізу теоретичних підходів до стратегічного управління та оцінювання результатів діяльності підприємств житлово-комунальних послуг.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні та методичні підходи до розробки стратегій розвитку підприємств;
- обґрунтувати систему показників для діагностики стану розвитку підприємства;
- дослідити технологію розробки та реалізації стратегій розвитку;
- проаналізувати діяльність підприємств житлово-комунальних послуг та оцінити їх техніко-економічні показники;
- здійснити аналіз фінансового стану, ефективності управління та середовища функціонування підприємств;
- розробити обґрунтовану стратегію розвитку ПП «Борислав-Комфорт» з урахуванням сучасних викликів та перспектив галузі.

Наукова новизна результатів магістерської роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств житлово-

комунальних послуг в умовах нестабільного економічного середовища та воєнних викликів.

Під час виконання роботи застосовано методи наукового пізнання та класифікаційний підхід, а також комплекс статистичних методів, серед яких групування, динамічні порівняння, узагальнення і метод аналогій. Для систематизації та наочного відображення результатів використано графічне й табличне представлення даних.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, житлово-комунальні послуги, підприємство, фінансово-економічний аналіз, ефективність управління, стратегічна діагностика, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентоспроможність, економічна стійкість, приватне підприємство.

ABSTRACT

Housing and communal services constitute one of the fundamental sectors of the national economy, directly influencing the population's standard of living, social stability, and the economic security of territorial communities. Under conditions of martial law and post-war recovery, the role of housing and communal service enterprises significantly increases, as they ensure the continuous provision of essential services to the population, meet the growing needs of internally displaced persons, and support the functioning of critical infrastructure facilities.

The purpose of this master's thesis is to develop a development strategy for PE "Boryslav-Komfort" based on a comprehensive analysis of theoretical approaches to strategic management and the evaluation of performance results of housing and communal service enterprises.

To achieve this goal, the following objectives are defined in the study:

- to generalize theoretical and methodological approaches to the development of enterprise development strategies;
- to substantiate a system of indicators for diagnosing the state of enterprise development;
- to study the technology of development and implementation of development strategies;
- to analyze the activities of housing and communal service enterprises and evaluate their technical and economic indicators;
- to conduct an analysis of financial condition, management efficiency, and the operating environment of enterprises;
- to develop a substantiated development strategy for PE "Boryslav-Komfort" taking into account modern challenges and industry prospects.

The scientific novelty of the master's thesis lies in the deepening of theoretical and methodological provisions and in the development of practical recommendations for forming development strategies of housing and communal

service enterprises under conditions of an unstable economic environment and wartime challenges.

During the research, methods of scientific cognition and a classification approach were applied, as well as a set of statistical methods, including grouping, dynamic comparisons, generalization, and the method of analogies. Graphical and tabular data presentation was used to systematize and visually present the results.

Keywords: development strategy, strategic management, housing and communal services, enterprise, financial and economic analysis, management efficiency, strategic diagnostics, SWOT analysis, PEST analysis, competitiveness, economic sustainability, private enterprise.

ВСТУП

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується високим рівнем нестабільності, структурними трансформаціями економіки, посиленням впливу глобальних та внутрішніх кризових чинників, а також наслідками повномасштабної війни. За таких умов особливої актуальності набувають питання стратегічного управління підприємствами, спрямовані на забезпечення їх стійкого функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Житлово-комунальне господарство є однією з базових галузей національної економіки, що безпосередньо впливає на рівень життя населення, соціальну стабільність та економічну безпеку територіальних громад. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення роль підприємств житлово-комунальних послуг суттєво зростає, оскільки саме вони забезпечують безперервне надання життєво необхідних послуг населенню, обслуговують зростаючі потреби внутрішньо переміщених осіб та функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Водночас підприємства житлово-комунальної сфери функціонують у складних умовах, що характеризуються високим рівнем зношеності основних фондів, обмеженістю фінансових ресурсів, жорстким тарифним регулюванням, зростанням вартості енергоресурсів та необхідністю впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень. У таких умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у розробці та впровадженні науково обґрунтованих стратегій розвитку, адаптованих до специфіки діяльності підприємств житлово-комунальних послуг.

Особливе значення стратегічне управління набуває для малих і середніх приватних підприємств, які діють у сфері обслуговування житлового фонду та надання комунальних послуг. Такі підприємства, з одного боку, мають більшу гнучкість у прийнятті управлінських рішень, а з

іншого — є більш уразливими до змін зовнішнього середовища та фінансових ризиків. Саме тому розробка стратегії розвитку для приватних підприємств житлово-комунальної сфери є необхідною умовою забезпечення їх економічної стійкості та довгострокового розвитку.

У цьому контексті актуальною є проблема формування стратегії розвитку приватного підприємства «Борислав-Комфорт», яке здійснює діяльність у сфері житлово-комунальних послуг та функціонує в умовах підвищеного навантаження на інфраструктуру, зростання витрат і посилення конкуренції. Обґрунтована стратегія розвитку дозволяє визначити перспективні напрями діяльності підприємства, підвищити ефективність управління ресурсами, покращити якість наданих послуг та забезпечити стабільність фінансово-господарських результатів.

Метою магістерської роботи є розробка стратегії розвитку ПП «Борислав-Комфорт» на основі комплексного аналізу теоретичних підходів до стратегічного управління та оцінювання результатів діяльності підприємств житлово-комунальних послуг.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні та методичні підходи до розробки стратегій розвитку підприємств;
- обґрунтувати систему показників для діагностики стану розвитку підприємства;
- дослідити технологію розробки та реалізації стратегій розвитку;
- проаналізувати діяльність підприємств житлово-комунальних послуг та оцінити їх техніко-економічні показники;
- здійснити аналіз фінансового стану, ефективності управління та середовища функціонування підприємств;
- розробити обґрунтовану стратегію розвитку ПП «Борислав-Комфорт» з урахуванням сучасних викликів та перспектив галузі.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку підприємств житлово-комунальних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку ПП «Борислав-Комфорт».

Методологічною основою дослідження є сучасні теорії стратегічного менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, методи економічного аналізу, зокрема аналіз рядів динаміки, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз, SWOT- та PEST-аналіз, а також графічні й аналітичні методи обробки інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність ПП «Борислав-Комфорт», ТОВ «ПП Гал-Комфорт» і ТОВ «УК «Комфорт-Сервіс 2» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти України, матеріали офіційних статистичних джерел та результати власних розрахунків автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та види стратегій розвитку підприємства.

В умовах сучасного соціально-економічного розвитку особливої ваги набувають питання стратегічного управління підприємствами. Посилення конкуренції, зростання невизначеності зовнішнього середовища, трансформаційні процеси в економіці України, а також вплив воєнних та післявоєнних факторів зумовлюють необхідність формування довгострокових орієнтирів розвитку суб'єктів господарювання. Саме стратегія розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства у динамічному середовищі.

Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає системне врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників функціонування. Вона дозволяє не лише визначити цілі майбутньої діяльності, але й мінімізувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, змінами ринкової кон'юнктури та інституційного середовища. У цьому контексті важливого значення набуває діагностика стану підприємства як інформаційна основа прийняття управлінських рішень [1].

Діагностика стану підприємства є комплексним аналітичним процесом, спрямованим на оцінювання рівня його розвитку, ефективності використання ресурсів та здатності до стратегічних змін. На мікрорівні вона охоплює дослідження цілей діяльності підприємства, механізмів їх досягнення, а також виявлення проблемних зон і внутрішніх обмежень розвитку. На макрорівні діагностика дозволяє оцінити відповідність стратегічних орієнтирів підприємства загальним тенденціям розвитку економіки, галузі та ринку, а також визначити можливі напрями адаптації до зовнішніх змін.

Основною метою діагностики є формування достовірної та аналітично обґрунтованої інформації для ухвалення поточних і стратегічних управлінських рішень на різних етапах життєвого циклу підприємства. Її результати ґрунтуються на поєднанні ретроспективного, поточного та перспективного аналізу фінансово-господарської діяльності і використовуються при розробленні програм розвитку та коригуванні стратегічних планів [3].

Підприємства, які своєчасно реагують на зміни зовнішнього середовища та здатні прогнозувати їх наслідки, отримують суттєві переваги у забезпеченні стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Для таких суб'єктів стратегічне управління стає інструментом не лише адаптації, а й активного формування конкурентних переваг за рахунок ефективного використання наявного потенціалу та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Стратегії розвитку підприємства розглядаються як забезпечувальні стратегії, що формують стратегічну орієнтацію функціональних напрямів діяльності підприємства та його підсистем управління, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом, науково-дослідної, екологічної та соціальної сфер. Вони спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечують узгодженість і керованість процесів реалізації корпоративної й конкурентної стратегій.

Призначення стратегій розвитку полягає у забезпеченні досягнення стратегічних цілей функціональних підрозділів у межах загальнофірмової та бізнес-стратегії підприємства. Вони одночасно виступають складовими системи формування корпоративної стратегії та безпосередніми інструментами її реалізації. Взаємодіючи між собою, функціональні стратегії формують цілісну систему стратегічного управління, в якій кожен елемент доповнює інші та спрямований на досягнення єдиного результату [12].

Функціональні стратегії є своєрідними базовими елементами формування загальної стратегії підприємства. Їх узгодженість із

корпоративною та конкурентною стратегіями забезпечує реалістичність стратегічних рішень та можливість їх практичної реалізації. Водночас корпоративна стратегія має спиратися на аналітичні дані та ресурсні можливості функціональних підсистем, оскільки ігнорування цих аспектів унеможливило ефективне стратегічне планування.

У межах функціональних стратегій об'єктом управління виступає конкретний вид діяльності або управлінська функція, що дозволяє формувати так званий «стратегічний набір» підприємства. Такий підхід забезпечує системність стратегічного розвитку та створює передумови для досягнення збалансованого зростання підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища (рис. 1.1).

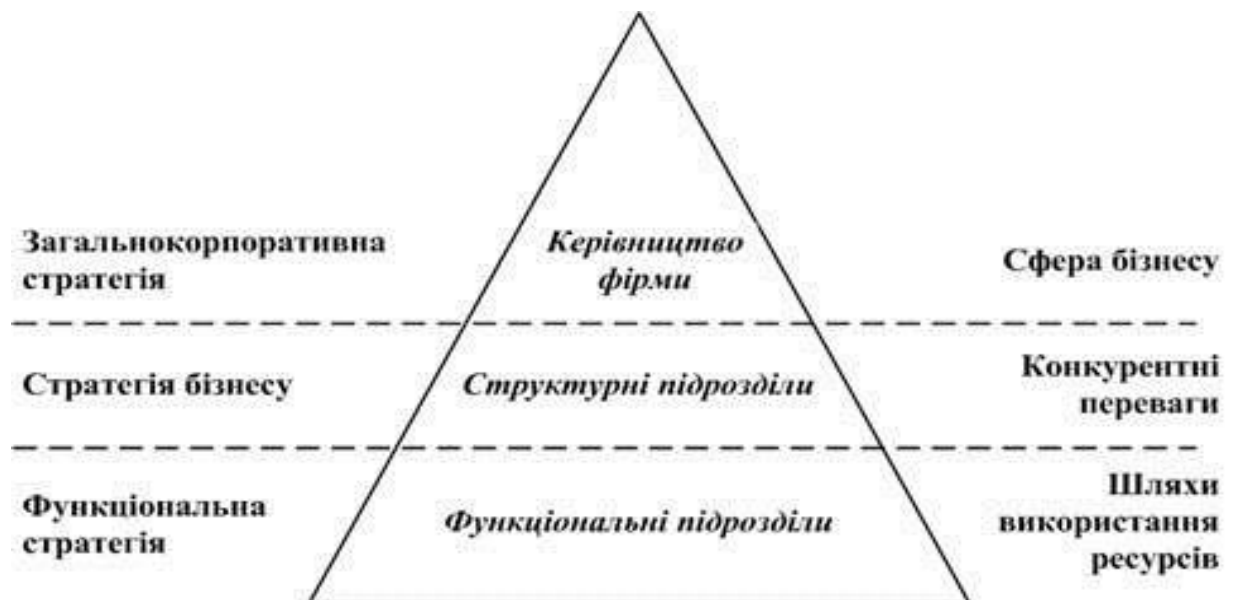


Рисунок 1.1 - «Стратегічний набір» підприємства [1]

Метою функціональних стратегій є формування високоефективного функціонального потенціалу підприємства, здатного забезпечити реалізацію стратегічних змін. Це досягається за рахунок узгодженості змісту стратегій, збалансованості управлінських рішень та ефективного механізму їх реалізації у системі управління підприємством.

Будь-яка функціональна стратегія, тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми, повинна формуватися з урахуванням

відповідних чинників. Кожна функціональна служба (або функція управління) характеризується власними специфічними та загальними ознаками, за якими її можна відрізнити:

- цільовою спрямованістю;
- інформаційною базою;
- методами прийняття, оформлення та доведення рішень;
- кадровим складом певної кваліфікації;
- спеціальною технічною базою та обладнанням;
- особливостями планування;
- організацією діяльності та управлінням;
- системою мотивації та контролю.

Вказані ознаки водночас виступають специфічними чинниками, які безпосередньо впливають на процес розробки конкретної функціональної стратегії (рис. 1.2).

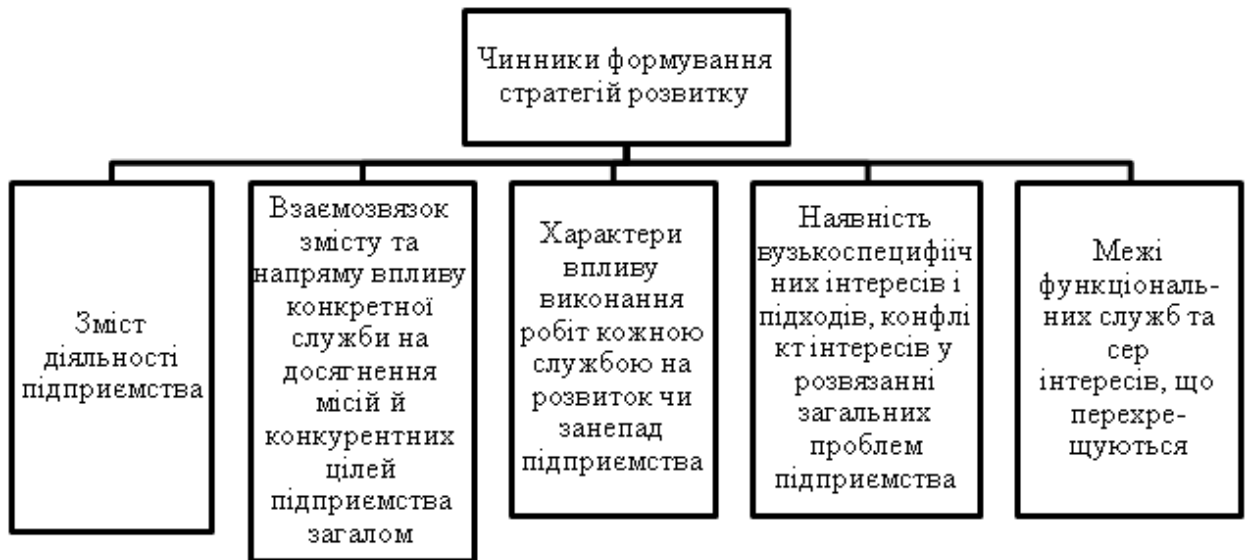


Рисунок 1.2 – Чинники, з урахуванням яких розробляють функціональні стратегії [16]

Функціональні стратегії відносяться до управління поточною основною діяльністю окремих підрозділів підприємства, таких як відділ маркетингу, фінансовий відділ, виробничий відділ тощо. Відповідальність за розробку функціональної стратегії покладається на керівників відповідних підрозділів.

Кожна функціональна стратегія має включати:

1. визначення цілей, умов та основних напрямів діяльності відповідного підрозділу;
2. порядок та послідовність виконання завдань, а також заходи та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей [17].

Серед основних функціональних стратегій підприємства виділяють: стратегію маркетингової діяльності, стратегію виробництва, стратегію наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансову стратегію, стратегію управління персоналом, екологічну стратегію, а також комплексні стратегії, взаємозв'язки між якими у процесі реалізації носять різноманітний характер (рис. 1.3). Ці взаємозв'язки є доволі складними та неоднозначними, оскільки кожний підрозділ і служба підприємства мають власне бачення перспектив розвитку, що ускладнює узгодження функціональних стратегій і може призводити до виникнення суперечностей між ними [19].

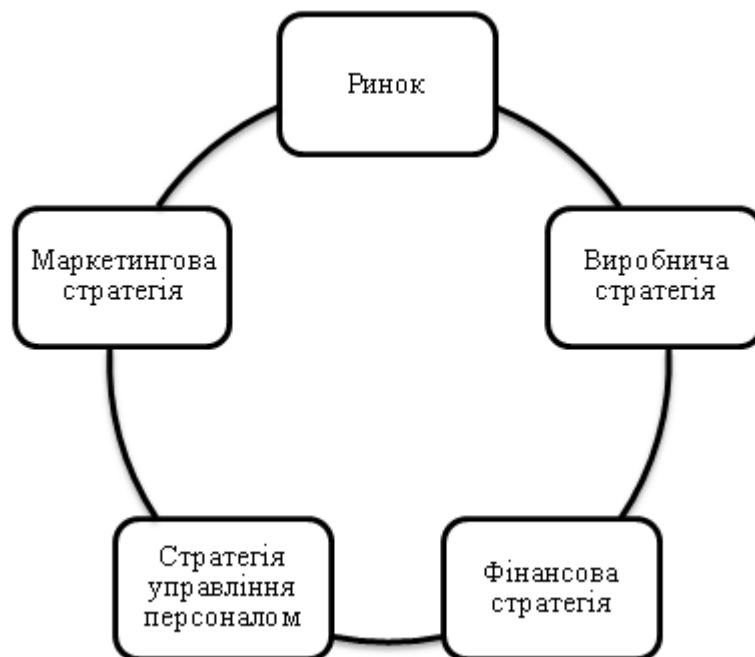


Рисунок 1.3 - Схема взаємозв'язку основних функціональних стратегій підприємства [19]

Оптимальність функціональних стратегій досягається шляхом максимального врахування під час їх формулювання особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також його сильних і слабких сторін. У цьому процесі вищий менеджмент зазвичай бере до уваги [5]:

- зміст та значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на реалізацію цілей і місії підприємства;
- вплив робіт, пов'язаних із виконанням кожної функції, на загальний розвиток підприємства;
- переваги та недоліки окремих функцій;
- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства та кваліфікації персоналу;
- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;
- рівень взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Варто зазначити, що для підприємства, яке прагне досягти успіху в умовах конкурентного середовища, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет. Вона забезпечує обґрунтоване визначення цілей і завдань на кожному окремому ринку або ринковому сегменті та щодо кожного продукту, з урахуванням специфіки конкуренції та споживчого попиту. Саме тому розробка маркетингової стратегії здійснюється першою [4].

Маркетингова стратегія може розглядатися як комплексний план узгодження маркетингових цілей підприємства та його ресурсних можливостей, що включає аналіз ринків та потреб споживачів, визначення товарів із найвищою споживчою цінністю та найбільш перспективними можливостями збуту. Вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковуючи його діяльність задоволенню потреб покупців цільового ринку.

Формулювання маркетингової стратегії передбачає дослідження особливостей потенційних споживачів, їхніх потреб і життєвих цінностей; аналіз основних конкурентів, їх товарів та методів поведінки на ринку; оптимальний вибір товарної та цінової політики; ефективне формування та використання торговельних мереж; створення позитивного іміджу продукції та торгової марки; а також забезпечення переконливих переваг для споживачів у користуванні товарами підприємства [7].

Процес розробки та формулювання маркетингової стратегії включає наступні етапи:

- дослідження ринку, що охоплює конкурентне середовище, особливості попиту та купівельної поведінки споживачів, визначення масштабу потенційного та незадоволеного попиту;
- вибір цільового сегменту ринку та формулювання маркетингової стратегії з урахуванням його специфіки;
- формування мікс-концепції маркетингу — системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів та можливостей підприємства з метою досягнення оптимального співвідношення витрат і результатів, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі та максимального визнання споживачів;
- реалізацію запланованих маркетингових заходів, аналіз результатів та коригування подальших дій [19].

До основних стратегій маркетингу відносяться:

1. стратегія диференціації ціни;
2. стратегія підвищення якості;
3. стратегія розробки нових товарів;
4. стратегія міцного впровадження на ринку;
5. стратегія розвитку ринків [23].

Після визначення маркетингової стратегії на її основі формується виробнича стратегія. Такий підхід обумовлений тим, що в умовах ринкової економіки центральною фігурою є споживач: підприємство прагне спочатку

знайти свого споживача, вивчити його потреби та переваги, а вже потім планувати виробництво відповідного товару.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і охоплює прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції та технічного переозброєння діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв і взаємного співвідношення між ними; а також налагодження ефективних взаємозв'язків між об'єктом і суб'єктом управління. Вона спрямована на організацію виробничого процесу підприємства та забезпечення його стабільного та успішного функціонування.

Основні альтернативні стратегії виробництва включають [24]:

1. **Повне задоволення попиту** — підприємство виробляє таку кількість продукції або надає таку кількість послуг, яка відповідає ринковому попиту у визначений період часу. При цьому запаси готової продукції на складах мінімальні, а виробничі витрати можуть бути високими через часті коливання обсягів випуску;

2. **Виробництво з орієнтацією на середньостатистичний попит** — формуються певні запаси товарів, що дозволяють задовольнити ринкові потреби у випадку їхнього раптового зниження;

3. **Виробництво з урахуванням мінімального реального попиту;**

4. **Використання існуючого виробничого потенціалу** — включає виробництво на діючих потужностях, модернізацію та технічне переозброєння, реконструкцію виробництва;

5. **Створення нового виробництва;**

6. **Зміни в технологічному процесі** — впровадження нових методів виготовлення продукції, використання нових матеріалів та сировини, а також інших технологічних інновацій.

Конкретизація виробничих стратегій здійснюється на рівні операційних стратегій. Основними завданнями виробничих стратегій є управління

виробничими процесами, забезпечення якості продукції та послуг, розвиток виробничих потужностей та досягнення лідерства за витратами. Успішна реалізація виробничих стратегій є ключовою передумовою ефективної реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства [25].

Фінансова стратегія формується після визначення маркетингової та виробничої стратегій, оскільки ринок капіталу, як правило, є доступним для підприємств, які пропонують привабливі ідеї щодо виробництва та просування товарів або послуг.

Фінансова стратегія визначається як комплексний план, що охоплює оцінку фінансових потреб та очікуваних фінансових результатів підприємства, а також вибір альтернативних джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Найважливіші завдання фінансової стратегії [6]

Особлива увага приділяється визначенню оптимальної структури капіталу підприємства, що включає співвідношення між основним і оборотним капіталом, а також між власним та залученим капіталом. Підприємство має підтримувати певний баланс між заборгованістю та власними коштами. Надмірна заборгованість (кредити) підвищує фінансовий ризик підприємства та може насторожити інвесторів щодо його здатності виконати фінансові зобов'язання. Водночас, використання позикових коштів дозволяє отримувати додаткові доходи, якщо прибутковість використання позиченого капіталу перевищує процентну ставку за кредитами [6].

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) передбачає визначення системи підбору, відбору та розвитку кадрів, а також планування, організації та контролю діяльності підприємства загалом і його окремих підрозділів [12].

Стратегічні цілі персонал-стратегії включають:

- визначення концепції персоналізації та персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства;
- визначення місця та ролі підсистеми управління персоналом як складової загальної системи управління;
- формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства;
- створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності та напрямів розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічних та поточних управлінських принципів, індивідуального та колективного впливу, комплексного вирішення питань оплати та дисципліни праці, охорони праці, безпеки та гігієни;
- формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах всередині та поза межами підприємства;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- розробка планів і програм розвитку персоналу підприємства [27].

Персонал-стратегія спрямована на забезпечення узгодженості кадрової політики із загальною стратегією підприємства, оптимізацію використання трудового потенціалу та створення умов для довгострокового розвитку організації.

Отже, будь-яке підприємство має визначені орієнтири діяльності, досягнення яких можливе лише завдяки злагодженій роботі всього колективу. Ці орієнтири формулюються у вигляді комплексних цілей, для реалізації яких розробляються комплексні стратегії — інтегровані системи

організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення стратегічних завдань підприємства [27].

Прикладами таких комплексних стратегій є:

- формування позитивного іміджу підприємства;
- підвищення якості продукції;
- підтримка та зміцнення конкурентних переваг;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності праці;
- сприяння економічному та соціальному розвитку;
- вдосконалення загального управління, зокрема реструктуризація;
- охорона навколишнього середовища [27].

Як правило, підприємство формує різноманітні за типом і змістом «стратегічні набори», що забезпечують ефективне функціонування в різних умовах. Завдяки реалізації таких комплексних стратегій підприємство підтримує стабільність своєї діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.2 Обґрунтування системи показників для діагностики стану розвитку підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються підвищеним рівнем нестабільності, посиленням конкурентного тиску та зростанням ролі стратегічних управлінських рішень. Для підприємств України ці виклики додатково ускладнюються трансформаційними процесами економіки, наслідками воєнних дій, обмеженістю ресурсів та необхідністю адаптації до нових ринкових умов. За таких обставин об'єктивною є потреба у формуванні науково обґрунтованої системи показників, яка дозволяє здійснювати діагностику стану розвитку підприємства та оцінювати ефективність реалізації обраної стратегії [7].

Розвиток підприємства проявляється через якісні та кількісні зміни у виробничих, бізнесових і управлінських процесах, що забезпечують підвищення результативності його діяльності у порівнянні з базовим періодом. Йдеться не лише про зростання обсягів виробництва чи доходів, а й про підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення організаційної структури, інноваційний розвиток та зміцнення ринкових позицій.

Ефективний розвиток підприємства доцільно розглядати з позицій багатокритеріального підходу, відповідно до якого позитивна динаміка хоча б одного ключового показника не повинна супроводжуватися погіршенням інших стратегічно важливих параметрів. У цьому контексті діагностика розвитку має враховувати можливість компенсації негативних змін окремих показників за рахунок покращення інших, що дозволяє оцінити загальну ефективність стратегічних рішень [27].

Оцінювання стану розвитку підприємства потребує використання системи показників, які охоплюють основні напрями його діяльності. До таких напрямів належать: виробнича діяльність, фінансовий стан, маркетинг, інноваційний розвиток, управління персоналом та організаційна ефективність. Комплексний характер оцінки забезпечує можливість виявлення не лише поточного стану підприємства, але й його стратегічного потенціалу [32].

Важливу роль у діагностиці відіграє аналіз виробничої діяльності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та результативність виробничих процесів. Для цього доцільно застосовувати такі показники, як питомі витрати праці та матеріалів, фондоддача, оборотність товарних запасів, а також інтегральний показник собівартості одиниці продукції. Дані індикатори дають змогу оцінити конкурентоспроможність продукції та ефективність операційної діяльності підприємства [42].

Якість продукції та процесів є одним із ключових чинників довгострокового розвитку підприємства. Вона може оцінюватися за рівнем

браку, часткою дефектної продукції, ступенем відповідності стандартам, а також витратами на забезпечення та підвищення якості. В умовах сучасного ринку саме якість виступає важливим джерелом формування конкурентних переваг та довіри споживачів [16].

Фінансовий стан підприємства є базовою складовою його економічної стійкості. Для його оцінки широко застосовується система фінансових коефіцієнтів, що дозволяє проаналізувати ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність та ефективність використання капіталу. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає рівень покриття зобов'язань найбільш ліквідними активами [21].

1) Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$):

$$K_{пл} = \frac{(Об.акт. - З)}{ПЗ}, \quad (1.1)$$

де $Об.акт.$ - оборотні активи ;

$З$ – запаси;

$ПЗ$ - поточні зобов'язання [9].

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує ступінь покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами, які мають бути трансформовані у грошові кошти протягом періоду, приблизно відповідного строкам погашення поточної заборгованості. Таким чином, цей показник відображає спроможність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання [21].

2) Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_a):

$$K.a. = \frac{Гакт}{ПЗ}, \quad (1.2)$$

де $Гакт$ - грошові активи;

Вважається, що значення цього коефіцієнта не повинно опускатися нижче 0,2. Оптимальне значення знаходиться в межах від 0,2 до 0,35 [21].

3) Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності проводиться за формулою (Кзл):

$$K_{зл} = \frac{\text{Об. акт.}}{\text{ПЗ}} \quad (1.3)$$

де Об. акт. - оборотні активи

Оцінка загальної ліквідності дозволяє визначити спроможність підприємства покривати всі свої зобов'язання сукупними активами, а коефіцієнт фінансової автономії відображає частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Зростання цього показника свідчить про підвищення фінансової стійкості та зменшення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності [21].

4) Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) (Кавт):

$$K_{авт} = \frac{ВК}{\Sigma дж}, \quad (1.4)$$

де ВК - власний капітал;

$\Sigma дж$ - разом джерел.

Кавт змінюється в межах від 0 до 1 і відображає частку власних коштів підприємства в загальній сумі авансованих коштів. Якщо коефіцієнт фінансової автономії зростає, то більшою стає фінансова стійкість підприємства та його незалежність від кредиторів. Оптимальне значення даного коефіцієнта знаходиться в межах $K_{авт} > 0,5$. Мінімальне нормальне значення $K_{авт} = 0,5$ свідчить про те, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними коштами [9].

5) Коефіцієнт мобільності власного капіталу (Кмоб):

$$K_{моб} = \frac{Вл. об. к.}{ВК}, \quad (1.5)$$

де Вл.об.к. - власні оборотні кошти;

За умов збереження мінімальної фінансової стійкості значення K , повинно бути більше 0,5 [9].

Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. [12] у трактуванні економічної стійкості підприємства поєднують параметри ефективного використання ресурсів, фінансового стану та соціальної складової колективу. На їхню думку, «економічна стійкість підприємства» означає забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності шляхом підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і якості управління, підтримання стійкого фінансового стану за рахунок удосконалення структури активів, а також стабільний розвиток підприємства і соціальний розвиток колективу в умовах динамічного зовнішнього середовища [12].

Про результативність управління загальною стратегією зростання також свідчать узагальнені управлінські показники, зокрема: коефіцієнт ефективності управління, коефіцієнт якості використання управлінської праці, коефіцієнт стабільності кадрового складу, а також показник співвідношення між темпами зростання обсягів виробництва та витратами на управління [19].

Коефіцієнт ефективності менеджменту (E_m) визначається як:

$$E_m = \frac{P}{ПВ}, \quad (1.6)$$

де P — результат (дохід, прибуток, урожайність тощо);

ПВ — поточні витрати.

У загальному вигляді ефективність організації можна охарактеризувати як співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю [19]. Коефіцієнт ефективності діяльності організації (E_o) у формалізованому вигляді може мати такий вигляд:

$$E_o = \frac{Ц - С}{Ц}, \quad (1.7)$$

де C — ціна продукції (робіт, послуг);

C — собівартість одиниці продукції (робіт, послуг).

Коефіцієнт ефективності управління ($К_{еф}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (1.8)$$

де Φ — фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

Π — потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку) [19].

Економічну ефективність управлінського персоналу (E_{np}) можна визначити за формулою:

$$E_{np} = \frac{\Pi_n}{B_y}, \quad (1.9)$$

де Π_n — продуктивність праці підприємства.

Окрему увагу в системі діагностики слід приділяти управлінню персоналом, оскільки трудовий потенціал є одним із ключових факторів стратегічного розвитку. Для оцінювання кадрової складової використовують показники чисельності персоналу, коефіцієнти плинності кадрів, стабільності та явки працівників. Аналіз цих індикаторів дозволяє визначити рівень кадрової стабільності, ефективність використання трудових ресурсів та потребу у їх розвитку [20].

Явочний склад - це чисельність працівників підприємства, фактично приступили до роботи. Ставлення явочного числа працівників ($Чя$) до облікового ($Чсп$) в даному періоді характеризує коефіцієнт явки ($Кяв$):

$$K_{яв} = \frac{Чя}{Чсп}, \quad (1.10)$$

де $Чя$ – явочне число працівників;

$Чсп$ – облікова чисельність працівників [20].

Рівень стабільності кадрів на підприємстві визначається такими показниками, як коефіцієнт вибуття (*Квиб*) - відношення числа звільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників:

$$Квиб = \frac{Чзв}{Чсп} * 100\% , \quad (1.11)$$

де *Чзв* – чисельність звільнених працівників

Під час визначення чисельності працівників підприємства вихідними даними є обсяг виробничої програми, норми часу або норми виробітку, середня кількість годин роботи одного працівника на рік, а також план підвищення ефективності виробництва [22].

Розрізняють такі основні методи визначення чисельності персоналу:

1. за нормами часу на одиницю продукції (за трудомісткістю);
2. за нормами виробітку за одиницю робочого часу;
3. за нормами обслуговування;
4. за показниками трудомісткості робіт.

Для якісної оцінки трудового потенціалу застосовується система статистичних угруповань працівників за статтю та віком, виробничим стажем, рівнем загальної й спеціальної освіти, а також кваліфікаційною підготовкою [23].

Планування чисельності персоналу передбачає визначення додаткової потреби в кадрах — складу робітників і фахівців, які необхідні підприємству в перспективі понад наявний персонал. Воно включає такі складові:

- потреби розвитку підприємства, тобто необхідний приріст чисельності працівників і посад фахівців у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва, реконструкцією та технічним переозброєнням;
- компенсацію природного вибуття кадрів [25].

Під час розрахунку додаткової потреби у фахівцях використовується штатно-нормативний метод, що ґрунтується на: типовій штатній чисельності, нормах обслуговування та нормах керованості [25].

Визначення необхідної чисельності працівників та їх професійно-кваліфікаційного складу здійснюється на основі:

1. виробничої програми;
2. норм виробітку;
3. запланованого зростання продуктивності праці;
4. структури виконуваних робіт.

Розрахунок чисельності персоналу може мати поточний (оперативний) або перспективний характер залежно від горизонту планування.

Загальна потреба підприємства в кадрах (A) визначається як сума:

$$A = Ч + ДП, \quad (1.12)$$

де $Ч$ - базова потреба в кадрах, обумовлена обсягом виробництва;

$ДП$ - додаткова потреба в кадрах [27].

Комплексна система показників розвитку підприємства має формуватися з урахуванням специфіки його діяльності, галузевих особливостей та стратегічних цілей. Поєднання фінансових і нефінансових індикаторів, абсолютних і відносних показників, а також використання сучасних аналітичних підходів забезпечує об'єктивність діагностики та створює інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень [27].

Таким чином, обґрунтована система показників дозволяє всебічно оцінити стан розвитку підприємства, виявити проблемні аспекти його діяльності та визначити напрями подальшого вдосконалення стратегій розвитку в умовах сучасних викликів економічного середовища.

1.3 Технологія розробки стратегії розвитку підприємств

Процес розробки стратегії розвитку підприємства є складовою стратегічного управління та виступає цілісною системою послідовних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей

суб'єкта господарювання. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими структурними змінами та посиленням конкурентної боротьби, стратегічне управління набуває особливої актуальності. Для українських підприємств цей процес додатково ускладнюється трансформаційними процесами, воєнними ризиками та необхідністю адаптації до післявоєнного відновлення.

Стратегічне управління доцільно розглядати як безперервний процес, який охоплює формування стратегічних орієнтирів, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір альтернатив розвитку, реалізацію обраної стратегії та оцінювання її результативності. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень із реальними можливостями підприємства та динамікою ринкового середовища (рис. 1.4) [29]..

Першим етапом розробки стратегії розвитку є формування або уточнення місії підприємства. Місія відображає філософію діяльності організації, її призначення, цінності та ключові орієнтири розвитку. Вона задає загальний напрям стратегічного руху та формує основу для визначення довгострокових цілей. Водночас формування місії має спиратися на результати попереднього аналізу внутрішніх можливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити її реалістичність і практичну спрямованість.

Наступним етапом є встановлення стратегічних цілей підприємства. Цілі визначають бажаний стан розвитку організації у довгостроковій перспективі та конкретизують місію у вимірюваних параметрах. Процес цілепокладання передбачає аналіз тенденцій зовнішнього середовища, формування загальної мети підприємства, побудову ієрархії цілей та визначення індивідуальних завдань для окремих підрозділів. Важливою умовою ефективного цілепокладання є узгодженість цілей між собою, уникнення конфліктів та забезпечення їх відповідності ресурсним можливостям підприємства.



Рисунок 1.4 - Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства [30]

Третім етапом є аналіз внутрішніх можливостей підприємства, який спрямований на оцінювання його стратегічного потенціалу. Внутрішній аналіз охоплює дослідження ресурсного забезпечення, виробничих потужностей, фінансового стану, кадрового потенціалу, організаційної структури та корпоративної культури. Саме сукупність цих елементів визначає здатність підприємства реалізувати обрану стратегію та протистояти впливу зовнішніх загроз.

Паралельно здійснюється аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє виявити можливості та загрози для розвитку підприємства. До основних характеристик зовнішнього середовища належать його складність,

динамічність, взаємозалежність факторів та рівень невизначеності. В сучасних умовах особливої уваги потребують макроекономічні, політико-правові, соціальні та технологічні чинники, які істотно впливають на умови функціонування підприємств в Україні [30].

На основі результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу здійснюється оцінка стратегічних альтернатив і вибір базової стратегії розвитку. Для цього широко застосовуються інструменти SWOT-аналізу, які дозволяють систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Вибір стратегії має враховувати галузеві особливості, конкурентне положення підприємства, стратегічні цілі та доступні ресурси.

Важливим етапом стратегічного процесу є проектування організаційної структури управління, яка повинна відповідати обраній стратегії розвитку. Неєфективна або застаріла організаційна структура може стати суттєвою перешкодою для реалізації стратегічних рішень. Тому адаптація структури управління, делегування повноважень та підвищення гнучкості управлінських процесів є необхідними умовами стратегічного розвитку підприємства [29].

Реалізація стратегії розвитку передбачає мобілізацію ресурсів, удосконалення системи управління, підготовку персоналу та впровадження механізмів стратегічного контролю. Особливого значення на цьому етапі набуває здатність підприємства до організаційного навчання та швидкої адаптації до змін. Саме ефективна реалізація стратегії забезпечує перетворення стратегічного потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги.

Завершальним елементом технології стратегічного управління є оцінювання результатів реалізації стратегії та її коригування. Регулярний стратегічний контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів, реагувати на зміни зовнішнього середовища та уточнювати стратегічні пріоритети. Такий підхід забезпечує безперервність

стратегічного розвитку та підвищує адаптивність підприємства в умовах сучасних викликів [32].

1.4 Методи аналізу економічної інформації та бізнес-середовища для формування стратегій підприємства

Формування та діагностика стратегій розвитку підприємства потребують використання комплексу методів аналізу економічної інформації та бізнес-середовища. В умовах високої мінливості зовнішнього середовища, характерної для сучасної економіки України, зростає значення науково обґрунтованих аналітичних інструментів, які дозволяють своєчасно виявляти тенденції розвитку, оцінювати ризики та обґрунтовувати управлінські рішення.

Методика економічного аналізу являє собою сукупність прийомів і способів дослідження соціально-економічних явищ, за допомогою яких здійснюється аналіз і синтез показників діяльності підприємства. Вона включає систему правил, процедур та вимог, що забезпечують об'єктивність, повноту й достовірність результатів аналізу. Науковий апарат економічного аналізу формується на основі поєднання традиційних та сучасних методів обробки інформації [42].

У практиці стратегічного аналізу широко застосовуються традиційні (класичні) методи економічного аналізу, до яких належать порівняння, групування, використання абсолютних, відносних і середніх величин, аналіз рядів динаміки, балансовий метод, графічні прийоми, а також методи елімінування, зокрема ланцюгових підстановок і різниць. Зазначені методи дозволяють виявити закономірності розвитку показників, оцінити вплив окремих факторів та визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства [11].

Абсолютні показники відображають кількісні характеристики економічних явищ у натуральних або вартісних вимірниках та слугують

базою для розрахунку відносних величин. Відносні показники, у свою чергу, дозволяють оцінити інтенсивність змін, структуру, пропорції та динаміку розвитку підприємства. Їх застосування є особливо важливим у процесі порівняння результатів діяльності за різні періоди або з плановими та нормативними значеннями.

Значне місце в аналізі економічної інформації займає трендовий аналіз, який передбачає дослідження динаміки показників за тривалий період з метою виявлення основних тенденцій їх розвитку. Використання лінійних, логарифмічних, поліноміальних, степеневих та експоненціальних моделей трендів дозволяє прогнозувати майбутні зміни та оцінювати перспективи розвитку підприємства. У сучасних умовах трендовий аналіз часто реалізується із застосуванням комп'ютерних програм, що підвищує точність і наочність результатів.

Лінійна пряма тренду – це пряма лінія, яка найкраще відповідає простим лінійним рядам даних. Дані лінійні, якщо візерунок точок даних нагадує лінію. Лінійна пряма зазвичай показує, що значення зростають або спадають рівномірно [42].

$$y = mx + b, \quad (1.13)$$

де m – кутовий коефіцієнт;

b – точка перетину прямої з віссю Y .

Логарифмічна лінія тренду – це крива лінія, яка використовується, якщо швидкість змінення даних швидко зростає або спадає, а потім вирівнюється. У логарифмічній лінії тренду можуть використовуватися додатні та від'ємні значення.

$$y = c \ln x + b, \quad (1.14)$$

де c і b – константи;

\ln – функція натурального логарифма.

Поліноміальна лінія тренду – це крива, яка застосовується в разі коливання даних. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

$$y = b + c_1 x + c_2 x^2 + c_3 x^3 + \dots + c_6 x^6, \quad (1.15)$$

де b і $c_1 \dots c_6$ – константи.

Степенева лінія тренду – це крива, яка застосовується для наборів даних, що порівнюють вимірювання, які зростають у певній пропорції. Степенеvu лінію тренду створювати не можна, якщо дані містять нульові або від’ємні значення.

$$y = cx^b, \quad (1.16)$$

де c і b – константи.

Експоненціальна лінія тренду – це крива, яка застосовується, коли значення даних зростають або спадають зі швидкістю, що постійно зростає. Експоненціальну лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від’ємні значення.

$$y = ce^{bx}, \quad (1.17)$$

де c і b – константи;

e – основа натурального логарифма [42].

Порівняльний аналіз є одним із найбільш поширених методів дослідження господарської діяльності. Він дає змогу оцінити результати функціонування підприємства шляхом зіставлення фактичних показників із плановими, базисними або середньогалузевими значеннями. Застосування цього методу сприяє виявленню відхилень, причин їх виникнення та потенційних напрямів удосконалення діяльності.

Деталізація показників дозволяє глибше дослідити структуру економічних явищ шляхом розкладання узагальнених результатів на складові елементи. Такий підхід забезпечує виявлення ключових факторів впливу на кінцеві результати діяльності підприємства та визначення найбільш ефективних напрямів управлінського впливу.

Важливу роль у стратегічному аналізі відіграють методи дослідження зовнішнього бізнес-середовища. Одним із найбільш поширених інструментів є PEST-аналіз, який спрямований на вивчення політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства та сформувані альтернативні напрями стратегічного розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [12, 13].

Схема проведення PEST-аналізу зображена на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Фактори аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу [12]

Не менш важливим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який забезпечує комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Його застосування дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Побудова SWOT-матриці сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних рішень, орієнтованих на використання внутрішнього потенціалу та нейтралізацію негативного впливу зовнішніх факторів (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1 – SWOT – матриця [22]

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3....
Сильні сторони: 1. 2.	Поле сильних сторін і можливостей 1	Поле сильних сторін і загроз 2
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле слабких сторін і можливостей 3	Поле слабких сторін і загроз 4

Для підвищення практичної цінності SWOT-аналізу доцільно здійснювати оцінювання виявлених можливостей і загроз за критеріями ймовірності їх реалізації та сили впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє визначити пріоритетні напрями стратегічного реагування та зосередити ресурси на найбільш значущих факторах (табл..1.2).

Таблиця 1.2 - Матриця можливостей [22]

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	Поле 1 (високої ймовірності та сильного впливу)	Поле 2	Поле 3
Середня	Поле 4	Поле 5	Поле 6
Низька	Поле 7	Поле 8	Поле 9

Можливості, що потрапили на поля 1,2,4, мають велике значення для підприємства і їх потрібно обов'язково використати; Можливості, які потрапили на поля 6. 8 і 9, практично не заслуговують на увагу підприємства.

Використовувати можливості на інших полях можна тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів. Подібну матрицю складають і щодо загроз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Матриця загроз [22].

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	"Легкі удари"
Висока	Поле 1 (високої ймовірності та руйнування)	Поле 2	Поле 3	Поле 4
Середня	Поле 5	Поле 6	Поле 7	Поле 8
Низька	Поле 9	Поле 10	Поле 11	Поле 12

Загрози, що потрапили на поля 1, 2, 5, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Загрози на полях 3, 6, 9 також мають перебувати в полі зору вищого керівництва, їх необхідно усувати якнайшвидше. Щодо усунення загроз на полях 10, 7, 4 потрібний уважний і відповідальний підхід. Загрози, що потрапили на інші поля, також не треба ігнорувати, а уважно відстежувати й усувати [12].

Таким чином, використання комплексу методів аналізу економічної інформації та бізнес-середовища забезпечує всебічну діагностику стратегій розвитку підприємства. Поєднання традиційних і сучасних аналітичних інструментів створює інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень і сприяє підвищенню адаптивності підприємства до умов нестабільного економічного середовища.

Висновки за розділом 1

У результаті проведеного теоретико-методичного дослідження встановлено, що стратегії розвитку підприємства є ключовим елементом системи стратегічного управління, який забезпечує формування довгострокових орієнтирів діяльності та адаптацію суб'єкта господарювання до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах сучасної економіки України, що характеризується високим рівнем нестабільності,

структурними трансформаціями та впливом воєнних і післявоєнних факторів, значення стратегічного підходу до управління підприємствами суттєво зростає.

У розділі обґрунтовано, що стратегії розвитку належать до ресурсозабезпечуючих стратегій і посідають важливе місце у «стратегічному наборі» підприємства. Вони формують основу для реалізації корпоративної та конкурентної стратегій і спрямовані на досягнення довгострокових цілей за рахунок узгодженості дій функціональних підрозділів. Доведено, що ефективність стратегічного розвитку значною мірою залежить від узгодженості функціональних стратегій між собою та їх відповідності загальнофірмовим пріоритетам.

Встановлено, що діагностика стану розвитку підприємства є необхідною умовою обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Запропоновано підхід до формування системи показників, який передбачає поєднання фінансових і нефінансових індикаторів та охоплює основні напрями діяльності підприємства: виробничу, фінансову, управлінську та кадрову. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки розвитку підприємства та дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти його функціонування.

Обґрунтовано, що технологія розробки стратегії розвитку підприємства повинна розглядатися як безперервний процес, що включає формування місії, визначення стратегічних цілей, аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію стратегії та стратегічний контроль. Особливу увагу приділено ролі адаптивності та організаційного навчання як ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах.

Доведено доцільність застосування комплексу методів аналізу економічної інформації та бізнес-середовища для формування і діагностики стратегій розвитку. Використання традиційних методів економічного аналізу у поєднанні з інструментами стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-

аналізом, дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні можливості підприємства та зовнішні загрози і можливості, а також сформулювати обґрунтовані напрями стратегічного розвитку.

Загалом результати дослідження свідчать, що комплексний підхід до розробки та діагностики стратегій розвитку підприємства створює необхідні передумови для підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

2.1 Загальна характеристика підприємств та їх основних техніко-економічних показників.

Комунальна сфера Західного регіону України у сучасних умовах зазнає суттєвих трансформацій під впливом воєнних викликів, демографічних змін та структурної перебудови економіки. Західні області, зокрема Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Тернопільська та Волинська, з початку повномасштабної війни стали територіями відносної безпеки, що зумовило різке зростання навантаження на житлово-комунальну інфраструктуру [33].

Одним із ключових чинників змін стало значне збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб. Масове переміщення населення зі східних та південних регіонів призвело до підвищеного попиту на житло, водопостачання, водовідведення, теплопостачання, поводження з побутовими відходами, електро- та газопостачання. Це, у свою чергу, загострило проблеми зношеності інженерних мереж, обмеженості потужностей очисних споруд, нестачі резервів у системах теплогенерації та водопостачання, особливо в малих громадах.

Паралельно із зростанням чисельності населення активізувалися процеси житлової та комерційної забудови. Західний регіон демонструє одні з найвищих темпів введення житла в експлуатацію, що посилює навантаження на комунальні системи, часто спроектовані для значно меншої кількості споживачів. Нові житлові комплекси потребують підключення до мереж, модернізації інфраструктури та впровадження сучасних енергоефективних рішень, що не завжди синхронізовано з можливостями місцевих комунальних підприємств [35].

Водночас важливою структурною зміною є трансформація інституційної моделі надання комунальних послуг. У сучасних умовах

підприємства, що забезпечують водо-, тепло- та енергопостачання, утримання житлового фонду чи поводження з відходами, дедалі частіше функціонують не лише у формі комунальної власності, а й як приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю або підприємства змішаної форми власності. Така диверсифікація форм господарювання створює передумови для залучення приватних інвестицій, підвищення операційної гнучкості та впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень.

Разом із тим, поєднання комунальних і приватних операторів у сфері житлово-комунальних послуг формує нові виклики для органів місцевого самоврядування. Зокрема, зростає потреба у чіткому регулюванні тарифної політики, забезпеченні якості послуг, контролі за дотриманням соціальних стандартів та екологічних вимог. Умови війни та обмеженість фінансових ресурсів громад посилюють актуальність пошуку балансів між економічною доцільністю, соціальною доступністю та енергетичною безпекою [35].

Окремої уваги потребує питання енергоефективності та сталості комунальної сфери Західного регіону. В умовах енергетичної нестабільності, пошкодження енергетичної інфраструктури та зростання вартості енергоресурсів комунальні підприємства змушені переходити до впровадження енергоощадних технологій, альтернативних джерел енергії, модернізації теплових мереж та систем обліку ресурсів. Це особливо актуально для громад, які прийняли значну кількість ВПО і стикаються з постійним перевищенням проєктних навантажень [36].

Таким чином, комунальна сфера Західного регіону України сьогодні функціонує в умовах підвищеного попиту, інституційних змін та ресурсних обмежень. Війна стала каталізатором структурних зрушень, актуалізувавши потребу у комплексній модернізації житлово-комунальної інфраструктури, розвитку партнерства між публічним і приватним секторами, а також впровадженні принципів сталого розвитку, енергоефективності та резиліентності на регіональному й місцевому рівнях [36].

Для характеристики і аналізу основних ТЕП скористаємося методом рядів динаміки та методом порівнянь. Вихідні дані ПП «Борислав-Комфорт» показані в таблиці 2.1, а розрахунок динаміки зміни ТЕП наведений в таблиці 2.2. і графічно зображені на рисунку. 2 .1.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Борислав-Комфорт» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані ОТЕП ПП «Борислав-Комфорт»

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	48850,30	63459,80	46409,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	52954,30	63456,00	46345,50
Чистий прибуток, тис.грн	78,70	50,8	52,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн	1662,80	2484,30	2033,00
Продуктивність праці прац, тис.грн	305,31	401,64	346,34

Таблиця 2.2 – Динаміка ОТЕП ПП «Борислав-Комфорт»

Показник	Період, рік	Факт.дані, тис.грн	Абс.приріст, тис.грн		Темп росту,%		Темп приросту,%	
			баз	ланц	баз	ланц	баз	Ланц
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт), тис.грн	2022	48850,3			100			
	2023	63459,8	14609,5	14 609,5	129,9	129,9	29,91	29,91
	2024	46409,7	-17050,1	-2 440,6	95,0	73,1	-5,00	-26,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), тис.грн	2022	52954,3			100			
	2023	63456,0	10501,7	10501,7	119,8	119,8	19,83	19,83
	2024	46345,5	-6608,8	-17110,5	87,52	73,04	-12,48	-26,96
Чистий прибуток, тис.грн	2022	78,70			100			
	2023	50,8	-27,90	-27,90	64,55	64,55	-35,45	-35,45
	2024	52,6	-26,10	1,8	66,84	103,5	-33,16	3,54
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн	2022	1662,8			100			
	2023	2484,3	821,50	821,50	149,4	149,4	49,40	49,40
	2024	2033,0	370,20	-451,30	122,2	81,83	22,26	-18,17
Продуктивність праці прац, тис.грн	2022	305,31			100			
	2023	401,64	96,33	96,33	131,5	131,5	31,55	31,55
	2024	346,34	41,03	-55,30	113,4	86,23	13,44	-13,77

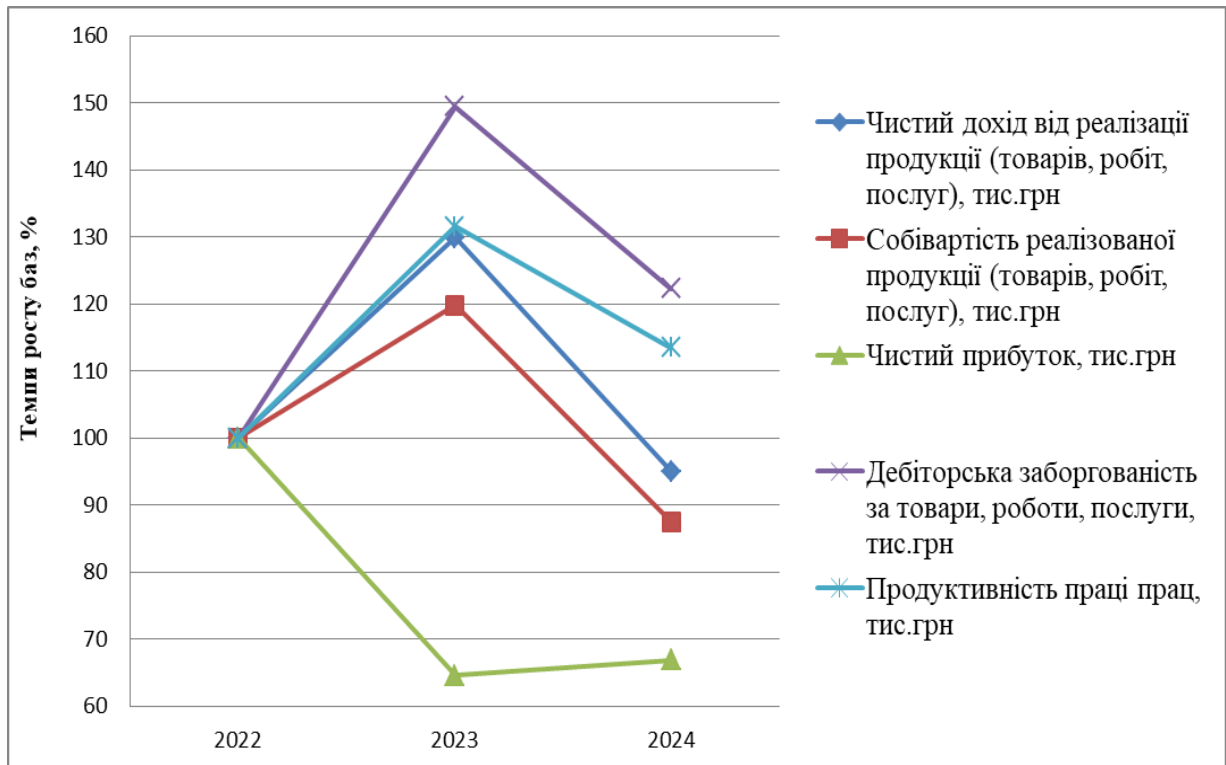


Рисунок 2.1 – Динаміка ОТЕП ПП «Борислав-Комфорт»

В результаті аналізу основних техніко-економічних показників ПП «Борислав-Комфорт» за період 2022–2024 років можна зробити висновки щодо змін у діяльності підприємства, зокрема в контексті початку війни в Україні в 2022 році та її впливу на господарську діяльність.

Чистий дохід підприємства в 2022 році складав 48850,30 тис. грн. У 2023 році відбулося зростання чистого доходу до 63459,80 тис. грн, що на 14 609,5 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про позитивну динаміку в умовах адаптації до воєнного стану, коли підприємство зберегло свою діяльність та збільшило обсяги виконуваних робіт і наданих послуг. Темп росту доходу в 2023 році становив 29,91%. Проте в 2024 році спостерігалось значне зниження доходу на 17050,1 тис. грн до 46409,70 тис. грн, що є на 5% менше порівняно з попереднім роком. Це зменшення може бути зумовлене економічними труднощами, скороченням фінансування та зниженням попиту на деякі послуги в умовах війни та економічної нестабільності.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році склала 5 954,30 тис. грн. У 2023 році собівартість зросла до 63456,00 тис. грн, що на 10501,7 тис. грн більше. Це збільшення на 19,83% є наслідком підвищення витрат на сировину, паливо, енергоносії та матеріали через інфляційні процеси та зміни у постачанні через війну. У 2024 році собівартість знизилася до 46 345,50 тис. грн, що на 6 608,8 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Це скорочення може бути результатом оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат або зниження обсягів деяких видів робіт та послуг, що виникло через обмеження фінансових можливостей.

Чистий прибуток підприємства в 2022 році становив 78,70 тис. грн. У 2023 році прибуток знизився до 50,80 тис. грн, що є результатом зростання собівартості та високих витрат на фоні війни. Падіння прибутку на 35,45% відбулося через зниження маржі та високі витрати на сировину, енергоносії та інші ресурси, що були суттєво дорожчими. В 2024 році чистий прибуток зріс до 52,60 тис. грн, що є незначним зростанням на 3,54%. Це може свідчити про певну стабілізацію роботи підприємства після адаптації до нових умов, однак рівень прибутку залишався низьким через загальні економічні труднощі та обмеження, викликані війною.

Дебіторська заборгованість підприємства за товари, роботи, послуги у 2022 році становила 1662,80 тис. грн. У 2023 році дебіторська заборгованість збільшилась до 2484,30 тис. грн, що є на 49,4% більше порівняно з попереднім роком. Це збільшення може бути результатом економічної нестабільності, затримок платежів з боку замовників, а також фінансових труднощів, з якими стикалися як підприємства, так і органи місцевої влади. У 2024 році дебіторська заборгованість зменшилась до 2033,00 тис. грн, що на 18,17% менше порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про покращення в збиранні заборгованості та більш ефективне управління фінансовими потоками підприємства.

Продуктивність праці в 2022 році складала 305,31 тис. грн на працівника. У 2023 році продуктивність праці зросла до 401,64 тис. грн, що

на 31,55% більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів та покращення результатів праці, що могло бути пов'язано з впровадженням нових методів організації праці та адаптацією підприємства до умов війни. Втім, у 2024 році продуктивність праці знизилась до 346,34 тис. грн, що на 13,77% менше порівняно з попереднім роком. Це зниження може бути зумовлене скороченням обсягів виконуваних робіт, меншою завантаженістю працівників або оптимізацією штату через обмеження фінансування та зменшення обсягів діяльності.

Загалом, діяльність підприємства за період 2022–2024 років показала змішані результати. У 2023 році було зафіксовано позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, однак в 2024 році спостерігалось значне зниження основних показників. Ці зміни, ймовірно, обумовлені економічною ситуацією в країні, наслідками війни, змінами в попиті на деякі послуги та обмеженням ресурсів для виконання робіт. Відсутність стабільності в фінансових потоках та зменшення обсягів діяльності потребують уваги та нових підходів для забезпечення стабільності і розвитку підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» є підприємством сфери житлово-комунальних та сервісних послуг, яке здійснює діяльність з комплексного обслуговування об'єктів нерухомості. Основний вид діяльності підприємства пов'язаний із забезпеченням належного технічного та санітарного стану будівель і прилеглих територій, що відповідає потребам житлового та комерційного секторів.

Підприємство надає комплекс послуг, до яких належать утримання та експлуатація об'єктів, організація прибирання, виконання допоміжних господарських робіт і супровід функціонування будівель. Діяльність ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» орієнтована на стабільне обслуговування клієнтів та підтримання безперервності надання послуг.

За масштабами діяльності підприємство належить до суб'єктів малого або середнього бізнесу та функціонує на регіональному ринку. Фінансові

показники свідчать про наявність постійного попиту на послуги підприємства та його здатність забезпечувати стабільний рівень виручки. ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» може розглядатися як типове підприємство сфери комплексного обслуговування об'єктів для порівняльного економічного аналізу з аналогічними компаніями.

Таблиця 2.3 - Вихідні дані ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ»

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3656,00	4665,40	6004,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2298,50	3016,80	3504,4
Чистий прибуток (збиток)	-451,9	-264,6	238,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	381,3	287,6	764,4
Кількість працівників, осіб	7	6	6

Таблиця 2.4 – Динаміка ОТЕП ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ»

Роки	Абсолютне значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту,%		Темпи приросту,%	
		Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)							
2021	3656,00				100		
2022	4665,40	1009,4	1009,4	127,61	127,61	27,61	27,61
2023	6004,40	1339	2348,4	128,70	164,23	28,70	64,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)							
2021	2298,50				100		
2022	3016,80	718,3	718,3	131,25	131,25	31,25	31,25
2023	3504,40	487,6	1205,9	116,16	152,46	16,16	52,46
Чистий прибуток (збиток)							
2021	-451,9				100		
2022	-264,6	187,30	187,3	58,55	93,00	-41,45	-7,00
2023	238,3	502,9	690,2	-90,06	111,00	-190,06	11,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
2021	381,3				100		
2022	287,6	-93,7	-93,7	75,43	70,0	-24,57	-30,00
2023	764,4	476,8	383,1	265,79	98,0	165,79	-2,00
Продуктивність праці, тис. грн/працівника							
2021	522,3				100		
2022	777,6	255,3	255,3	148,88	148,88	48,88	48,9
2023	1 000,70	745,4	478,4	128,69	191,59	28,69	91,59

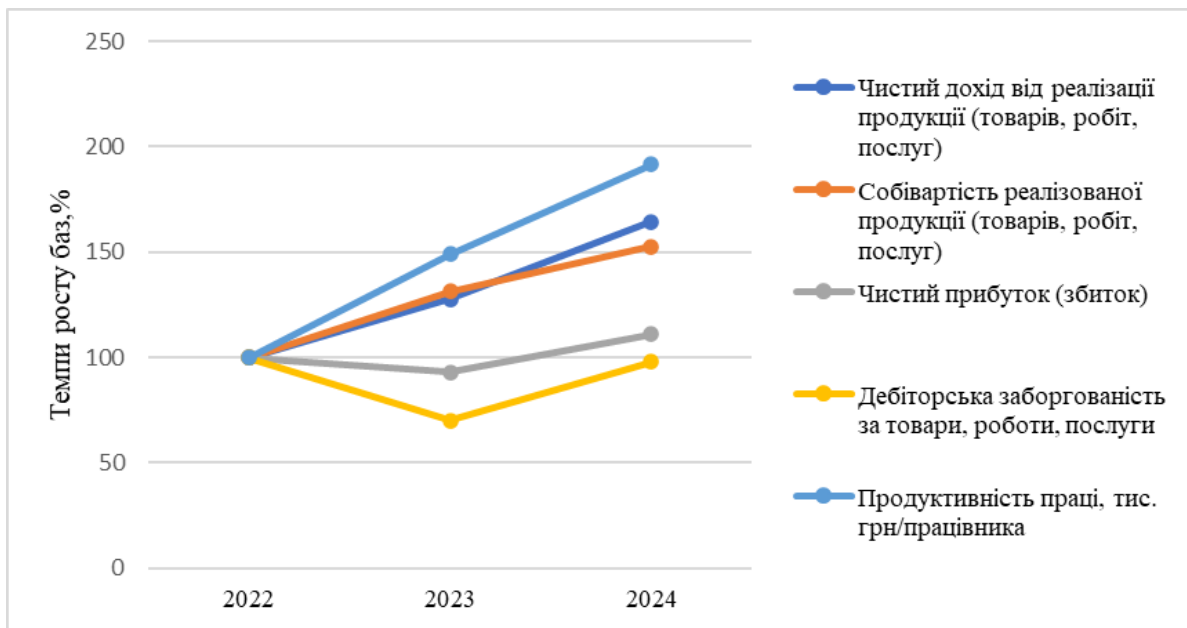


Рисунок 2.2 – Динаміка ОТЕП ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ»

Упродовж 2022–2024 років чистий дохід підприємства демонструє стійку позитивну динаміку. У 2023 році порівняно з 2022 роком дохід зріс на 27,6 %, а у 2024 році — ще на 28,7 %, що в сукупності забезпечило приріст на 64,2 % відносно базового року. Така тенденція є показовою для підприємства сфери житлово-комунальних та сервісних послуг, оскільки навіть в умовах війни попит на утримання та експлуатацію будівель залишається стабільним і зростає. Причинами зростання доходів є розширення обсягів обслуговування, підвищення тарифів з урахуванням інфляційних процесів, а також переорієнтацію споживачів на професійні сервісні компанії в умовах дефіциту ресурсів і персоналу. Воєнний стан не зменшив попит на базові послуги з утримання об'єктів, що забезпечило підприємству стабільний фінансовий потік.

Собівартість послуг у 2023 році зросла на 31,3 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 16,2 %, що вказує на випереджальне зростання витрат у перші роки війни. Основними причинами підвищення собівартості є зростання цін на енергоносії, паливо, матеріали, запасні частини, а також підвищення витрат на оплату праці через дефіцит робочої сили та мобілізаційні процеси. Водночас у 2024 році темпи зростання собівартості

сповільнилися, що свідчить про адаптацію підприємства до кризових умов, оптимізацію витрат і стабілізацію операційної діяльності. Це є позитивною ознакою для підприємства сервісного сектору.

Фінансовий результат діяльності підприємства у 2022 та 2023 роках був від'ємним, що зумовлено різким зростанням витрат на тлі воєнної економіки, обмежених можливостей оперативного коригування тарифів та загальної нестабільності господарського середовища. У 2023 році збиток зменшився на 187,3 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення фінансової рівноваги. У 2024 році підприємство вперше вийшло на позитивний фінансовий результат з чистим прибутком 238,3 тис. грн, що є різкою і суттєвою зміною. Це зумовлено випереджальним зростанням доходів над собівартістю, стабілізацією ринку послуг, а також підвищенням ефективності управління витратами. Таким чином, підприємство змогло адаптуватися до умов війни та перейти від збиткової до прибуткової діяльності.

Динаміка дебіторської заборгованості має нестабільний характер, що є типовим для підприємств житлово-комунальної сфери в умовах війни. У 2023 році заборгованість зменшилась на 24,6 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про жорсткішу політику розрахунків із клієнтами і скороченням обсягів відстрочених платежів. Водночас у 2024 році відбулося різке зростання дебіторської заборгованості на 165,8 %, що пояснюється погіршенням платоспроможності споживачів, затримками оплат з боку житлових і комерційних клієнтів, а також загальними фінансовими труднощами, спричиненими воєнним станом. Зростання дебіторської заборгованості створює додаткові ризики для ліквідності підприємства та потребує посилення контролю за розрахунками.

Продуктивність праці на підприємстві демонструє стійке та інтенсивне зростання: у 2023 році вона збільшилася на 48,9 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 28,7 %, що в сукупності забезпечило приріст на 91,6 % відносно базового року. Основними чинниками зростання продуктивності є

скорочення чисельності персоналу, інтенсифікація праці, поєднання функцій працівниками та підвищення навантаження на одного працівника в умовах кадрового дефіциту, спричиненого війною. Для підприємств сервісної сфери така тенденція є характерною, проте в довгостроковій перспективі вона може нести ризики перевантаження персоналу та зниження якості послуг.

Загалом діяльність ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» у 2022–2024 роках характеризується поступовою адаптацією до умов воєнної економіки, зростанням доходів, стабілізацією витрат та відновленням прибутковості у 2024 році. Незважаючи на негативний вплив війни на платоспроможність клієнтів і структуру витрат, підприємство зберегло ринкові позиції та демонструє ознаки фінансової стійкості, що є характерним для підприємств житлово-комунального та сервісного секторів.

ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» є українським товариством з обмеженою відповідальністю, що здійснює діяльність у сфері комплексного обслуговування об'єктів нерухомості. Підприємство зареєстроване у Київській області та працює на ринку житлово-комунальних і сервісних послуг, надаючи послуги з управління, технічного утримання та експлуатації житлових і нежитлових будівель. Основним видом діяльності компанії є комплексне обслуговування об'єктів відповідно до КВЕД 81.10, що передбачає забезпечення належного санітарного й технічного стану будинків, організацію прибирання та виконання супутніх господарських робіт. Крім основного напрямку, підприємство може надавати додаткові послуги, пов'язані з поточним ремонтом, обслуговуванням інженерних систем та управлінням нерухомим майном за винагороду. За масштабами діяльності ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» належить до суб'єктів малого або середнього бізнесу та характеризується стабільними фінансовими показниками і наявністю постійного попиту на свої послуги. Підприємство може розглядатися як типове для галузі управління та комплексного обслуговування об'єктів, що робить його доцільним об'єктом для економічного аналізу та порівняння з іншими аналогічними компаніями.

Таблиця 2.5 - Вихідні дані ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2»

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5447,90	5475,30	6632,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3726,50	525,90	5082,60
Чистий прибуток (збиток)	1362,00	-1514,1	812,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2809,80	2727,60	2923,50
Кількість працівників, осіб	16	141	14

Таблиця 2.6 - Динаміка ОТЕП ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2»

Роки	Абсолютне значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту,%		Темпи приросту,%	
		Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)							
2021	5447,90				100		
2022	5475,30	27,4	27,4	100,50	100,50	0,50	0,50
2023	6632,60	1157,3	1184,7	121,14	121,75	21,14	21,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)							
2021	3726,50				100		
2022	5225,90	1499,4	1499,4	140,24	140,24	40,24	40,24
2023	5082,60	-143,3	1356,1	97,26	136,39	-2,74	36,39
Чистий прибуток (збиток)							
2021	1362,00				100		
2022	-1514,1	-2 876,10	-2876,1	-111,17	93,00	-211,17	-7,00
2023	812,1	2326,2	-549,9	-53,64	111,00	-153,64	11,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
2021	2809,80				100		
2022	2727,60	-82,2	-82,2	97,07	70,0	-2,93	-30,00
2023	2923,50	195,9	113,7	107,18	98,0	7,18	-2,00
Продуктивність праці, тис. грн/працівника							
2021	340,5				100		
2022	391,1	50,6	50,6	114,86	114,86	14,86	14,9
2023	473,8	423,2	133,3	121,15	139,15	21,15	39,15

У 2022–2024 роках динаміка чистого доходу ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» має загалом позитивний характер. У 2023 році порівняно з 2022 роком зростання доходу було незначним і становило лише 0,5 %, що свідчить про стагнацію обсягів діяльності в умовах повномасштабної війни, невизначеності та обмежених можливостей розширення ринку. Водночас у 2024 році відбулося суттєве зростання доходу на 21,1 %, що є різкою позитивною зміною. Це зумовлено адаптацією підприємства до воєнних умов, відновленням платоспроможного попиту, укладанням нових договорів на обслуговування об'єктів, а також коригуванням тарифів з урахуванням інфляційних процесів. Для підприємства сфери управління нерухомістю така

динаміка є типовою: після періоду шоку та стабілізації спостерігається відновлювальне зростання.

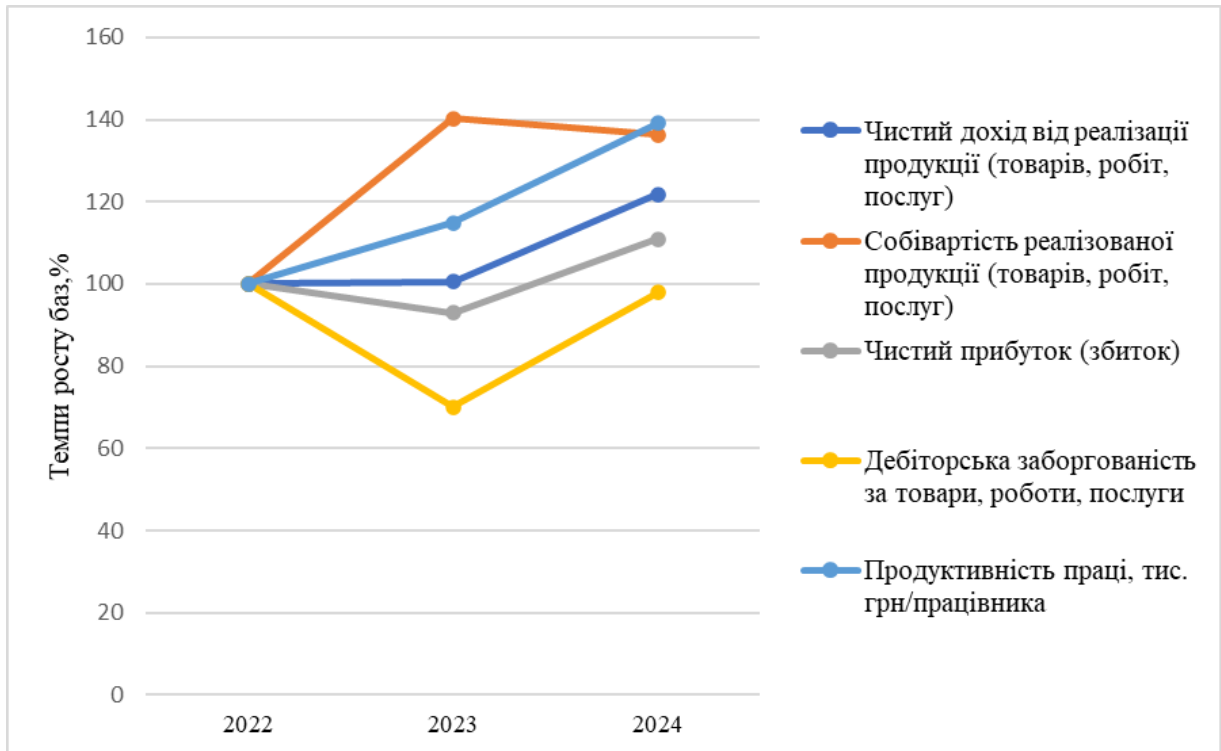


Рисунок 2.3 – Динаміка ОТЕП ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2»

Собівартість послуг у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла дуже суттєво — на 40,2 %, що стало одним із ключових негативних чинників фінансових результатів підприємства. Основними причинами такого зростання є різке підвищення вартості енергоносіїв, матеріалів, пально-мастильних ресурсів, а також збільшення витрат на оплату праці та забезпечення безперервності роботи в умовах війни. У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: собівартість зменшилася на 2,7 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про проведення заходів з оптимізації витрат, адаптацію до нових умов господарювання та більш ефективного управління ресурсами. Для підприємств житлово-комунального сектору така стабілізація є позитивним сигналом.

Фінансовий результат діяльності підприємства зазнав різких коливань у досліджуваному періоді. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбувся перехід від прибутку до значного збитку (–1514,1 тис. грн), що пояснюється

випереджальним зростанням собівартості над доходами, обмеженими можливостями підвищення тарифів та загальним погіршенням економічної ситуації в країні внаслідок війни. Водночас у 2024 році підприємство знову вийшло на прибуткову діяльність, отримавши 812,1 тис. грн чистого прибутку, що є суттєвим позитивним зрушенням. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності, стабілізацію витрат та зростання доходів, а також про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов воєнного часу.

Дебіторська заборгованість підприємства у 2023 році зменшилася на 2,9 % порівняно з 2022 роком, що може свідчити про більш жорсткий контроль за розрахунками з клієнтами або зниження обсягів відстрочених платежів. Однак у 2024 році спостерігається її зростання на 7,2 %, що є характерним для підприємств житлово-комунальної сфери в умовах війни. Причинами такого зростання є зниження платоспроможності споживачів, затримки оплат з боку населення та підприємств, а також накопичення боргів у зв'язку з соціально-економічною нестабільністю. Зростання дебіторської заборгованості потребує посилення фінансового контролю та може негативно впливати на ліквідність підприємства.

Продуктивність праці на підприємстві демонструє стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду. У 2023 році вона зросла на 14,9 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 21,1 %, що в сукупності забезпечило приріст майже 39 % відносно базового року. Основними чинниками такого зростання є скорочення чисельності персоналу, підвищення інтенсивності праці, оптимізація організаційної структури та зростання обсягів доходу на одного працівника. В умовах війни така динаміка є типовою, проте вона також свідчить про підвищене навантаження на персонал, що може створювати ризики в довгостроковій перспективі.

Загалом діяльність ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» у 2022–2024 роках характеризується нестабільністю фінансових результатів, зумовленою впливом воєнного стану, інфляційних процесів та зростанням витрат.

Водночас підприємство демонструє високу здатність до адаптації, що підтверджується відновленням зростання доходів і прибутковості у 2024 році. Це дозволяє розглядати підприємство як фінансово життєздатне та типове для галузі управління і комплексного обслуговування об'єктів нерухомості в сучасних умовах.

Усі три підприємства функціонують у сфері послуг та робіт, де попит значною мірою визначається життєвою необхідністю (утримання об'єктів, експлуатація, благоустрій, ремонтні роботи), тому навіть за умов воєнного стану діяльність не припиняється повністю, а проходить етапи адаптації. Спільною тенденцією для трьох підприємств є вплив інфляції, подорожчання енергоносіїв, матеріалів і пального, що прямо відображається у витратах і маржинальності. Також спільним є те, що в умовах війни погіршується платіжна дисципліна споживачів та замовників, що проявляється в коливаннях дебіторської заборгованості та потребі посилення фінансового контролю.

Водночас підприємства помітно відрізняються масштабами діяльності, типом ринку та структурою доходів. Найбільшим за обсягами є ПП «Борислав-Комфорт»: його чистий дохід вимірюється десятками мільйонів гривень і має різко виражену залежність від обсягів робіт, які виконуються на замовлення громади або в межах програм утримання інфраструктури. У 2023 році підприємство демонструвало зростання доходів (приблизно +30%), але у 2024 році відбулося істотне падіння виручки, що типово для підприємств, які залежать від бюджетного фінансування, тендерних закупівель та обсягів капітальних/поточних ремонтів: у воєнний час пріоритети витрат місцевих бюджетів можуть змінюватися, частина проєктів переноситься, а фінансування стає нерівномірним. Для цього підприємства характерна ще одна важлива особливість: навіть при значних оборотах прибуток залишається дуже низьким, що свідчить про високу витратомісткість робіт, регульованість цін/кошторисів та обмежену маржу. Тобто «Борислав-Комфорт» працює у великому масштабі, але з мінімальною прибутковістю,

що робить його чутливим до будь-яких стрибків цін на матеріали, паливо та енергію.

На цьому тлі ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» є значно меншим за масштабом і більш типовим для комерційного/договірного сервісного ринку комплексного обслуговування будівель. Його ключова спільна з іншими підприємствами риса — зростання витрат у 2022–2023 роках, але відмінність полягає в тому, що підприємство демонструє стійке зростання доходу у 2022–2024 роках. Це можна пояснити специфікою попиту: утримання житла та об'єктів нерухомості не може бути «поставлене на паузу», а в умовах війни навіть посилюється потреба в організованому прибиранні, аварійних роботах, підтриманні функціонування будівель. Відмінною ознакою «ГАЛ-КОМФОРТ» є також перехід від збитковості до прибутковості у 2024 році, тобто підприємство змогло пристосувати тарифи/обсяги до нових витрат і вийти на позитивний фінансовий результат. Водночас саме у 2024 році тут проявився ризик, типовий для воєнного часу: різкий стрибок дебіторської заборгованості, що може означати накопичення боргів клієнтів, затримки оплат і потенційні проблеми з ліквідністю попри зростання доходів.

Третє підприємство — ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» — за масштабом доходів близьке до «ГАЛ-КОМФОРТ», однак його динаміка є більш «нерівною» та показує сильні коливання прибутковості. Спільним із двома іншими є тиск витрат у період війни, але відмінність у тому, що саме у «КОМФОРТ СЕРВІС 2» спостерігається найбільш різкий «злам» фінансового результату: прибуток у 2022 році змінився значним збитком у 2023-му, а потім знову прибутком у 2024-му. Така траєкторія характерна для компаній, які у 2023 році могли зіткнутися з різким зростанням собівартості (енергія, ремонти, матеріали, зарплати) при майже незмінному доході, а вже у 2024 році — отримали можливість або підвищити тарифи, або збільшити обсяги, або оптимізувати витрати. На відміну від «ГАЛ-КОМФОРТ», тут доходи в 2023 році майже не зросли, зате у 2024 році відбулося суттєве збільшення виручки, що підтверджує «відкладене» відновлення після шокового 2022–

2023 періоду. Дебіторська заборгованість у цього підприємства змінювалась відносно помірно, але загалом лишається значною за абсолютним рівнем, що вказує на високу частку розрахунків із відстрочкою та необхідність контролю платежів.

Якщо узагальнити, то спільним для трьох підприємств є: робота у сферах, де послуги залишаються потрібними під час війни; підвищення витрат через інфляцію та подорожчання ресурсів; коливання дебіторської заборгованості як наслідок погіршення платоспроможності клієнтів/замовників; потреба в оптимізації процесів і управлінні витратами. Відмінним є, по-перше, масштаб і джерела доходів: «Борислав-Комфорт» — найбільший і більш залежний від обсягів ремонтів/інфраструктурних робіт та фінансування, тоді як «ГАЛ-КОМФОРТ» і «КОМФОРТ СЕРВІС 2» — менші, більш сервісні й клієнтоорієнтовані. По-друге, відмінною є фінансова траєкторія: «ГАЛ-КОМФОРТ» має найстійкіше зростання доходів і покращення результату до прибутку у 2024 році, «КОМФОРТ СЕРВІС 2» демонструє найбільшу волатильність прибутку (різкий провал у 2023 та відновлення у 2024), а «Борислав-Комфорт» має найбільші обороти, але низьку прибутковість і різку зміну доходів у 2024 році, що підкреслює чутливість до зовнішнього фінансування та обсягів робіт. По-третє, у сфері ризиків: для «ГАЛ-КОМФОРТ» найбільш показовим є стрибок дебіторської заборгованості у 2024 році, для «КОМФОРТ СЕРВІС 2» — різкі коливання чистого прибутку, а для «Борислав-Комфорт» — залежність доходів від обсягів замовлень/програм та мінімальна маржа при великих оборотах.

2.2. Сегментація цільового ринку споживачів.

Більшість підприємств житлово-комунальної сфери, що надають послуги з утримання та обслуговування житлового фонду, значну частину своїх послуг реалізують через органи місцевого самоврядування, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та житлово-будівельні

кооперативи. З одного боку, така форма співпраці є позитивною для підприємств, оскільки забезпечує відносно стабільний обсяг замовлень та прогнозовані надходження. З іншого боку, в умовах економічної нестабільності та зростання витрат підприємства сфери житлово-комунальних послуг стають суттєво залежними від обмеженої кількості замовників, що підвищує ризик фінансових втрат та ускладнює процес стратегічного розвитку.

Для досліджуваних підприємств дана проблема є особливо актуальною, оскільки основна частина наданих послуг орієнтована на обслуговування багатоквартирних житлових будинків, у тому числі через ОСББ та інші колективні форми управління житловим фондом. За умов низької платоспроможності значної частини населення та жорсткого тарифного регулювання можливості підприємства щодо оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних сервісних рішень і розширення спектра послуг є обмеженими. Це стримує зростання конкурентоспроможності підприємства та зумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування цільового ринку споживачів.

У процесі розробки стратегії розвитку особливу увагу доцільно приділити аналізу структури споживачів послуг, оскільки підприємства значною мірою залежать від окремих сегментів клієнтів, що формують основний обсяг доходів. З метою детального аналізу проведено сегментацію цільового ринку споживачів за категоріями замовників, результати якої наведено в таблиці 2.2 та рисунку 2.4.

Таблиця 2.7 - Структура реалізації послуг за категоріями споживачів, %

Категорія споживачів	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
ПП «Борислав-Комфорт»			
ОСББ та житлові кооперативи	55	58	60
Фізичні особи (мешканці)	30	27	25
Комерційні та нежитлові об'єкти	15	15	15
Разом	100	100	100
ТОВ «ПП Гал-Комфорт»			
ОСББ та житлові кооперативи	55	52	55
Фізичні особи (мешканці)	35	32	30

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Комерційні та нежитлові об'єкти	15	16	15
Разом	100	100	100
ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2»			
ОСББ та житлові кооперативи	60	62	63
Фізичні особи (мешканці)	25	23	22
Комерційні та нежитлові об'єкти	15	15	15
Разом	100	100	100

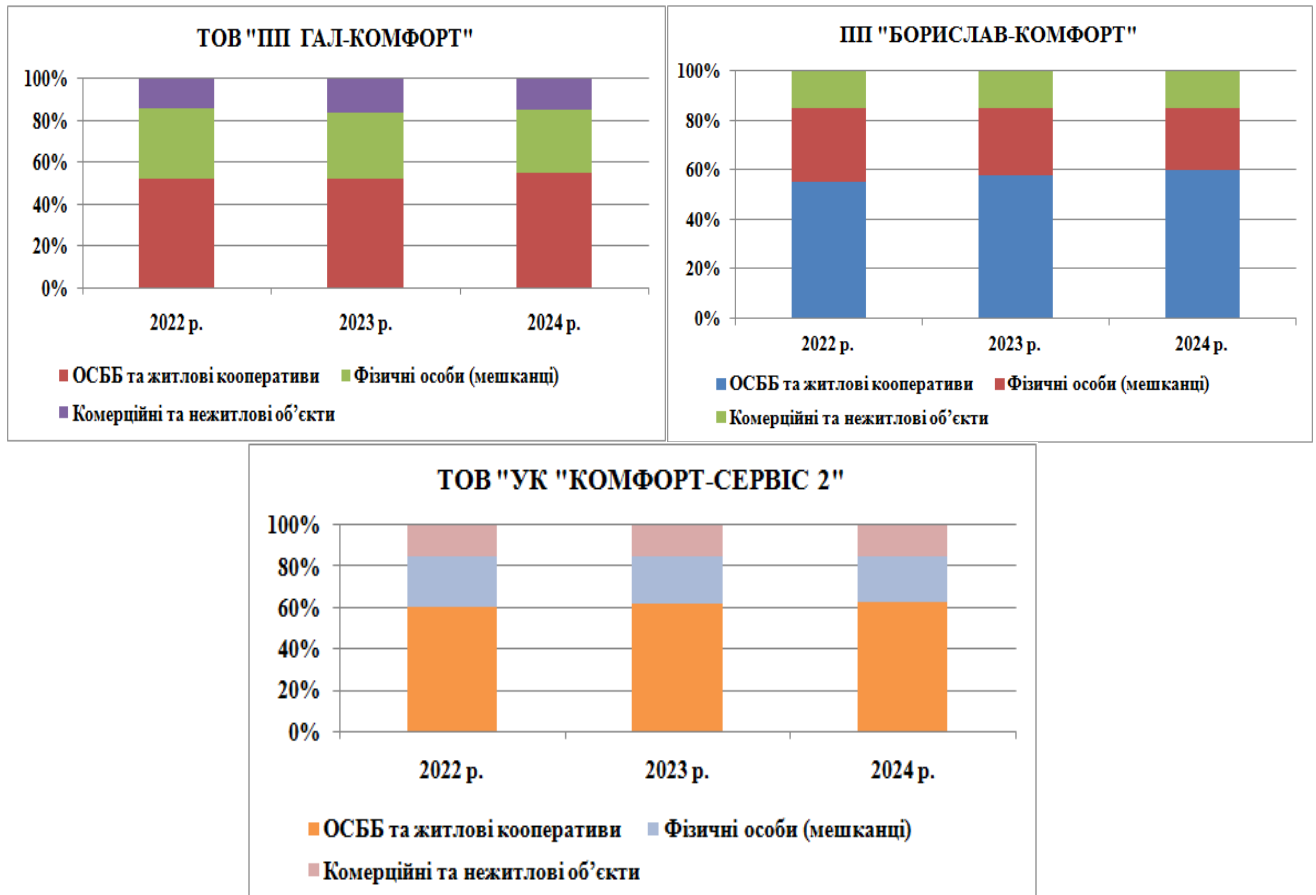


Рисунок 2.4 - Структура реалізації послуг за категоріями споживачів

Аналіз сегментації цільового ринку споживачів трьох досліджуваних підприємств житлово-комунальної сфери дозволяє виділити специфіку їхньої діяльності та ступінь залежності від окремих сегментів клієнтів.

Аналіз структурних даних (табл. 2.3) свідчить, що основним сегментом споживачів усіх трьох підприємств є ОСББ та житлові кооперативи. Протягом періоду 2022–2024 рр. частка цього сегмента поступово зростає в усіх підприємств: у ПП «Борислав-Комфорт» з 55 % до 60 %, у ПП «Гал-Комфорт» з 50 % до 55 %, у ПП «Комфорт-Сервіс 2» з 60 % до 63 %. Це

свідчить про посилення залежності підприємств від колективних форм управління житловим фондом, що забезпечує певну стабільність доходів, але одночасно підвищує ризики фінансових втрат у разі зміни попиту або економічної кон'юнктури.

У сегменті фізичних осіб (мешканців) спостерігається зворотна тенденція — поступове зменшення частки споживачів. У ПП «Борислав-Комфорт» вона знизилася з 30 % до 25 %, у ПП «Гал-Комфорт» — з 35 % до 30 %, у ПП «Комфорт-Сервіс 2» — з 25 % до 22 %. Це пояснюється обмеженою платоспроможністю населення, підвищенням вартості житлово-комунальних послуг та регульованими тарифами. Зменшення частки фізичних осіб негативно впливає на гнучкість підприємств у формуванні доходів та вимагає пошуку альтернативних джерел доходів.

Сегмент комерційних та нежитлових об'єктів залишається відносно стабільним у структурі споживачів усіх трьох підприємств, коливаючись у межах 15–16 %. Цей сегмент характеризується вищою платоспроможністю клієнтів та потенціалом для розширення спектра додаткових послуг. ПП «Гал-Комфорт» у 2023 році продемонструвало невелике зростання цього сегмента до 16 %, тоді як у ПП «Борислав-Комфорт» та ПП «Комфорт-Сервіс 2» частка залишалася стабільною на рівні 15 %. Невикористання потенціалу комерційного сегмента свідчить про необхідність активізації маркетингових заходів та розширення переліку сервісних послуг.

Загалом, порівняльний аналіз демонструє такі ключові тенденції:

1. Зростання частки ОСББ та житлових кооперативів у структурі споживачів усіх підприємств, що забезпечує стабільність доходів, але підвищує ризик концентрації залежності від окремого сегмента.

2. Зменшення частки фізичних осіб, що вказує на обмежені можливості розширення клієнтської бази серед населення та потребує диверсифікації каналів залучення споживачів.

3. Стабільність сегмента комерційних та нежитлових об'єктів при наявності потенціалу для розвитку сервісних послуг, який використовується недостатньо активно.

Таким чином, порівняльний аналіз сегментації ринку свідчить про необхідність диверсифікації структури споживачів, активізації роботи з комерційними та нежитловими об'єктами та розширення спектра додаткових послуг. Реалізація цих заходів дозволить підвищити доходність підприємств, знизити ризики, пов'язані із залежністю від окремих сегментів, та створити передумови для сталого розвитку на довгострокову перспективу.

2.3 Аналіз цінової політики

Формування цінової політики підприємств житлово-комунальної сфери значною мірою залежить від їх ринкової позиції, рівня конкуренції та особливостей державного регулювання тарифів. Підприємства, які працюють на ринку житлово-комунальних послуг, як правило, не володіють достатньою ринковою силою для самостійного встановлення цін, оскільки тарифи на основні види послуг регулюються органами місцевого самоврядування. У зв'язку з цим цінова політика таких підприємств формується з урахуванням нормативних обмежень, середньоринкових тарифів та рівня платоспроможності споживачів.

Ціна у сфері житлово-комунальних послуг виконує функцію ключового інструменту забезпечення фінансової стабільності підприємства, оскільки саме від рівня тарифів залежить можливість покриття поточних витрат, утримання матеріально-технічної бази та забезпечення належної якості послуг. Тому доцільним є аналіз динаміки тарифів на послуги з утримання та обслуговування житлового фонду досліджуваних підприємств (табл. 2.8 та рис. 2.5).

Таблиця 2.8 – Тарифи на основні житлово-комунальні послуги досліджуваних підприємств у 2024 р.

Підприємство	Утримання будинку та прибудинкової території, грн/м ²	Поточний ремонт, грн/м ²	Обслуговування внутрішнь-обудинкових мереж, грн/м ²
2022 рік			
ПП «Борислав-Комфорт»	5,5	1,2	1,1
ТОВ «ПП Гал-Комфорт»	5,8	1,3	1,2
ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2»	6,0	1,4	1,3
2023 рік			
ПП «Борислав-Комфорт»	6,4	1,5	1,3
ТОВ «ПП Гал-Комфорт»	6,7	1,7	1,4
ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2»	7,1	1,8	1,6
2024 рік			
ПП «Борислав-Комфорт»	8,0	1,9	1,6
ТОВ «ПП Гал-Комфорт»	8,5	2,2	1,8
ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2»	8,9	2,5	2,0

Отже, з наведених даних видно, що тарифи на всі обрані для аналізу житлово-комунальні послуги упродовж 2022–2024 років мають стійку тенденцію до зростання, хоча інтенсивність цього зростання за окремими підприємствами та видами послуг є різною.

У 2022 році найвищі тарифи на утримання будинку та прибудинкової території були зафіксовані у ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2» і становили 6,0 грн/м², тоді як найнижчі значення цього показника мали послуги ПП «Борислав-Комфорт» — 5,5 грн/м². Аналогічна ситуація спостерігалася і за складовими поточного ремонту та обслуговування внутрішньобудинкових мереж, де мінімальні тарифи характерні для ПП «Борислав-Комфорт».

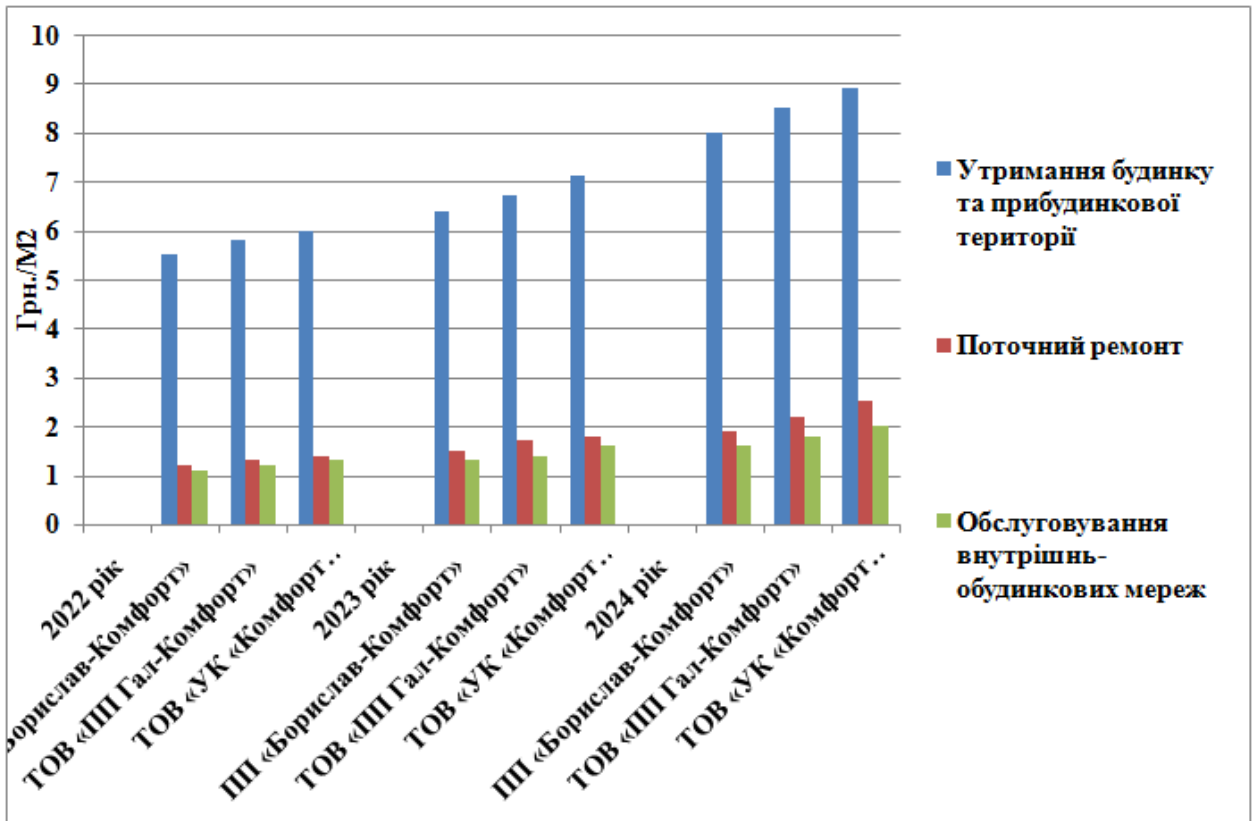


Рисунок 2.5 - Тарифи на основні житлово-комунальні послуги

У 2023 році відбулося зростання вартості всіх досліджуваних послуг порівняно з попереднім роком. Найдорожчою послугою залишалося утримання будинку та прибудинкової території у ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2», тариф на яку зріс до 7,1 грн/м². Найменш витратною складовою у структурі тарифів залишалося обслуговування внутрішньобудинкових мереж, з мінімальним значенням 1,3 грн/м² у ПІП «Борислав-Комфорт».

У 2024 році тенденція до підвищення тарифів збереглася і стала більш вираженою. Найвищий рівень вартості утримання будинку та прибудинкової території був зафіксований у ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2» і становив 8,9 грн/м², тоді як найнижчий показник серед досліджуваних підприємств мав ПІП «Борислав-Комфорт» — 8,0 грн/м². Вартість поточного ремонту у 2024 році коливалася від 1,9 грн/м² до 2,5 грн/м², а обслуговування внутрішньобудинкових мереж — від 1,6 грн/м² до 2,0 грн/м².

Таким чином, упродовж 2022–2024 років спостерігається послідовне зростання тарифів на житлово-комунальні послуги, що відображає загальну

тенденцію збільшення витрат підприємств житлово-комунального господарства та необхідність забезпечення належного рівня утримання житлового фонду. Структурні відмінності між підприємствами свідчать про різний рівень витрат і підходів до формування тарифної політики (Табл. 2.9 та рис. 2.6).

Таблиця 2.9 – Вартість додаткових платних послуг досліджуваних підприємств у 2022-2024 рр.

Вид додаткової послуги	Одиниця виміру	ПП «Борислав-Комфорт» грн.	ТОВ «ПП Гал-Комфорт»	ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2»
2022				
Аварійний виїзд сантехніка	виїзд	250	280	300
Заміна змішувача	Послуга	320	350	380
Прочищення каналізації	Послуга	420	460	500
Дрібні електромонтажні роботи	Послуга	300	330	360
Поточний ремонт місць загального користування	М ²	120	140	160
2023				
Аварійний виїзд сантехніка	виїзд	300	340	380
Заміна змішувача	Послуга	380	420	460
Прочищення каналізації	Послуга	520	580	620
Дрібні електромонтажні роботи	Послуга	350	390	430
Поточний ремонт місць загального користування	М ²	150	180	210
2024				
Аварійний виїзд сантехніка	виїзд	350	400	450
Заміна змішувача	Послуга	450	500	550
Прочищення каналізації	Послуга	600	650	700
Дрібні електромонтажні роботи	Послуга	400	450	500
Поточний ремонт місць загального користування	М ²	180	210	240

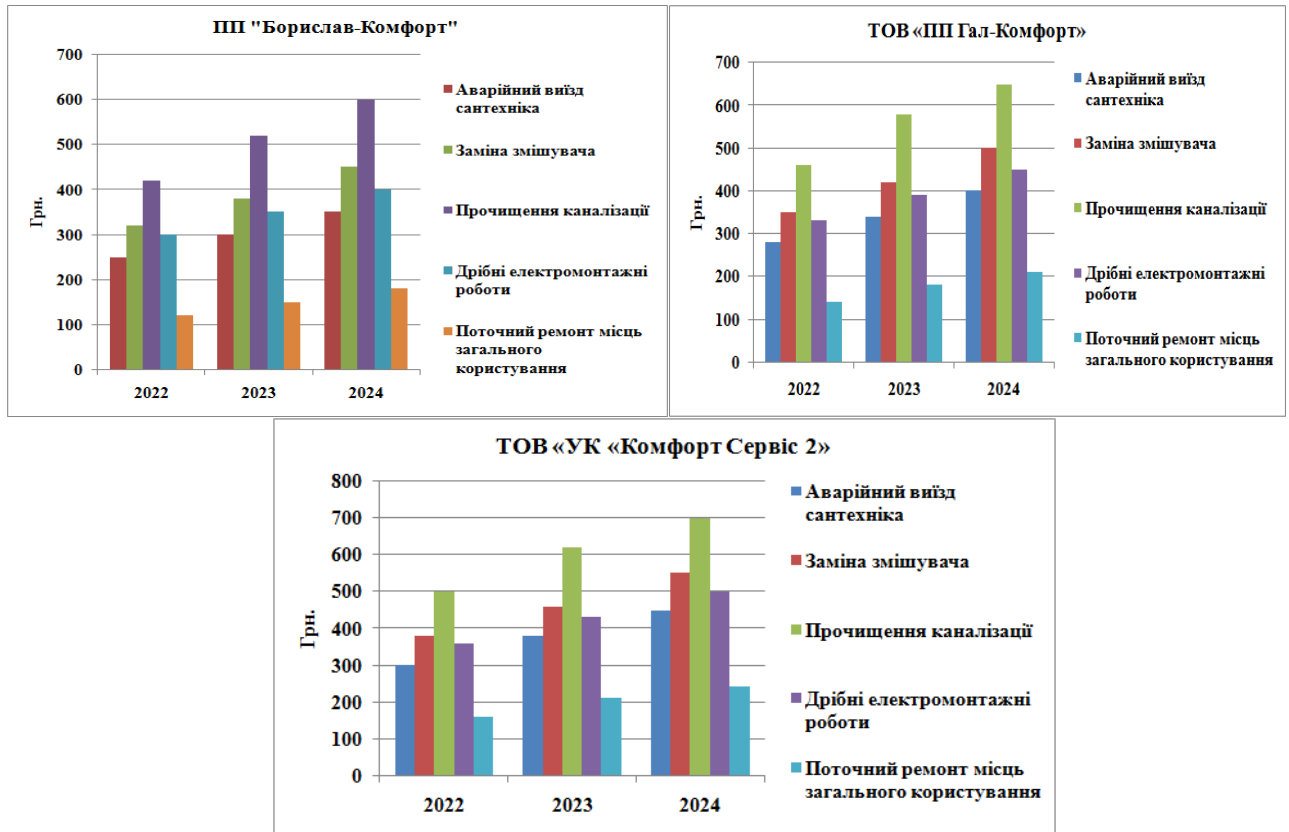


Рисунок 2.6 - Вартість додаткових платних послуг

Отже, з наведених даних видно, що вартість усіх обраних для аналізу додаткових житлово-комунальних послуг упродовж 2022–2024 років має чітко виражену тенденцію до зростання, хоча темпи цього зростання відрізняються як за видами послуг, так і за підприємствами.

У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається помірне, але системне підвищення тарифів. Так, вартість аварійного виїзду сантехніка зросла в середньому на 20–25 %, зокрема у ПП «Борислав-Комфорт» — з 250 до 300 грн, а у ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2» — з 300 до 380 грн. Аналогічна динаміка характерна і для послуг із заміни змішувача та дрібних електромонтажних робіт, що пов'язано зі зростанням вартості матеріалів та оплати праці.

У 2024 році порівняно з 2023 роком темпи зростання тарифів залишилися високими. Найбільш витратною додатковою послугою упродовж усього досліджуваного періоду є очищення каналізації. Її вартість у 2024

році досягла 700 грн у ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2», тоді як у ПП «Борислав-Комфорт» вона становила 600 грн. Найменшою за абсолютним значенням залишається вартість поточного ремонту місць загального користування в розрахунку на 1 м², однак і за цією послугою спостерігається зростання з 120–160 грн/м² у 2022 році до 180–240 грн/м² у 2024 році.

Порівняльний аналіз між підприємствами показує, що ПП «Борислав-Комфорт» систематично пропонує найнижчі тарифи на додаткові послуги, тоді як ТОВ «УК «Комфорт Сервіс 2» характеризується найвищим рівнем цін, що зумовлено більшою складністю виконання робіт, вищими експлуатаційними витратами та іншим рівнем сервісу. ТОВ «ПП Гал-Комфорт» займає проміжну позицію за рівнем тарифів.

Таким чином, у 2022–2024 роках додаткові житлово-комунальні послуги демонструють стале подорожчання, що зумовлено інфляційними процесами, підвищенням вартості ресурсів та зростанням витрат на утримання персоналу. Виявлені відмінності між підприємствами свідчать про різні підходи до формування тарифної політики та організації надання додаткових послуг.

2.4 Аналіз показників ефективності управління підприємств

Про ефективне управління загальною стратегією розвитку підприємств свідчать узагальнюючі показники менеджменту, зокрема ефективність управління, результативність управлінської праці, стабільність кадрового складу та співвідношення темпів зростання обсягів діяльності й витрат на управління. Дані показники дають змогу оцінити рівень раціональності використання управлінського потенціалу та здатність підприємств забезпечувати стійкий розвиток.

Проаналізуємо ефективність менеджменту ПП «Борислав-комфорт», ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» та ТОВ «ПП Гал-комфорт» у табл. 2.10 та

відобразимо динаміку графічно на рис. 2.7. (показник ефективності діяльності (як відношення чистого прибутку до чистого доходу):)

Таблиця 2.10 – Показники ефективності менеджменту підприємств

Роки	ПП «Борислав-комфорт»	ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»	ТОВ «ПП Гал-комфорт»
2022	-0,25	0,25	-0,12
2023	-0,33	-0,28	-0,06
2024	0,13	0,12	0,04

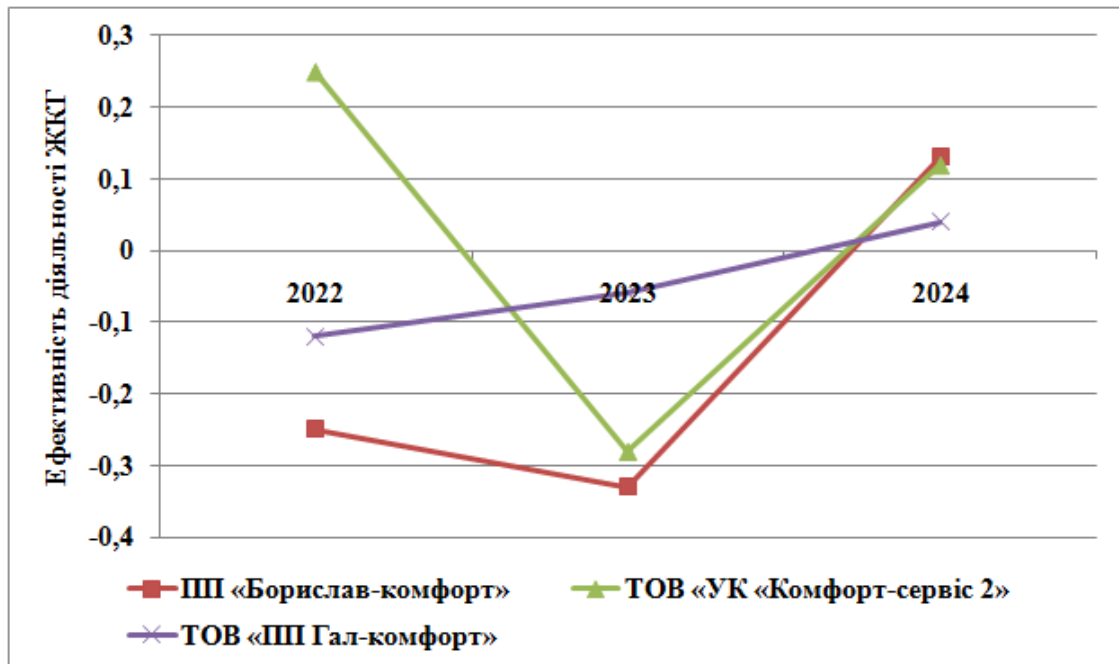


Рисунок 2.7 – Динаміка ефективності менеджменту підприємств

Ефективність діяльності підприємств базується на їх здатності повністю покривати витрати на здійснення господарської діяльності та забезпечувати формування фінансового результату. Як свідчать результати аналізу, для ПП «Борислав-комфорт» у 2022–2023 роках значення показника є від’ємним (-0,25 та -0,33), що свідчить про збитковість діяльності та низьку ефективність управління. Проте у 2024 році показник зріс до 0,13, що вказує на покращення результатів діяльності та підвищення здатності підприємства покривати витрати отриманими доходами.

Для ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» у 2022 році показник становив 0,25, що характеризує достатньо ефективну діяльність. Однак у 2023 році він

знизився до -0,28, що свідчить про погіршення управлінських рішень та виникнення збитків. У 2024 році значення знову зросло до 0,12, що вказує на відновлення ефективності менеджменту.

Для ТОВ «ПП Гал-комфорт» у 2022–2023 роках показник мав від’ємне значення (-0,12 та -0,06), що характеризує недостатню здатність підприємства покривати витрати. Водночас у 2024 році показник підвищився до 0,04, що свідчить про поступове покращення фінансового стану та ефективності управління.

Отже, узагальнений аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективність управління підприємствами має нестійкий характер і значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень, рівня контролю за витратами та здатності менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для подальшого підвищення ефективності діяльності доцільно зосередити увагу на оптимізації операційних витрат, удосконаленні системи планування та посиленні фінансового контролю.

Проаналізуємо, також, ефективність управлінської праці підприємств у табл. 2.11 та відобразимо її зміну на рис. 2.8.

Таблиця 2.11 – Ефективність управлінської праці (тис.грн на 1 працівника).

Роки	ПП «Борислав-комфорт»	ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»	ТОВ «ПП Гал-комфорт»
2022	127,7	340,5	522,3
2023	190,9	391,1	777,6
2024	188,4	473,8	1000,7

Ефективність управлінської праці ПП «Борислав-комфорт» за аналізований період зростає. У 2023 році порівняно з 2022 роком показник підвищився з 127,7 до 190,9 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення результативності роботи персоналу та більш раціональну організацію управління. У 2024 році показник незначно знизився до 188,4 тис. грн, що вказує на певну стабілізацію, проте рівень ефективності залишається вищим, ніж у базовому році.

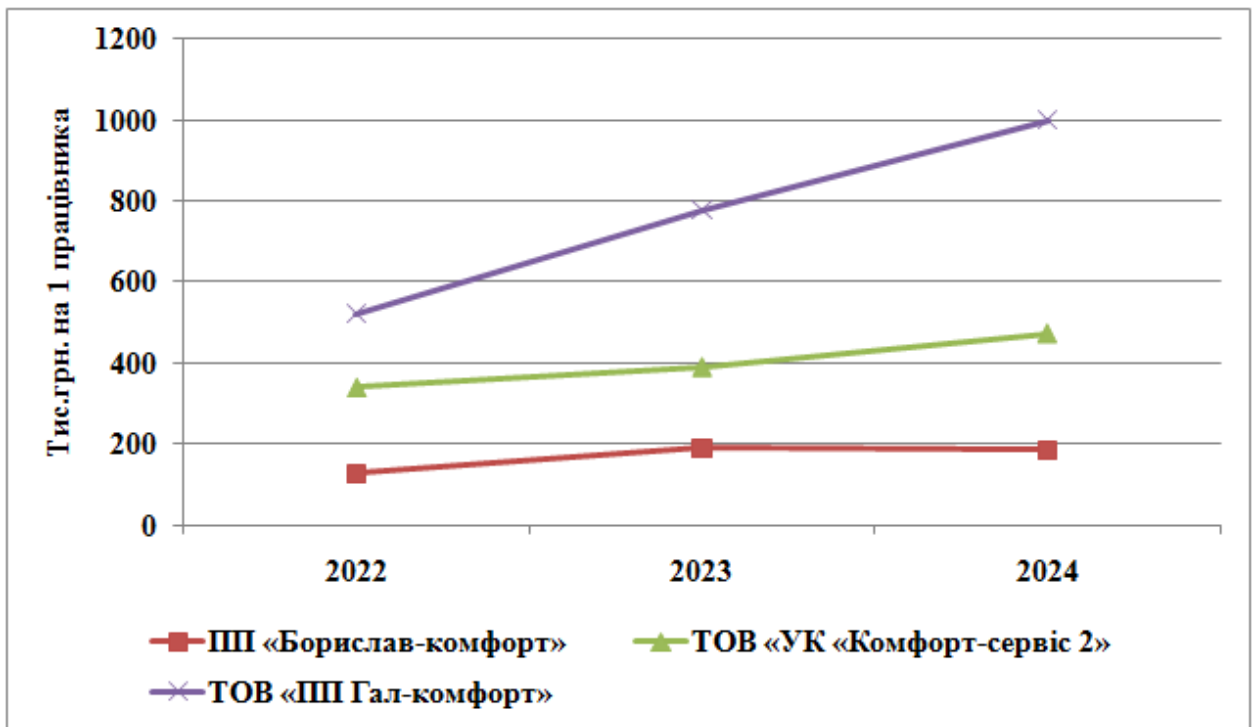


Рисунок 2.8 – Динаміка ефективності управлінської праці

Ефективність управлінської праці ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» за аналізований період має стійку тенденцію до зростання. Порівняно з 2022 роком у 2023 році показник збільшився з 340,5 до 391,1 тис. грн, що свідчить про зацікавленість та правильну вмотивованість управлінського персоналу. У 2024 році ефективність зросла до 473,8 тис. грн, що підтверджує позитивні зміни в організації управлінської праці та підвищення результативності діяльності підприємства.

Для ТОВ «ПП Гал-комфорт» упродовж 2022–2024 років спостерігається найбільш виражене зростання ефективності управлінської праці. У 2023 році порівняно з 2022 роком показник зріс з 522,3 до 777,6 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення продуктивності управлінського апарату. У 2024 році показник підвищився до 1000,7 тис. грн, що характеризує значне покращення організації управління та результативності роботи персоналу.

Отже, проведений аналіз показує, що ефективність управлінської праці на всіх досліджуваних підприємствах має позитивну динаміку, особливо у

ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» та ТОВ «ПП Гал-комфорт». Це свідчить про підвищення якості управлінських рішень, мотивації персоналу та раціональніше використання трудових ресурсів.

Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виокремлення серед великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства.

На основі даних, наведених у таблиці 2.12, проаналізуємо ефективність стратегії управління персоналом ПП «Борислав-комфорт», ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» та ТОВ «ПП Гал-комфорт». Розрахуємо коефіцієнт явки персоналу для оцінювання руху та стабільності кадрів.

Таблиця 2.12 – Коефіцієнт явки персоналу підприємств

Роки	ПП «Борислав-комфорт»	ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»	ТОВ «ПП Гал-комфорт»
2022	0,94	0,95	0,96
2023	0,92	0,93	0,95
2024	0,95	0,96	0,97

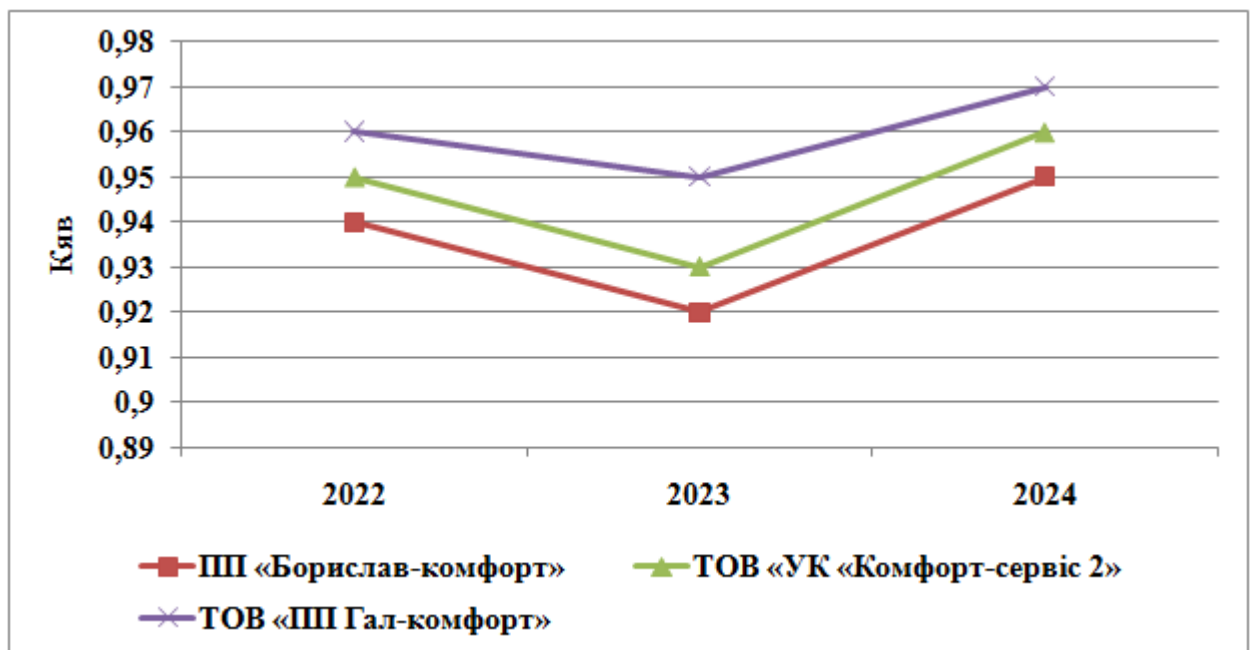


Рисунок 2.9 – Коефіцієнт явки персоналу підприємств

Даний коефіцієнт показує стан явки працівників, які з'явилися на роботу, незалежно від того, чи приступили вони до виконання своїх обов'язків. Як бачимо, у ПП «Борислав-комфорт» найвищого значення коефіцієнт явки досяг у 2024 році і становив 0,95. Це свідчить про покращення організації праці та підвищення дисципліни персоналу. У 2023 році порівняно з 2022 роком показник знизився з 0,94 до 0,92, що може бути пов'язано зі змінами у складі персоналу та нестабільністю в умовах господарської діяльності.

У ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» упродовж 2022–2024 років показник коливався в незначних межах, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу. Найвищого значення коефіцієнт досяг у 2024 році і становив 0,96. Порівняно з 2022 роком у 2023 році показник знизився з 0,95 до 0,93, однак уже у 2024 році зріс, що свідчить про посилення контролю за трудовою дисципліною та зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт явки персоналу ТОВ «ПП Гал-комфорт» залишався на досить високому рівні, що характеризує стабільність та низьку плинність кадрів. Найвищого значення показник досяг у 2024 році та становив 0,97. У 2023 році порівняно з 2022 роком коефіцієнт незначно знизився з 0,96 до 0,95, однак у 2024 році знову зріс, що свідчить про ефективну кадрову політику та належну організацію роботи персоналу.

Отже, аналіз коефіцієнта явки персоналу показує, що на всіх досліджуваних підприємствах спостерігається достатньо високий рівень трудової дисципліни. Найбільш стабільною є ситуація у ТОВ «ПП Гал-комфорт», тоді як ПП «Борислав-комфорт» потребує подальшого вдосконалення системи мотивації та закріплення кадрів.

Таблиця 2.13 – Коефіцієнт вибуття персоналу підприємств

Роки	ПП «Борислав-комфорт»	ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»	ТОВ «ПП Гал-комфорт»
2022	6,42	4,18	3,02
2023	8,91	6,37	4,55
2024	5,23	3,74	2,81

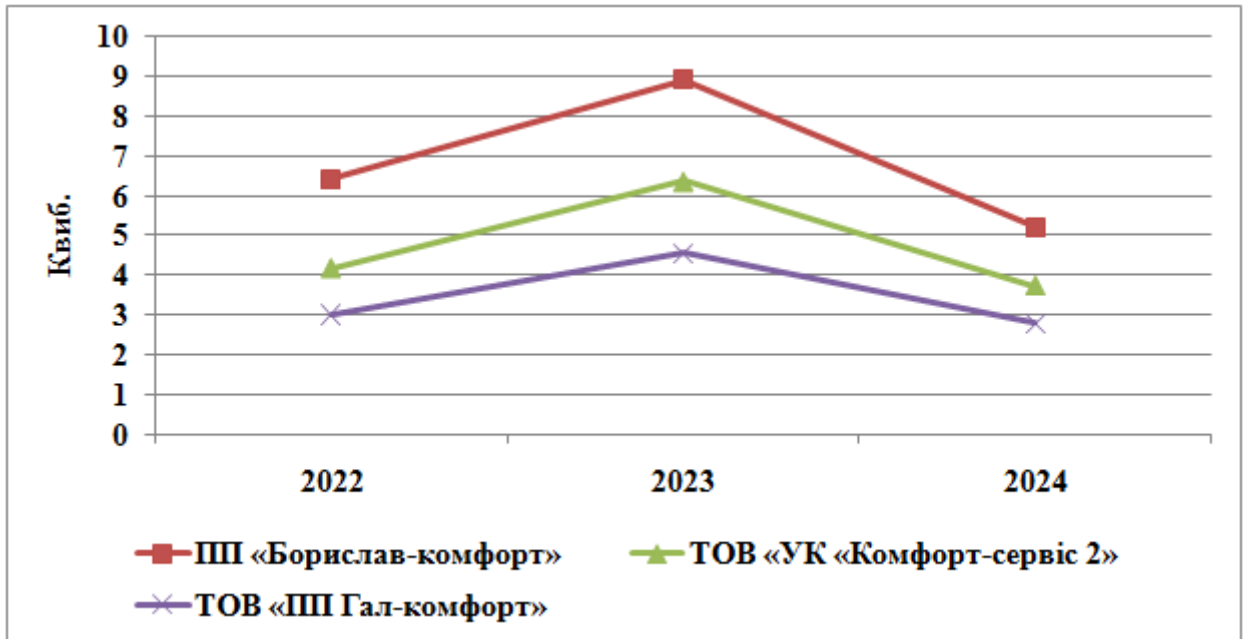


Рисунок 2.10 – Коефіцієнт вибуття персоналу підприємств

Коефіцієнт вибуття характеризує стабільність кадрів на підприємстві. Тобто, чим нижче значення показника, тим вища стабільність працівників на підприємстві.

Отже, згідно з розрахованим коефіцієнтом для ПП «Борислав-комфорт» протягом 2022–2024 років бачимо, що найнижче значення спостерігається у 2024 році та становить 5,23. Це свідчить про покращення умов праці та підвищення зацікавленості персоналу у збереженні робочих місць. У 2023 році показник різко зріс до 8,91 і є найвищим за період, що могло бути спричинене нестабільною економічною ситуацією, коливанням рівня заробітної плати та змінами в організації роботи підприємства. Зниження коефіцієнта у 2024 році свідчить про позитивні зміни у кадровій політиці підприємства.

Для ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» упродовж аналізованого періоду найнижче значення коефіцієнта вибуття зафіксовано у 2024 році – 3,74. У 2023 році показник зріс до 6,37, що свідчить про посилення плинності кадрів. Проте зниження коефіцієнта у 2024 році вказує на покращення умов роботи, удосконалення системи мотивації та стабілізацію кадрового складу.

Для ТОВ «ПП Гал-комфорт» коефіцієнт вибуття персоналу протягом 2022–2024 років мав тенденцію до зниження. Найнижчого значення показник досяг у 2024 році та становив 2,81, що характеризує високу стабільність персоналу. У 2023 році порівняно з 2022 роком коефіцієнт зріс з 3,02 до 4,55, що може бути пов'язано зі змінами в умовах господарювання. Однак подальше зниження показника у 2024 році свідчить про ефективність кадрової політики підприємства.

Отже, аналіз коефіцієнта вибуття персоналу показує, що найбільш стабільною є ситуація у ТОВ «ПП Гал-комфорт», тоді як ПП «Борислав-комфорт» потребує подальшого удосконалення системи мотивації та закріплення кадрів з метою зменшення плинності персоналу.

Аналізуючи управління персоналом ПП «Борислав-комфорт», ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» та ТОВ «ПП Гал-комфорт», розглянемо також загальну потребу у кадрах по підприємствах (табл. 2.14) та відобразимо її зміну на рис. 2.11.

Таблиця 2.14 – Загальна потреба в кадрах підприємств

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
ПП «Борислав-комфорт»			
Обсяг наданих послуг, тис. грн	2554	3818	4898
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	20	20	26
Запланований виробіток на 1 працівника, тис. грн	130	150	160
Загальна потреба в кадрах, ос.	20	25	31
ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»			
Обсяг наданих послуг, тис. грн	10215	12515	14781
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	30	32	31
Запланований виробіток на 1 працівника, тис. грн	340	350	380
Загальна потреба в кадрах, ос.	30	36	39

1	2	3	4
ТОВ «ПП Гал-комфорт»			
Обсяг наданих послуг, тис. грн	9401	12442	15011
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	18	16	15
Запланований виробіток на 1 працівника, тис. грн	520	650	800
Загальна потреба в кадрах, ос.	18	19	19

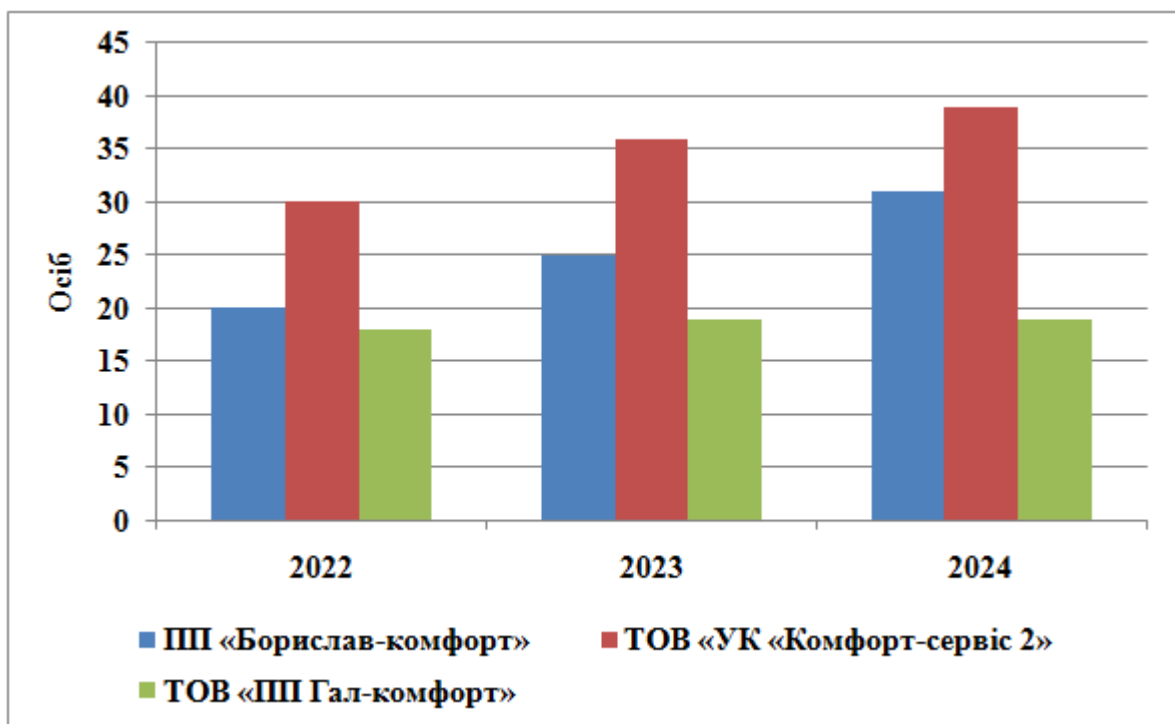


Рисунок 2.11 – Загальна потреба в кадрах

Загальна потреба у кадрах – це показник, що характеризує необхідність підприємства в забезпеченні персоналом такою кількістю працівників, яка здатна ефективно та своєчасно надавати послуги споживачам.

Як бачимо з проведеного аналізу, ПП «Борислав-комфорт» найбільшої кількості працівників потребувало у 2024 році – 31 особу. Порівняно з 2022 роком загальна потреба в кадрах зросла з 20 до 31 особи, що зумовлено збільшенням обсягу наданих послуг та розширенням напрямів діяльності підприємства. Водночас фактична чисельність персоналу у 2024 році

становила лише 26 осіб, що свідчить про незадоволеність потреби в кадрах та можливе перевантаження працівників.

Для ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» спостерігається стійке зростання потреби у персоналі. У 2022 році підприємству необхідно було 30 осіб, у 2023 році – 36 осіб, а у 2024 році – вже 39 осіб. Це пов'язано зі зростанням обсягів наданих послуг і підвищенням попиту на житлово-комунальні сервіси. При цьому фактична чисельність персоналу не повністю відповідає розрахованій потребі, що може негативно впливати на якість обслуговування споживачів.

ТОВ «ПП Гал-комфорт» упродовж 2022–2024 років характеризується відносно стабільною потребою у кадрах. У 2022 році загальна потреба становила 18 осіб, а у 2023–2024 роках – 19 осіб. Незважаючи на зростання обсягів послуг, підприємство підвищувало запланований виробіток на одного працівника, що дозволило стримувати зростання чисельності персоналу. Водночас фактична кількість працівників у 2024 році (15 осіб) є нижчою за розраховану потребу, що також свідчить про дефіцит кадрів.

Отже, аналіз загальної потреби в кадрах показує, що на всіх досліджуваних підприємствах існує проблема неповного забезпечення персоналом. Це може призводити до перевантаження працівників, зниження якості послуг та ефективності управління. Тому керівництву доцільно переглянути кадрову політику, посилити мотивацію персоналу та забезпечити відповідність фактичної чисельності працівників розрахунковій потребі.

Важливим етапом у процесі формування стратегії розвитку досліджуваних підприємств є дослідження середовища їх функціонування, результати якого буде розглянуто в наступному підрозділі магістерської роботи.

2.5 Аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємств

Фінансовий стан підприємства значною мірою визначається рівнем його ліквідності та фінансової стійкості. Саме ці показники характеризують здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої зобов'язання, підтримувати безперервність діяльності та зберігати незалежність від зовнішніх джерел фінансування. В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває аналіз структури активів і пасивів, а також розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів.

У даному підрозділі проведено оцінку ліквідності та фінансової автономії. Аналіз здійснено на основі формування таблиць вихідних показників, розрахунку коефіцієнтів наведених у першому розділі роботи та їх економічної інтерпретації.

Таблиця 2.15 - Вихідні показники для розрахунку коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності підприємств, тис. грн

Рік	Оборотні активи	Запаси	Грошові активи	Поточні зобов'язання	Власний капітал	Разом джерел
ПП «Борислав Комфорт»						
2022	2983,2	6,2	1029,9	139,5	3737	3876,5
2023	2922,6	6,2	839	118,8	3163,3	3282,1
2024	3300,7	0	1283,8	134,5	3383,7	3518,2
ТОВ «УК Комфорт Сервіс 2»						
2022	5376,7	0	326,2	549,4	13187,4	13736,8
2023	4064,9	0	296,3	774,7	11673,3	12448
2024	4750,3	0	799	637,2	12485,4	13122,6
ТОВ «ПП Гал-Комфорт»						
2022	1718,1	3,5	255,3	191,9	1921,8	2113,7
2023	1534,7	5	181,1	165,3	1657,2	1822,5
2024	2129	95,6	227,3	266,1	1895,5	2390,6

Таблиця 2.16 - Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності підприємств

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт фінансової автономії	Коефіцієнт мобільності власного капіталу
1	2	3	4	5	6
ПП «Борислав Комфорт»					
2022	21,34	7,38	21,38	0,96	0,76
2023	24,56	7,06	24,6	0,96	0,89

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
2024	24,55	9,55	24,55	0,96	0,94
ТОВ «УК Комфорт Сервіс 2»					
2022	9,79	0,59	9,79	0,96	0,37
2023	5,25	0,38	5,25	0,94	0,28
2024	7,45	1,25	7,45	0,95	0,33
ТОВ «ПП Гал-Комфорт»					
2022	8,93	1,33	8,95	0,91	0,79
2023	9,25	1,1	9,28	0,91	0,83
2024	7,64	0,85	8	0,89	0,88

Показники **ПП «Борислав Комфорт»** свідчать про надзвичайно високий рівень ліквідності упродовж усього досліджуваного періоду. **Коефіцієнт поточної ліквідності** у 2022 році становив 21,34, у 2023 році зріс до 24,56, а у 2024 році майже не змінився (24,55). Це означає, що підприємство має багатократний запас покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами порівняно з нормативним значенням 1,5–2,0. У динаміці відносно базового 2022 року показник у 2024 році зріс більш ніж на 3 пункти, що свідчить про подальше зміцнення платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує рекомендований інтервал 0,2–0,35 у десятки разів: з 7,38 у 2022 році він незначно знизився у 2023 році до 7,06, але у 2024 році зріс до 9,55. Це вказує на надмірну концентрацію коштів у грошовій формі, що, з одного боку, гарантує миттєву платоспроможність, а з іншого – може свідчити про недостатню інвестиційну активність.

Коефіцієнт загальної ліквідності практично повторює динаміку Кпл та у 2024 році перевищує базовий рівень 2022 року. **Коефіцієнт фінансової автономії** стабільний на рівні 0,96 упродовж 2022–2024 років, що значно вище мінімально допустимого значення 0,5 і свідчить про майже повну незалежність підприємства від залученого капіталу.

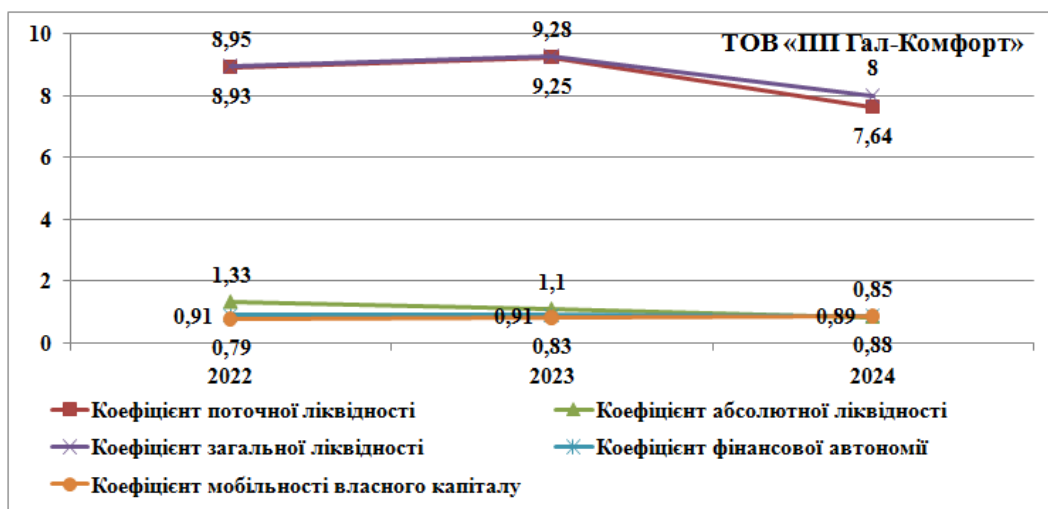
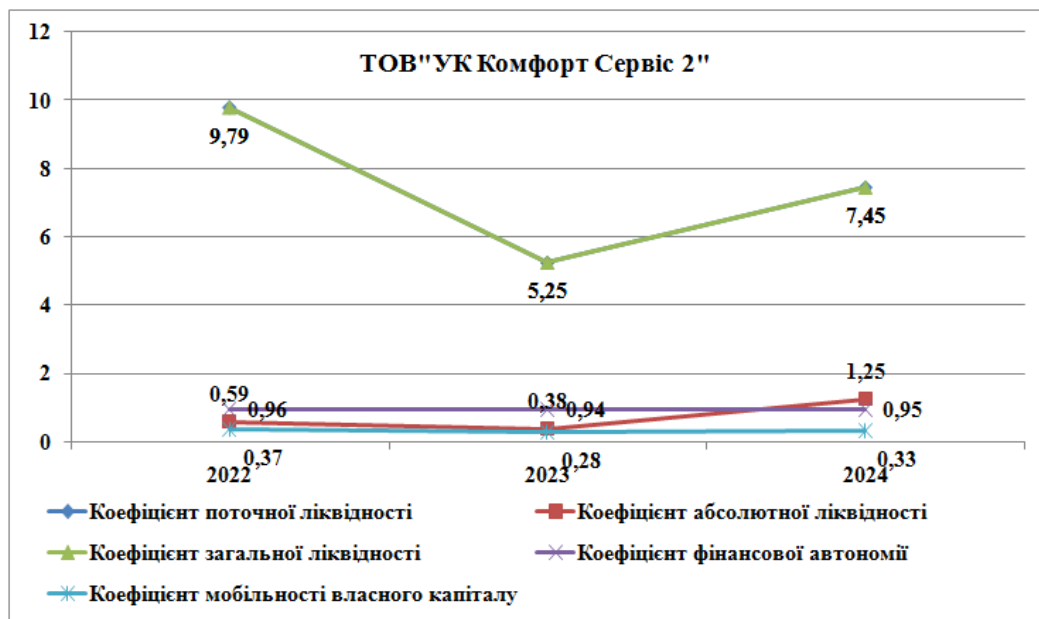
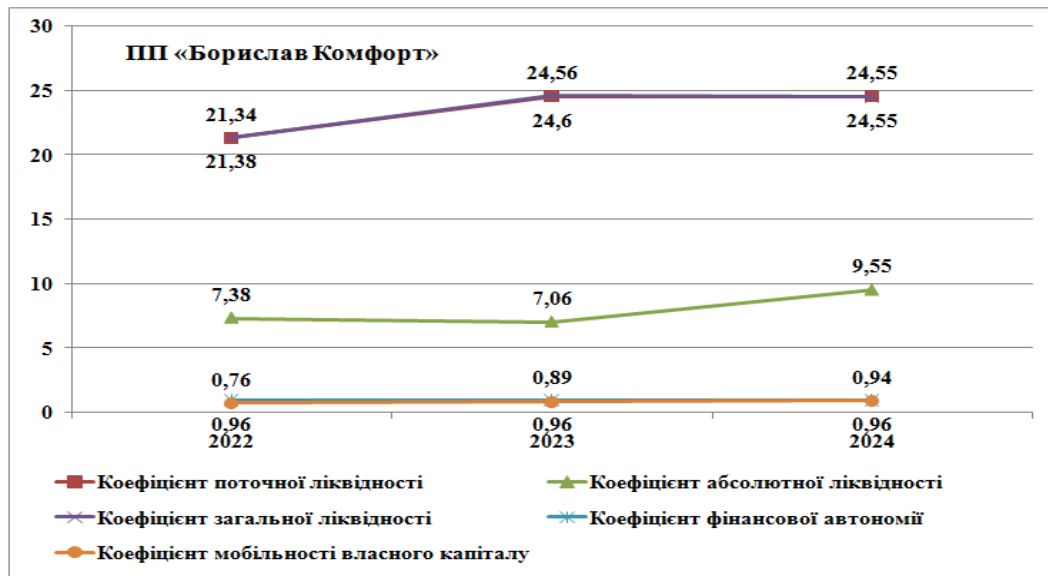


Рисунок 2.12 – Коефіцієнти ліквідності та фінансової автономії

Коефіцієнт мобільності власного капіталу має позитивну тенденцію: з 0,76 у 2022 році він зріс до 0,89 у 2023 році та до 0,94 у 2024 році. Це означає, що дедалі більша частка власного капіталу перебуває в оборотній формі. У порівнянні з базовим роком структура капіталу стала гнучкішою та більш пристосованою до поточної діяльності підприємства.

Для **ТОВ «УК Комфорт Сервіс 2»** характерна більш мінлива динаміка показників ліквідності. У 2022 році **коефіцієнт поточної ліквідності** становив 9,79, що значно перевищує норматив. У 2023 році він знизився до 5,25, тобто порівняно з базовим роком скоротився майже вдвічі, що свідчить про зростання навантаження на оборотні активи. У 2024 році Кпл відновився до 7,45, однак все ще не досяг рівня 2022 року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році дорівнював 0,59, у 2023 році знизився до 0,38, що наблизило його до верхньої межі нормативу, а у 2024 році різко зріс до 1,25. Така динаміка означає покращення грошової платоспроможності у звітному році, однак водночас свідчить про можливе накопичення надлишкових коштів.

Коефіцієнт загальної ліквідності змінювався аналогічно Кпл: падіння у 2023 році та зростання у 2024 році. Порівняно з базовим роком 2022 у 2024 році він є нижчим, що вказує на певне зниження загального рівня покриття зобов'язань активами.

Коефіцієнт фінансової автономії протягом періоду коливався у межах 0,94–0,96 і стабільно перевищував нормативне значення 0,5. Це свідчить про високу частку власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Водночас **коефіцієнт мобільності власного капіталу** залишається проблемною зоною: у 2022 році він становив 0,37, у 2023 році знизився до 0,28, а у 2024 році дещо підвищився до 0,33. У порівнянні з нормативом (>0,5) та базовим роком структура капіталу залишається недостатньо гнучкою, що обмежує оперативні фінансові можливості підприємства.

ТОВ «ПП Гал-Комфорт» демонструє відносно стабільну та збалансовану динаміку показників ліквідності. **Коефіцієнт поточної**

ліквідності у 2022 році становив 8,93, у 2023 році дещо зріс до 9,25, а у 2024 році знизився до 7,64. Порівняно з базовим роком 2022 показник у 2024 році зменшився, що пояснюється зростанням запасів та поточних зобов'язань, однак він і надалі суттєво перевищує нормативне значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності поступово зменшується: з 1,33 у 2022 році до 1,10 у 2023 році та до 0,85 у 2024 році. Незважаючи на спад, показник залишається значно вищим за рекомендований інтервал 0,2–0,35, що свідчить про збереження достатнього рівня миттєвої платоспроможності.

Коефіцієнт загальної ліквідності має аналогічну тенденцію: у 2024 році він нижчий за рівень 2022–2023 років, але все ще забезпечує значний запас фінансової стійкості. **Коефіцієнт автономії** у 2022–2024 роках зменшився з 0,91 до 0,89, однак залишається істотно вищим за норматив, що підтверджує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт мобільності власного капіталу зріс з 0,79 у 2022 році до 0,83 у 2023 році та до 0,88 у 2024 році. У порівнянні з базовим роком структура власного капіталу стала більш гнучкою, що підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни кон'юнктури.

Проведений аналіз показав, що всі три підприємства у 2022–2024 роках є платоспроможними та фінансово стійкими. Найвищий рівень ліквідності має ПП «Борислав Комфорт». ТОВ «УК Комфорт Сервіс 2» потребує підвищення мобільності власного капіталу. ТОВ «ПП Гал-Комфорт» характеризується найбільш збалансованою структурою активів і пасивів.

2.6 Аналіз середовища функціонування підприємств

З метою оцінки макросередовища діяльності підприємств ЖКП у м. Борислав та Івано-Франківській області, використаємо методику **PEST-аналізу** для визначення основних факторів, що впливають на їх діяльність.

Таблиця 2.17 – Матриця PEST-аналізу діяльності ПП «Борислав-

Комфорт»

Політика (P):	Економіка (E):
1. Регулювання тарифів на тепло та воду державою. 2. Законодавчі зміни у сфері ЖКГ (обов'язкові енергетичні паспорти будинків) 3. Місцева політика щодо модернізації житлового фонду. 4. Державні програми підтримки енергозбереження та «зелених» технологій.	1. Зростання цін на електроенергію та газ у 2024 році 2. Платоспроможність населення — середній дохід мешканців Борислава. 3. Вартість ремонтних матеріалів (труби, котли, покриття) 4. Можливість залучення інвестицій через гранти та місцеві бюджети.
Соціум (S):	Технологія (T):
1. Потреба населення у якісному обслуговуванні та швидкому реагуванні. 2. Демографічна стабільність з тенденцією до старіння населення. 3. Зростаючий інтерес до «зелених» технологій та енергозбереження.	1. Використання сучасних ІТ-систем для обліку комунальних послуг. 2. Впровадження енергоефективних технологій у котельнях та мережах. 3. Цифрові платформи для оплати, комунікації та контролю заявок.

Проведений PEST-аналіз діяльності ПП «Борислав-Комфорт» (табл. 2.15) дає змогу оцінити вплив факторів макросередовища на функціонування підприємства та формування його стратегії розвитку.

Отже, найбільш суттєвими для ПП «Борислав-Комфорт» є **економічні та соціальні фактори**, оскільки саме вони визначають фінансові можливості підприємства та рівень попиту на його послуги. Політичні та технологічні чинники виступають інструментами, за допомогою яких підприємство може підвищувати ефективність своєї діяльності.

Для більш глибокої ідентифікації внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства проведено SWOT-аналіз (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз ПП «Борислав-Комфорт»

Переваги	Недоліки
1	2
- Досвід роботи понад 12 років у Бориславі. - Наявність власного транспорту та обладнання. - Кваліфікований персонал. - Стабільна база постійних абонентів.	- Застарілі котельні та мережі. - Недостатня автоматизація обліку та контролю. - Обмежене фінансування модернізації мереж. - Низька присутність у цифровому середовищі.

Продовження таблиці 2.18

1	2
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація котелень та трубопроводів через державні програми. - Впровадження онлайн-сервісів для абонентів. - Розширення послуг (прибирання, озеленення). - Співпраця з місцевою владою та грантові програми. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання тарифів на енергоресурси - Конкуренція з приватними компаніями ЖКГ. - Зменшення платоспроможності населення. - Вплив погодних умов на роботу мереж.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ПП «Борислав-Комфорт» має достатній потенціал для розвитку, однак стримуючим чинником є технічна застарілість і недостатня цифровізація. Найбільш доцільною є **стратегія максимізації сильних сторін і можливостей**, яка передбачає:

- технічну модернізацію мереж і котелень;
- активне використання грантових та інвестиційних програм;
- цифровізацію сервісів для абонентів;
- розширення спектру послуг;
- підвищення якості комунікації зі споживачами.

Реалізація зазначених напрямів дозволить ПП «Борислав-Комфорт» підвищити ефективність діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у сучасних умовах.

Таблиця 2.19 – Матриця PEST-аналізу діяльності ТОВ «ПП Гал-комфорт»

Політика (P):	Економіка (E):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавчі зміни щодо ліцензування ЖКГ-підприємств. 2. Програми підтримки ОСББ та модернізації багатоповерхівок. 3. Місцеві податкові та пільгові програми для ЖКГ. 4. Регулювання тарифів та субсидій для населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вартість енергоресурсів для багатоквартирних будинків. 2. Платоспроможність мешканців Львівської області. 3. Вартість матеріалів і запчастин для ремонту мереж. 4. Державні гранти на енергоефективність та «зелені» проекти.
Соціум (S):	Технологія (T):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба у швидкому реагуванні на аварії. 2. Інтерес до енергоефективних і «зелених» технологій. 3. Старіння населення — підвищення потреби у доступності послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання платформ для онлайн-заявок та контролю ремонтів. 2. Впровадження розумних лічильників та датчиків у будинках. 3. Використання цифрових сервісів для оплати та комунікації.

PEST-аналіз свідчить, що на діяльність ТОВ «ПП Гал-комфорт» найбільший вплив мають **економічні та технологічні чинники**, оскільки вони визначають собівартість послуг і рівень інноваційності підприємства. Політичні та соціальні фактори формують інституційні та споживчі умови функціонування підприємства. У сукупності вони зумовлюють необхідність орієнтації ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» на стратегію модернізації, цифровізації та підвищення енергоефективності з метою забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації сфери ЖКГ.

Таблиця 2.20 - SWOT-аналіз ТОВ «ПП Гал-комфорт»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Досвід понад 10 років у сфері ЖКГ - Місцева присутність та довіра населення. - Кваліфіковані працівники - Підтримка ОСББ та співпраця з владою. 	<ul style="list-style-type: none"> - Старі мережі водопостачання та опалення. - Недостатня автоматизація обліку. - Обмежене фінансування капітальних ремонтів - Сезонні навантаження на персонал.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження розумних лічильників та цифрових платформ. - Розширення спектру послуг (ремонт, прибирання, озеленення). - Державні та обласні гранти на модернізацію. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі тарифи на енергоресурси. - Конкуренція приватних компаній ЖКГ. - Зменшення платоспроможності населення.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ПП Гал-Комфорт» має достатній організаційний і кадровий потенціал для розвитку, однак стримуючим чинником залишаються технічна зношеність мереж та обмежені фінансові ресурси. Найбільш доцільною для підприємства є стратегія **максимізації сильних сторін і можливостей**, яка передбачає використання досвіду, довіри населення та співпраці з ОСББ для залучення інвестицій, цифровізації процесів і розширення спектру послуг. Реалізація такої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ПП Гал-Комфорт» у сучасних умовах трансформації сфери ЖКГ.

Таблиця 2.21 – Матриця PEST-аналізу діяльності ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»

Політика (P):	Економіка (E):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ліцензування діяльності у сфері ЖКГ. 2. Підтримка місцевих ініціатив з енергозбереження. 3. Державні програми енергоефективності. 4. Взаємодія з місцевими органами влади. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання тарифів на енергоресурси. 2. Вартість матеріалів та послуг для обслуговування будинків. 3. Платоспроможність населення міста та району. 4. Можливість залучення приватних інвестицій.
Соціум (S):	Технологія (T):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Попит на якісні та швидкі послуги. 2. Потреба у зручності оплати та комунікації. 3. Демографічні зміни (старіння населення). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання CRM та ІТ-систем для обліку заявок. 2. Впровадження енергозберігаючих рішень у будинках. 3. Можливість цифрового моніторингу стану мереж.

За результатами PEST-аналізу, можна стверджувати, що на діяльність ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» найбільш суттєво впливають **економічні та технологічні чинники**, оскільки вони формують витратну частину діяльності та рівень інноваційності підприємства. Політичні та соціальні фактори забезпечують інституційні та споживчі умови функціонування. У сукупності це зумовлює необхідність стратегічної орієнтації підприємства на цифровізацію, підвищення енергоефективності та зміцнення фінансової стійкості з метою забезпечення довгострокового розвитку в умовах трансформації сфери житлово-комунальних послуг.

Таблиця 2.22 - SWOT-аналіз ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Локальна присутність та довіра населення. - Кваліфікований персонал. - Стабільна база абонентів. - Досвід роботи понад 8 років. 	<ul style="list-style-type: none"> - Старі мережі та котельні. - Низька цифровізація процесів. - Обмежене фінансування модернізації. - Сезонні навантаження на персонал.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження цифрових сервісів та розумних лічильників. - Розширення спектру послуг (ремонт, прибирання, озеленення). - Залучення державних та обласних грантів на модернізацію. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання тарифів на енергоресурси. - Конкуренція приватних компаній. - Зменшення платоспроможності населення.

За результатами SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» має достатній кадровий та організаційний потенціал для розвитку, однак стримуючим чинником залишається технічна зношеність інфраструктури та недостатній рівень цифровізації. Найбільш доцільною для підприємства є стратегія **максимізації сильних сторін і можливостей**, яка передбачає використання довіри населення та досвіду роботи для залучення інвестицій, цифровізації управлінських процесів, розширення спектру послуг і підвищення енергоефективності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах трансформації сфери житлово-комунальних послуг.

Таблиця 2.23 – Зведений SWOT-порівняльний аналіз підприємств ЖКГ

Категорія	ПП «Борислав-Комфорт»	ТОВ «ПП Гал-Комфорт»	ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2»
Сильні сторони	Досвід понад 12 років Власне обладнання та транспорт Кваліфікований персонал Стабільна база абонентів	Досвід понад 10 років Місцева довіра населення Підтримка ОСББ Кваліфіковані працівники	Досвід понад 8 років Локальна присутність Кваліфікований персонал Стабільна база абонентів
Слабкі сторони	Застарілі котельні та мережі Недостатня цифровізація Обмежене фінансування модернізації	Старі мережі водопостачання та опалення Недостатня автоматизація обліку Сезонні навантаження	Старі мережі та котельні Низька цифровізація процесів Обмежене фінансування модернізації
Можливість	Модернізація мереж через державні програми Впровадження онлайн-сервісів для абонентів Розширення послуг (прибирання, озеленення) Співпраця з місцевою владою	Впровадження розумних лічильників Розширення спектру послуг - Державні та обласні гранти Цифрові платформи для абонентів	Впровадження цифрових сервісів Розширення спектру послуг Залучення грантів Модернізація мереж
Загрози	Зростання тарифів на енергоносії Конкуренція приватних компаній Зменшення платоспроможності населення Погодні умови	Високі тарифи на енергоресурси Конкуренція приватних компаній Зменшення платоспроможності населення	Зростання тарифів на енергоресурси Конкуренція приватних компаній Зменшення платоспроможності населення

Зведений SWOT-аналіз дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентних позицій ПП «Борислав-Комфорт», ТОВ «ПП Гал-Комфорт» та ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» у сфері житлово-комунального господарства, а також визначити спільні та відмінні риси їх стратегічного потенціалу.

Усі три підприємства характеризуються наявністю досвіду роботи та кваліфікованого персоналу, що формує основу їх організаційної стійкості. ПП «Борислав-Комфорт» має найбільший стаж діяльності (понад 12 років), а також власне обладнання і транспорт, що забезпечує вищий рівень операційної автономності. ТОВ «ПП Гал-Комфорт» вирізняється міцною локальною репутацією та активною співпрацею з ОСББ, що підвищує його інституційну інтеграцію в місцеве середовище. ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» має стабільну базу абонентів і локальну присутність, однак поступається конкурентам за тривалістю досвіду.

Отже, лідируючі позиції за ресурсним та організаційним потенціалом посідає ПП «Борислав-Комфорт», тоді як інші підприємства мають більш виражену соціальну орієнтацію та клієнтоорієнтованість.

Для всіх підприємств спільною проблемою є зношеність інженерних мереж і недостатній рівень цифровізації. ПП «Борислав-Комфорт» та ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» обмежені у фінансуванні модернізації, що стримує оновлення матеріально-технічної бази. ТОВ «ПП Гал-Комфорт» додатково стикається із сезонними навантаженнями на персонал, що може знижувати якість послуг у пікові періоди.

Таким чином, основним внутрішнім обмеженням розвитку досліджуваних підприємств є технічна зношеність інфраструктури та недостатня автоматизація управлінських процесів.

Усі підприємства мають подібні можливості, пов'язані з цифровізацією та модернізацією мереж. ПП «Борислав-Комфорт» орієнтується на співпрацю з місцевою владою та державні програми, що створює інституційні умови для залучення ресурсів. ТОВ «ПП Гал-Комфорт» робить акцент на впровадженні розумних лічильників і цифрових платформ, що може

підвищити ефективність обліку. ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» поєднує цифровізацію з модернізацією мереж та диверсифікацією послуг.

Отже, стратегічні можливості підприємств концентруються навколо інноваційного оновлення, розширення спектру послуг і використання грантових та бюджетних джерел фінансування.

Зовнішні загрози для всіх підприємств є майже ідентичними. До них належать зростання тарифів на енергоресурси, посилення конкуренції з боку приватних компаній та зниження платоспроможності населення. Додатковим ризиком для ПП «Борислав-Комфорт» виступає вплив погодних умов на функціонування мереж. Це свідчить про високу залежність діяльності підприємств ЖКГ від макроекономічних та природних чинників.

Узагальнюючи результати зведеного SWOT-порівняльного аналізу, можна зробити висновок, що всі три підприємства мають схожий профіль розвитку: наявність кадрового потенціалу та стабільної клієнтської бази поєднується з проблемами технічної зношеності та нестачею інвестицій. Найбільш ресурсно забезпеченим є ПП «Борислав-Комфорт», тоді як ТОВ «ПП Гал-Комфорт» та ТОВ «УК «Комфорт-сервіс 2» мають сильні позиції у сфері локальної взаємодії зі споживачами.

Стратегічно доцільним для всіх підприємств є орієнтація на **цифровізацію, енергоефективність і диверсифікацію послуг**, що дозволить зменшити вплив зовнішніх загроз, підвищити якість сервісу та забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі сфери житлово-комунального господарства.

Висновки за розділом 2.

У даному розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз діяльності підприємств житлово-комунальної та сервісної сфери на прикладі ПП «Борислав-Комфорт», ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» та ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2». Дослідження охопило характеристику їх

функціонування, оцінювання техніко-економічних показників та аналіз динаміки розвитку в умовах воєнної та післявоєнної економіки України.

У результаті аналізу встановлено, що діяльність підприємств відбувається в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої впливом воєнних дій, інфляційних процесів, зростанням вартості ресурсів та зниженням платоспроможності споживачів. Водночас житлово-комунальна та сервісна сфера зберігає стратегічну важливість для регіонального розвитку, оскільки попит на базові послуги з утримання та експлуатації об'єктів залишається відносно стійким.

Аналіз показників ПП «Борислав-Комфорт» засвідчив нестабільність фінансових результатів, зокрема коливання доходів, зниження рівня прибутковості та зростання дебіторської заборгованості. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається її зниження, що свідчить про необхідність удосконалення управління ресурсами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Дослідження діяльності ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» показало поступову адаптацію підприємства до умов воєнної економіки. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, стабілізацію собівартості та перехід від збиткової діяльності до прибуткової у 2024 році. Водночас виявлено проблему зростання дебіторської заборгованості, що створює ризики для ліквідності та потребує посилення контролю за розрахунками з клієнтами.

Аналіз ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» засвідчив наявність позитивної динаміки доходів у 2024 році після періоду стагнації, а також відновлення прибутковості після значних фінансових втрат у попередні роки. Разом з тим нестабільність витрат і фінансових результатів вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення стійкості фінансової політики підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що досліджувані підприємства характеризуються різним рівнем адаптації до кризових умов, однак для всіх є спільними проблеми нестабільності

фінансових потоків, зростання витрат, ризиків ліквідності та потреби в підвищенні ефективності управління. Отримані результати створюють аналітичну основу для формування стратегій розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення довгострокового функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «БОРИСЛАВ-КОМФОРТ»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії та стратегічних напрямів розвитку ПП «Борислав-Комфорт»

Результати комплексного аналізу діяльності ПП «Борислав-Комфорт», проведеного у другому розділі магістерської роботи, засвідчили наявність як значного потенціалу розвитку підприємства, так і системних проблем, що стримують його подальше зростання. Аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 роки продемонстрував нестабільну динаміку чистого доходу та прибутку, що зумовлено зростанням собівартості послуг, підвищенням тарифів на енергоносії, збільшенням витрат на обслуговування застарілого обладнання та зниженням платоспроможності населення.

SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічну позицію підприємства на ринку житлово-комунальних послуг. До сильних сторін ПП «Борислав-Комфорт» належать: багаторічний досвід діяльності, наявність матеріально-технічної бази, кваліфікований персонал та сформована клієнтська база. Водночас виявлено суттєві слабкі сторони — зношеність котелень і мереж, недостатній рівень автоматизації управління, обмежені інвестиційні ресурси та висока залежність від тарифного регулювання.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність можливостей для розвитку, зокрема через участь у державних і міжнародних програмах підтримки ЖКГ, впровадження цифрових сервісів для населення, розширення переліку додаткових послуг. Разом із тим підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків — зростання цін на енергоносії, посилення конкуренції, нестабільної економічної ситуації.

З урахуванням результатів стратегічного аналізу встановлено, що для ПП «Борислав-Комфорт» найбільш доцільною є стратегія зростання на основі модернізації та цифрової трансформації. Обґрунтування вибору саме цієї стратегії полягає:

1. Підприємство має достатній виробничий потенціал, який потребує оновлення та підвищення ефективності використання.

2. Модернізація інфраструктури дозволить скоротити витрати та зменшити залежність від зовнішніх цінових факторів.

3. Цифровізація управління сприятиме підвищенню прозорості діяльності, зменшенню адміністративних витрат і покращенню якості обслуговування споживачів.

4. Диверсифікація послуг дозволить знизити залежність від регульованих тарифів та сформуванню додаткові джерела доходів.

Обрана стратегія дозволяє поєднати використання наявних сильних сторін підприємства з можливостями зовнішнього середовища, одночасно мінімізуючи вплив внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз.

Відповідно до обраної стратегії зростання на основі модернізації та цифрової трансформації, її практична реалізація передбачає формування взаємопов'язаних стратегічних напрямів розвитку: технічного, організаційного та фінансового. Кожен із них спрямований на досягнення конкретних цілей та забезпечує системне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Технічний розвиток є базовою складовою реалізації стратегії та передбачає модернізацію котелень, оновлення інженерних мереж, закупівлю сучасної спецтехніки та впровадження автоматизованих систем управління заявками. Основною метою цього напрямку є зниження енерговитрат, скорочення аварійності, підвищення надійності надання послуг і зменшення експлуатаційних витрат. Реалізація технічних заходів створить основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільності його діяльності.

Організаційний напрям передбачає вдосконалення системи управління підприємством шляхом впровадження сучасних методів менеджменту, автоматизації документообігу, використання CRM-системи та запровадження KPI для оцінювання результативності роботи персоналу. Важливою

складовою є підвищення кваліфікації працівників і формування мотиваційної системи, орієнтованої на якість та ефективність. Цифровізація управлінських процесів дозволить підвищити прозорість діяльності та покращити взаємодію зі споживачами.

Фінансовий напрям спрямований на забезпечення стабільної ліквідності підприємства, оптимізацію структури витрат та формування додаткових джерел доходів. Основними заходами є диверсифікація спектра послуг, удосконалення тарифної політики, зменшення дебіторської заборгованості та залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Реалізація фінансової складової стратегії дозволить підвищити рентабельність діяльності та забезпечити ресурсну базу для подальшої модернізації.

Таким чином, стратегія розвитку ПП «Борислав-Комфорт» має комплексний характер і потребує деталізації за основними функціональними напрямками реалізації. З огляду на це, у наступному підрозділі доцільно деталізувати стратегічні напрями розвитку підприємства та визначити конкретні інструменти їх реалізації.

3.2 Розробка заходів в межах стратегічних напрямів розвитку ПП «Борислав-Комфорт»

Запропоновані стратегічні напрями є взаємодоповнюючими та формують єдину систему реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить:

- збільшити обсяг доходів на 20–25% протягом 3 років;
- скоротити операційні витрати на 12–15%;
- підвищити рівень рентабельності діяльності на 8–10%;
- зменшити дебіторську заборгованість на 20%;
- підвищити продуктивність праці на 10%.

Економічний ефект може бути оцінений через показник приросту чистого прибутку:

$$E = \Delta D - \Delta B \quad (3.1)$$

де ΔD — приріст доходів,

ΔB — зменшення витрат.

Орієнтовно сумарний додатковий фінансовий результат за 3 роки може становити 2,5–3,0 млн грн.

План реалізації стратегії.

Таблиця 3.1 – Технічні заходи

Захід	Термін виконання	Вартість, тис.грн	Очікуваний ефект
Модернізація обладнання	2026	850,00	Зниження витрат на 10%
Закупівля спецтехніки	2027	1200,00	Підвищення оперативності
Впровадження автоматизованої диспетчерської	2026	300,00	Скорочення часу обробки заявок
Енергоефективні рішення	2026–2027	600,00	Зменшення енергоспоживання

Дані таблиці 3.1 свідчать, що найбільшу частку інвестицій передбачено на модернізацію обладнання та закупівлю спецтехніки, що обумовлено високим рівнем фізичного зносу основних засобів. Реалізація зазначених заходів дозволить досягти суттєвого зниження витрат на обслуговування та ремонти, підвищити оперативність реагування на аварійні ситуації та забезпечити економію енергоресурсів. Запланований обсяг фінансування є економічно обґрунтованим і відповідає стратегічній меті технічної трансформації підприємства.

Таблиця 3.2 – Організаційні заходи

Захід	Термін	Витрати, тис. грн	Результат
Впровадження CRM	2026	250,00	Підвищення якості обслуговування
Запровадження KPI	2026	0,00	Зростання мотивації
Навчання персоналу	2026–2028	150,00	Підвищення продуктивності
Оптимізація структури	2026	0,00	Зниження управлінських витрат

Як свідчать дані таблиці 3.2, організаційні заходи не потребують значних фінансових витрат порівняно з технічними, проте мають високий

управлінський ефект. Впровадження CRM та KPI сприятиме підвищенню контролю за результативністю діяльності та якості обслуговування клієнтів. Особливу роль відіграє навчання персоналу, яке формує основу для успішної цифрової трансформації.

Таблиця 3.3—Фінансові заходи

Захід	Термін	Ефект
Диверсифікація послуг	2026–2028	+15% доходу
Оптимізація дебіторської заборгованості	постійно	-20% боргів
Перегляд тарифної політики	2026	+7–10% виручки

Фінансові заходи спрямовані на збільшення доходної частини бюджету підприємства та зменшення фінансових ризиків. Диверсифікація послуг забезпечує приріст доходів, тоді як оптимізація дебіторської заборгованості підвищує ліквідність і платоспроможність підприємства.

Таблиця 3.4—Бюджет реалізації стратегії

Напрямок	Загальні витрати, тис. грн
Технічний	2950,00
Організаційний	400,00
Фінансовий	0
Разом	3 350,00

Загальний бюджет стратегії становить 3350 тис. грн, при цьому основна частка витрат припадає на технічний напрям (понад 85%). Така структура фінансування є логічною, оскільки саме модернізація матеріально-технічної бази формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.5—Календарний план реалізації

Рік	Основні заходи
2026	Цифровізація, CRM, модернізація обладнання
2027	Закупівля техніки, енергоефективні заходи
2028	Розширення послуг, стабілізація фінансових показників

Календарний план реалізації демонструє поетапність впровадження стратегії. Першочерговими є заходи цифровізації та модернізації, що

створюють основу для подальшого розширення послуг та стабілізації фінансових результатів.

Таблиця 3.6 – Стратегія розвитку ПП «Борислав-Комфорт» (2026–2028 рр.)

Напрямок	Ключові заходи	Інвестиції, тис. грн	Очікувані результати
Технічний	Модернізація обладнання; спецтехніка; автоматизована диспетчерська; енергоефективність	2950,00	- зменшення витрат на 12–15%; - зниження енергоспоживання; - зростання надійності послуг
Організаційний	CRM; KPI; навчання персоналу; оптимізація структури	400,00	- зростання продуктивності на 10%; - зростання якості обслуговування
Фінансовий	Диверсифікація послуг; тарифна політика; ↓ дебіторської заборгованості	-	- зростання доходів на 20–25%; - зменшення боргів на 20%

Дані таблиці 3.6 узагальнюють стратегічні напрями розвитку ПП «Борислав-Комфорт» на 2026–2028 рр. та дозволяють оцінити взаємозв'язок між інвестиційними ресурсами, управлінськими заходами й очікуваними економічними результатами.

Найбільш капіталомістким є технічний напрямок, на реалізацію якого передбачено 2950 тис. грн, що становить переважну частку загального обсягу інвестицій. Така структура фінансування є обґрунтованою, оскільки основні проблеми підприємства пов'язані із зношеністю обладнання та високими експлуатаційними витратами. Заплановані заходи — модернізація обладнання, придбання спецтехніки, впровадження автоматизованої диспетчерської системи та реалізація енергоефективних рішень — спрямовані на зменшення витрат на 12–15% та зниження енергоспоживання. Крім того, технічна модернізація забезпечує підвищення надійності надання послуг, що має не лише економічний, але й соціальний ефект.

Організаційний напрямок передбачає інвестиції у розмірі 400 тис. грн, що є відносно незначним у порівнянні з технічним блоком, проте має високий управлінський потенціал. Впровадження CRM-системи, запровадження KPI,

навчання персоналу та оптимізація організаційної структури створюють передумови для підвищення продуктивності праці на 10% та зростання якості обслуговування споживачів. Таким чином, організаційна трансформація виступає мультиплікативним фактором підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Фінансовий напрям не потребує значних капіталовкладень, однак має стратегічне значення для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Диверсифікація послуг, удосконалення тарифної політики та зменшення дебіторської заборгованості спрямовані на зростання доходів на 20–25% та скорочення боргів на 20%. Це дозволить покращити ліквідність підприємства, підвищити його платоспроможність та сформувати фінансову базу для подальших інвестицій.

Загалом аналіз таблиці 3.6 свідчить, що стратегія розвитку ПП «Борислав-Комфорт» має збалансований характер. Технічні заходи формують основу економії витрат, організаційні — забезпечують підвищення внутрішньої ефективності управління, а фінансові — створюють умови для зростання доходів і зміцнення фінансової стабільності. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить досягти синергетичного ефекту, що проявиться у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні його сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ПП «Борислав-Комфорт» на основі результатів комплексного аналізу діяльності підприємства та проведеного SWOT-аналізу. Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак його ефективність стримується високою собівартістю послуг, застарілою матеріально-технічною базою та недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів. З урахуванням наявних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища найбільш

доцільною визначено стратегію зростання на основі модернізації та цифрової трансформації.

Запропонована стратегія передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, зокрема технічну модернізацію інженерних мереж, впровадження цифрових сервісів для споживачів та розширення спектра додаткових платних послуг. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії зростання на основі модернізації та цифрової трансформації, яка передбачає впровадження комплексу технічних, організаційних та фінансових заходів. Загальний обсяг інвестицій становить 3350 тис. грн.

Реалізація стратегії дозволить збільшити доходи на 20–25%; скоротити операційні витрати на 12–15%; підвищити рентабельність діяльності на 8–10%; зменшити дебіторську заборгованість на 20%.

Очікуваний сумарний економічний ефект протягом трьох років становитиме близько 4,0–4,1 млн грн, що перевищує обсяг інвестицій та підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Окрім економічного результату, реалізація стратегії матиме важливий соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні якості житлово-комунальних послуг, зменшенні аварійності мереж та покращенні взаємодії зі споживачами. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня довіри населення та забезпеченню його стабільного розвитку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки стратегії розвитку підприємства житлово-комунальних послуг на прикладі ПП «Борислав-Комфорт», ТОВ «ПП Гал-Комфорт» і ТОВ «УК «Комфорт-Сервіс 2». Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

У результаті проведеного теоретико-методичного дослідження встановлено, що стратегії розвитку підприємства є ключовим елементом системи стратегічного управління, який забезпечує формування довгострокових орієнтирів діяльності та адаптацію суб'єкта господарювання до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах сучасної економіки України, що характеризується високим рівнем нестабільності, структурними трансформаціями та впливом воєнних і післявоєнних факторів, значення стратегічного підходу до управління підприємствами суттєво зростає.

У розділі обґрунтовано, що стратегії розвитку належать до ресурсозабезпечуючих стратегій і посідають важливе місце у «стратегічному наборі» підприємства. Вони формують основу для реалізації корпоративної та конкурентної стратегій і спрямовані на досягнення довгострокових цілей за рахунок узгодженості дій функціональних підрозділів. Доведено, що ефективність стратегічного розвитку значною мірою залежить від узгодженості функціональних стратегій між собою та їх відповідності загальнофірмовим пріоритетам.

Встановлено, що діагностика стану розвитку підприємства є необхідною умовою обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Запропоновано підхід до формування системи показників, який передбачає поєднання фінансових і нефінансових індикаторів та охоплює основні напрями діяльності підприємства: виробничу, фінансову, управлінську та кадрову. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки розвитку

підприємства та дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти його функціонування.

Обґрунтовано, що технологія розробки стратегії розвитку підприємства повинна розглядатися як безперервний процес, що включає формування місії, визначення стратегічних цілей, аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію стратегії та стратегічний контроль. Особливу увагу приділено ролі адаптивності та організаційного навчання як ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах.

Доведено доцільність застосування комплексу методів аналізу економічної інформації та бізнес-середовища для формування і діагностики стратегій розвитку. Використання традиційних методів економічного аналізу у поєднанні з інструментами стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналізом, дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні можливості підприємства та зовнішні загрози і можливості, а також сформувані обґрунтовані напрями стратегічного розвитку.

Загалом результати дослідження свідчать, що комплексний підхід до розробки та діагностики стратегій розвитку підприємства створює необхідні передумови для підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища.

У процесі аналізу діяльності підприємств житлово-комунальних послуг встановлено, що комунальна сфера Західного регіону України функціонує в умовах підвищеного навантаження на інфраструктуру, зумовленого зростанням чисельності населення та кількості внутрішньо переміщених осіб. Виявлено, що підприємства галузі стикаються з проблемами зношеності основних фондів, обмеженості фінансових ресурсів, зростання витрат на енергоресурси та необхідності модернізації управлінських підходів.

Здійснено комплексний аналіз діяльності підприємств житлово-комунальної та сервісної сфери на прикладі ПП «Борислав-Комфорт», ТОВ

«ПП ГАЛ-КОМФОРТ» та ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2». Дослідження охопило характеристику їх функціонування, оцінювання техніко-економічних показників та аналіз динаміки розвитку в умовах воєнної та післявоєнної економіки України.

У результаті аналізу встановлено, що діяльність підприємств відбувається в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої впливом воєнних дій, інфляційних процесів, зростанням вартості ресурсів та зниженням платоспроможності споживачів. Водночас житлово-комунальна та сервісна сфера зберігає стратегічну важливість для регіонального розвитку, оскільки попит на базові послуги з утримання та експлуатації об'єктів залишається відносно стійким.

Аналіз показників ПП «Борислав-Комфорт» засвідчив нестабільність фінансових результатів, зокрема коливання доходів, зниження рівня прибутковості та зростання дебіторської заборгованості. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається її зниження, що свідчить про необхідність удосконалення управління ресурсами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Дослідження діяльності ТОВ «ПП ГАЛ-КОМФОРТ» показало поступову адаптацію підприємства до умов воєнної економіки. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, стабілізацію собівартості та перехід від збиткової діяльності до прибуткової у 2024 році. Водночас виявлено проблему зростання дебіторської заборгованості, що створює ризики для ліквідності та потребує посилення контролю за розрахунками з клієнтами.

Аналіз ТОВ «УК «КОМФОРТ СЕРВІС 2» засвідчив наявність позитивної динаміки доходів у 2024 році після періоду стагнації, а також відновлення прибутковості після значних фінансових втрат у попередні роки. Разом з тим нестабільність витрат і фінансових результатів вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення стійкості фінансової політики підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що досліджувані підприємства характеризуються різним рівнем адаптації до кризових умов, однак для всіх є спільними проблеми нестабільності фінансових потоків, зростання витрат, ризиків ліквідності та потреби в підвищенні ефективності управління. Отримані результати створюють аналітичну основу для формування стратегій розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення довгострокового функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання.

На основі результатів аналізу обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ПП «Борислав-Комфорт» на основі результатів комплексного аналізу діяльності підприємства та проведеного SWOT-аналізу. Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак його ефективність стримується високою собівартістю послуг, застарілою матеріально-технічною базою та недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів. З урахуванням наявних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища найбільш доцільною визначено стратегію зростання на основі модернізації та цифрової трансформації.

Запропонована стратегія передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, зокрема технічну модернізацію інженерних мереж, впровадження цифрових сервісів для споживачів та розширення спектра додаткових платних послуг. Проведені розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки їх впровадження забезпечує сумарний економічний ефект у розмірі 4055,72 тис. грн та дозволяє суттєво підвищити рівень прибутковості підприємства. Прогнозований чистий прибуток після реалізації стратегії зростає до 4108,32 тис. грн, що свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства.

Окрім економічного результату, реалізація стратегії матиме важливий соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні якості житлово-

комунальних послуг, зменшенні аварійності мереж та покращенні взаємодії зі споживачами. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня довіри населення та забезпеченню його стабільного розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. . Андрійчук, І. В. Стратегія підприємства [Текст] : практикум / І. В. Андрійчук, О. Я. Савко. – 2-ге видання. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. – 126 с.
2. А. Hladkova. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції [Електронний ресурс] / А. Hladkova. – 2019. – DOI:10.31558/2307-2318.2019.4.19. – Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7776>
3. Aleksienko O. Directions of focus and resources of an enterprise strategic development [Електронний ресурс] / О. Aleksienko // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. – 2025. – № 2. – Режим доступу: <https://ujae.org.ua/en/directions-of-focus-and-resources-of-an-enterprise-strategic-development>
4. Isayeva N. X. Issues of improving the development of enterprise development strategies [Електронний ресурс] / N. X. Isayeva // Frontline Marketing, Management and Economics Journal. – 2025. – Vol. 5 No. 12. – Режим доступу: <https://doi.org/10.37547/marketing-fmmej-05-12-03>
5. Kalaman O., Stupnytska T., Melnyk Y. et al. Management of enterprise development strategies formation: analysis and synthesis methods [Електронний ресурс] / О. Kalaman, Т. Stupnytska, Y. Melnyk та ін. // Studies of Applied Economics. – 2025. – V. 38. – Режим доступу: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3988>
6. Kateryna Kryvobok. Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: challenges and features in the context of digitalization [Електронний ресурс] / К. Kryvobok // Український журнал прикладної економіки. – 2025. – Режим доступу: <https://nauka.gov.ua/en/works/rw.FCTP6xkQ>
7. Yuliia Medianyk. Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its

competitiveness [Електронний ресурс] / У. Medianyk. – 2025. – DOI:10.46299/j.isjmef.20250403.12. – Режим доступу: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/105>

8. Андрійчук, І. В. Стратегічне управління бізнесом [Текст] : конспект лекцій / І. В. Андрійчук. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2023. – 120 с.

9. Андрійчук, І. В. Стратегія підприємства [Текст] : метод. вказівки для вивчення дисципліни / І. В. Андрійчук. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – 62 с.

10. Андрусів, У. Я. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти [Текст] / У. Я. Андрусів, Г. О. Зелінська, М. В. Штогрин // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2021. – № 2. – С. 60-68. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=472256

11. Бондар, В. Комерційний облік та відносини в житлово-комунальній сфері [Текст] / В. Бондар // Голос України. – 2018. – 5 січ. – № 3. – С. 8. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=445798

12. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. – Черкаси : ЧДТУ, 2022. – Режим доступу: електронна бібліотека ЧДТУ. https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2929?utm_source=chatgpt.com

13. Висіцька, І. Комунальна власність на землю під належними громаді будівлями [Текст] / І. Висіцька // Землевпорядний вісник. – 2021. – № 3. – С. 46-47. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=466717

14. Витвицька, У. Я. Стратегічне управління фінансами [Текст] : конспект лекцій / У. Я. Витвицька. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. – 67 с.

15. Витвицька, У. Я. Стратегічне управління фінансами [Текст] : методичні вказівки для вивч. дисц. / У. Я. Витвицька. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. – 68 с.

16. Грецька І. Р. Формування стратегій розвитку логістичних систем підприємства [Електронний ресурс] : випускна кваліфікаційна робота магістра. – ДонНТУ, 2020.
https://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/31811?utm_source=chatgpt.com

17. Дейнека В., Бондар Ю. Стратегії розвитку підприємства : значення, види, особливості [Електронний ресурс] / Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2023. – 77–88 с. – DOI:10.31375/2226-1915-2023-3-77-88.

https://daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/482?utm_source=chatgpt.com

18. Державна цільова економічна програма енергетичної модернізації підприємств - виробників теплової енергії, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року [Текст] : затв. розпорядж. Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2025 р. № 1083-р // Урядовий кур'єр. – 2025. - 11 жовт. – № 208. – С. 9-10.
https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=480244

19. І. М. Маковецька, В. Ю. Югов. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Маковецька, В. Ю. Югов. – 2022. – DOI:10.31673/2415-8089.2022.014145. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2709>

20. І. О. Ольховая, С. В. Сазонова. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Ольховая, С. В. Сазонова. – 2020. – DOI:10.31673/2415-8089.2020.047983. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2522>

21. Комунальна теплоенергетика: енергоефективність, структура управління, енергосервісні послуги [Текст] : монографія / О. М. Ковалко, Н.

М. Ковалко, Т. О. Євтухова, О. В. Новосельцев. – Київ : НАН України, Ін-т заг. енергетики, 2023. – 720 с.

22. Кушлик, О. Ю. Стратегічне управління [Текст] : практикум / О. Ю. Кушлик, Г. С. Степанюк, С. А. Побігун. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. – 111 с.

23. Лисецький, Ю. М. Деякі аспекти побудови корпоративних інтегрованих інформаційних систем для управління підприємством [Текст] / Ю. М. Лисецький // Математичне моделювання в економіці. – 2018. – № 1. – С. 103-108. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=453491

24. Маковецька І. М., Байдін М. В., Коцюба О. О. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / І. М. Маковецька, М. В. Байдін, О. О. Коцюба. – 2024. – DOI:10.31673/2415-8089.2024.010010. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2930>

25. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – Київ : НАУ. – 204 с. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=477516

26. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Мартиненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160>

27. Менеджмент [Текст] : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек [et al.] ; Остапчук Т. П., ред. – Житомир : «Рута», 2021. – 856 с.

28. Міщенко, В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки [Текст] / В. І. Міщенко // Економіка України. – 2022. – № 1. – С. 67-81. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=472821

29. Невмержицька С. М., Борисова М. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства та особливості її розробки в сучасних умовах

- [Електронний ресурс] : тези доповідей. – Київ : КНУТД, 2018. – С. 175-176.
https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10987?utm_source=chatgpt.com
30. О. Тимофеїв. Formation of a strategy to ensuring the competitiveness of an enterprise [Електронний ресурс] / В. О. Тимофеїв. – 2024. – DOI:10.30857/2786-5398.2024.5.12. – Режим доступу: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1747>
31. Олійник, Т. І. Планування та обґрунтування напрямів стратегічного управління підприємством [Текст] / Т. І. Олійник, В. В. Чичотка // Економіка. Фінанси. Право. – 2024. – № 8. – С. 79-83.
https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=478052
32. Операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. Ч. 1 / Л. Балаш, О. Лисюк, А. Саміло, О. Ковальчук. – Львів, 2023. – 194 с.
33. Патицька, Х. О. Фінансова стійкість територіальних громад у воєнний час: роль податкових доходів [Текст] / Х. О. Патицька // Фінанси України. – 2024. – № 3. – С. 95-116.
https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=478090
34. Полянська, А. С. Напрями удосконалення управління підприємством в умовах діджиталізації [Текст] / А. С. Полянська, С. В. Савчук // Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / Сімків Л. Є., гол. ред. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – С. 183-185.
https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=461462
35. Про житлово-комунальні послуги [Текст] : Закон України від 9 листоп. 2017 р. № 2189 // Урядовий кур'єр. – 2018. - 10 січ. – № 5. – С. 7.
https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=445664
36. Снежкін, Ю. Ф. Нові технології і методи теплоенергопостачання в комунальній енергетиці [Текст] : Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 жовтня 2022 року / Ю. Ф. Снежкін // Вісник Національної

- академії наук України. – 2022. – № 11. – С. 46-53.
https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=474645
37. Соболева Т. О., Скорик Е. В. Вибір стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. О. Соболева, Е. В. Скорик // Економіка та організація управління. – КНЕУ, 2020. – С. 158–161. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/90819d42-f92a-4614-a592-4f3e5260bef1>
38. Ставнича, Н. І. Інтеграція соціальної безпеки у стратегічне національне управління [Текст] / Н. І. Ставнича // Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / Сімків Л. Є., гол. ред. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – С. 112-114. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=461345
39. Станьковський, Т. В. Застосування процесного підходу до стратегічного управління підприємством [Текст] / Т. В. Станьковський // Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / Сімків Л. Є., гол. ред. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. – С. 211-213. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=455587
40. Стратегічне планування та управління [Текст] : poradnik. – Варшава : Фонд розвитку місцевої демократії, 2000. – 60 с.
41. Стратегія економічної дипломатії для відновлення після сповільнення глобалізації ("словбалізація") [Текст] / Х. М. Ботельйо, І. Міетуле, Г. Пурій [et al.] // Журнал європейської економіки. – 2021. – Т. 20, № 2. – С. 256-271. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=470454
42. Стратегія сталого розвитку [Текст] : Підручник / В. М. Боголюбов, М. О. Клименко, Л. Г. Мельник, О. О. Ракоїд. – Київ : ВЦ

НУБШУ, 2018. – 446 с.

https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=470515

43. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху [Електронний ресурс] / В. Г. Шарапа, С. В. Бреус. – 2025. – DOI:10.26642/ema-2025-4(114)-19-25. – Режим доступу: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349860>

44. Шульган О. Формування стратегічного потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / О. Шульган // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 трав. 2024) / КНЕУ. – Київ, 2024. – С. 341–344. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/49031>

45. Ю. В. Поканевич, О. П. Кіндратенко. Стратегічний розвиток підприємств з фокусуванням на цифровізації і екологічній відповідальності [Електронний ресурс] / Ю. В. Поканевич, О. П. Кіндратенко. – 2025. – DOI:10.31673/2415-8089.2025.028146. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3259>

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: Розробка стратегії розвитку ПП «Борислав-комфорт».

Обсяг пояснювальної записки - 108 с.

Перелік графічного матеріалу:

1. Чинники формування стратегій розвитку
2. Динаміка основних техніко-економічних показників
3. Структура реалізації послуг за категоріями споживачів
4. Тарифи на основні житлово-комунальні послуги
5. Вартість додаткових платних послуг
6. Динаміка ефективності менеджменту підприємств. Динаміка ефективності управлінської праці.
7. Коефіцієнт явки персоналу підприємств. Коефіцієнт вибуття персоналу підприємств.
8. Коефіцієнти ліквідності та фінансової автономії.
9. Зведений SWOT – порівняльний аналіз підприємств ЖКГ.
10. Стратегія розвитку ПП «Борислав-комфорт»

21.02.2026р.

Бабич Л.С.