

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

**студентки 2 року магістратури
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ЗУБКОВОЇ ВАЛЕНТИНИ ІВАНІВНИ

**Науковий керівник:
к.ф-м.н., доцент, Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №15 від 15 2025 р.

В.О. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ЗУБКОВОЇ ВАЛЕНТИНИ ІВАНІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: « Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства »

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
13.09.2024, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси формування стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».

Завдання:

6.1. Охарактеризувати сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства

6.2. Дослідити методичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.

6.3. Здійснити стратегічний аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «АК «Київводоканал»».

6.4. Здійснити аналіз стану системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».

6.5. Вдосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».

6.6. Розробити стратегію управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» на основі сценарного підходу.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства.....	6
1.2. Методичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»»	28
2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «АК «Київводоканал»»	28
2.2. Діагностика системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».....	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	50
3.1. Модернізація системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»	50
3.2. Розробка стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» на основі сценарного підходу.....	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції особливої важливості набуває ефективне стратегічне управління розвитком підприємства. Прийняття стратегічних рішень потребує ґрунтовного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що є неможливим без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення. Саме аналітична інформація слугує основою для прогнозування, обґрунтування цілей, вибору альтернативних напрямів розвитку та формування конкурентних переваг.

В умовах нестабільності ринку, ризиків воєнного часу, швидких змін у споживчих потребах і технологіях, потреба у своєчасній, достовірній і релевантній інформації для стратегічного планування зростає в рази. Більше того, ефективна інформаційно-аналітична система дає змогу підвищити гнучкість підприємства, адаптивність до змін середовища та забезпечити довгострокову стійкість його розвитку.

Отже, дослідження питань формування, функціонування та удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є надзвичайно актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення для забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Питанню стратегічного управління розвитком підприємства присвятили свої роботи такі українські та зарубіжні науковці, як: Балан В.Г., Тимченко І.П., Ситницький М.В., Білоус С. П., Бойко Р.Н., Вовк О. М., Ковальчук А. М., Ковальська Л. Л., Речун О.Ю., Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С. В., Портер М.Е., Мінцберг Г., Хамел Г., Ансофф І., Друкер П. та інші.

Мета дослідження – узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства та розробка практичних

рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».

Для здійснення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- охарактеризувати сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити методичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «АК «Київводоканал»»;
- здійснити аналіз стану системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»;
- вдосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»;
- розробити стратегію управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» на основі сценарного підходу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»».

Методи дослідження охоплюють низку загальнонаукових і специфічних методів наукових досліджень, серед яких: логічний, абстрактний, порівняльного аналізу, абстрагування, методи аналізу внутрішнього середовища підприємства, теорія графів, моделювання, сценарний аналіз та інші.

Теоретична цінність дослідження – узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства, розробка інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства та моделі формування стратегії розвитку.

Прикладна значущість одержаних результатів полягає у розробці інформаційно-аналітичного забезпечення та моделі формування стратегії розвитку підприємства сфери комунальних послуг. Розроблене забезпечення та модель можуть бути застосовані на практиці в діяльності ПрАТ «АК «Київводоканал»», інших підприємств галузі водопостачання та водовідведення, а також інших підприємств сфери комунальних послуг.

Апробація результатів дослідження: участь у XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», 26–28 березня 2025 із тезами: «Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни»; опубліковано статтю у Міжнародному науковому журналі «Інтернаука» англійською мовою, випуск № 2(94) 2025 рік на тему «Strategic management of the development of a public utility company: key aspects and tools for overcoming the crisis in times of war».

Робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань та додатків. Робота налічує 82 сторінки, 11 рисунків, 25 таблиць та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства є необхідною складовою його функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища та глобалізації економіки. У сучасних умовах конкурентного ринку підприємства змушені не лише оперативно реагувати на зміни, але й проактивно формувати власні стратегічні напрями розвитку. Важливість цього аспекту обумовлена необхідністю забезпечення довгострокової ефективності діяльності, стійкості до кризових явищ та адаптації до трансформаційних процесів в економіці [25].

Світовий досвід стратегічного управління активно використовується вітчизняними науковцями та практиками, проте його безпосереднє застосування не завжди дає очікувані результати. Це зумовлено особливостями національної економіки, рівнем її розвитку, законодавчою базою, специфікою ринкового середовища та іншими факторами. Відтак, постає необхідність адаптації міжнародних стратегічних моделей до реалій українського бізнес-середовища, а також формування власних концептуальних підходів до управління стратегічним розвитком підприємств.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств залишається у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення успіху підприємств в умовах глобалізації висвітлені у працях багатьох іноземних науковців, які досліджують механізми формування та реалізації конкурентних стратегій, адаптаційних процесів та інноваційного розвитку. Водночас українські вчені зосереджуються на питаннях, пов'язаних із управлінням стратегічними

змінами, врахуванням економічної нестабільності та розробкою інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств [41].

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління» представлені у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління визначається як процес взаємодії організації із зовнішнім середовищем для реалізації її місії, що забезпечує довгострокову ефективність.
Г. Джонсон, К. Склуз	Це управлінський процес, що охоплює аналіз конкурентного середовища, розробку альтернативних стратегій та їхню реалізацію.
Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління – це процес встановлення зв'язку між організацією та її зовнішнім середовищем, спрямований на досягнення поставлених цілей і забезпечення ефективної діяльності через оптимальний розподіл ресурсів.
Д. Глейдель, С. Хаттен	Управління стратегією передбачає визначення взаємозв'язків між підприємством і його середовищем, що включає досягнення поставлених цілей шляхом ефективного розподілу ресурсів.
Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж.	Стратегічне управління – це комплексний процес формування і реалізації ефективних стратегій, що забезпечує баланс між внутрішніми підрозділами підприємства та його зовнішнім середовищем.
Шершньова З. Є.	Стратегічне управління реалізується через комплексний підхід, що поєднує цільове, системне та ситуаційне планування, забезпечуючи відповідність цілей і можливостей підприємства.
Василенко В. О.	Це система управління, що ґрунтується на людському потенціалі, орієнтації на потреби споживачів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченні довгострокової стійкості підприємства.
Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Це складна система стратегічного аналізу, планування та реалізації, що містить п'ять основних етапів і забезпечує ефективне функціонування організації.

Джерело: складено автором на основі [12, 23, 27, 30, 32, 60, 61, 64].

На основі аналізу основних підходів сформульовано власне визначення поняття стратегічного управління розвитком підприємства – це цілісний, динамічний та багатоетапний процес формування, реалізації та коригування довгострокових напрямів діяльності підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг, забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ефективне використання ресурсного потенціалу.

Воно поєднує аналіз внутрішніх можливостей і загроз зовнішнього середовища, розробку та впровадження оптимальних стратегій, що забезпечують стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову ефективність підприємства.

У науковій літературі широко обговорюється теза про те, що розвиток відкритих економічних систем, до яких належать і підприємства, значною мірою визначається внутрішніми протиріччями. Вони стимулюють процеси самоорганізації, які сприяють адаптації до зовнішніх змін. Також важливу роль відіграють флуктуації зовнішнього середовища – зміни макро- та мікроекономічних умов, які впливають на підприємства. Для забезпечення стійкого розвитку організація повинна мати ефективні механізми реагування на ці зміни, зокрема використовувати інструменти стратегічного управління, що дають змогу не лише мінімізувати ризики, а й знаходити нові можливості для зростання [13].

Відповідно до концепції, запропонованої Дунською А.Р., розвиток підприємства відбувається у трьох ключових напрямках [28].

Перший аспект – технічний (науково-технічний) розвиток – передбачає підвищення якості продукції, удосконалення технологічних процесів та покращення наданих послуг шляхом впровадження інноваційних технічних і технологічних рішень.

Другий аспект – ринковий розвиток – охоплює розширення клієнтської бази, збільшення присутності підприємства на ринку, освоєння нових сегментів та забезпечення стійкого конкурентного положення.

Третій аспект – організаційний розвиток – спрямований на підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію внутрішньої структури підприємства, розвиток персоналу та вдосконалення корпоративної культури, що сприяє підвищенню продуктивності та адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі.

У процесі розвитку підприємства ключову роль відіграють нововведення, оскільки кожен аспект його еволюції має інноваційну

природу. Зокрема, організаційний розвиток ґрунтується на управлінських та організаційних інноваціях, що сприяють удосконаленню системи управління та внутрішніх процесів. Водночас технічний розвиток базується на впровадженні техніко-технологічних інновацій, спрямованих на модернізацію виробництва, покращення якості продукції та підвищення ефективності технологічних процесів [47].

Таким чином, аналізуючи розвиток підприємства, доцільно враховувати різні складові його потенціалу, серед яких фінансовий, маркетинговий, майновий, виробничий потенціал та інші аспекти, що визначають конкурентоспроможність і стійкість підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У науковій літературі виділяють дві основні форми розвитку підприємства: еволюційну та революційну [30].

Еволюційний розвиток характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, що відбуваються без різких стрибків і забезпечують стабільне вдосконалення підприємства. Натомість революційний розвиток відзначається різкими, кардинальними змінами, що спричиняють стрибкоподібний перехід системи на новий рівень функціонування [26].

Окрім того, вчені розрізняють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток передбачає покращення якісних характеристик підприємства, його поступове зростання та вдосконалення. Регресивний розвиток, навпаки, супроводжується погіршенням стану системи, зниженням якісного рівня її функціонування, що може призводити до стагнації або деградації підприємства [25].

Із огляду на вищезазначене, розвиток підприємства може відбуватися за інтенсивним або екстенсивним шляхом. Інтенсивний розвиток передбачає формування нових структур, процесів та підходів, що ведуть до якісних змін у діяльності підприємства. Він базується на інноваціях, технологічних проривах та ефективному використанні ресурсів. Екстенсивний розвиток, навпаки, орієнтований на покращення та оптимізацію вже існуючих

складових без кардинальних змін у структурі підприємства. Такий підхід часто пов'язаний із розширенням масштабів діяльності, залученням додаткових ресурсів та збільшенням обсягів виробництва.

Із іншого боку, розвиток можна поділити на ендогенний і екзогенний залежно від джерел його формування. Ендогенний розвиток – це внутрішній, самостійний процес трансформації підприємства, що базується на його власних ресурсах, стратегіях та можливостях. Він є реальним та обумовлюється внутрішніми факторами, такими як організаційні зміни, інновації або розвиток персоналу. Екзогенний розвиток зумовлений зовнішніми впливами, такими як ринкові тенденції, державне регулювання, конкуренція та зміни в економічному середовищі [25].

Окрім того, у науковій літературі окремо розглядається індивідуальний розвиток, який стосується зростання та вдосконалення особистості. Він відіграє важливу роль у розвитку підприємства загалом, оскільки рівень компетентності, знань і навичок працівників безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації [60].

Ключові функції стратегічного управління розвитком підприємства представлені у табл. 1.1.2.

Стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним процесом, який включає кілька ключових функцій, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну. Першою є ретельний аналіз ситуації, який дає змогу оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на підприємство. На основі цього аналізу формулюються чіткі стратегічні цілі, після чого вибираються оптимальні альтернативи для їх досягнення. Реалізація стратегії потребує ефективного впровадження, що включає мобілізацію ресурсів та моніторинг процесів [35].

Моніторинг результатів та коригування стратегії є важливими функціями, які дають змогу своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства. Усі ці функції разом забезпечують ефективність і гнучкість стратегічного управління, сприяючи

досягненню довгострокових цілей та збереженню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1.2

Ключові функції стратегічного управління розвитком підприємства

Функція	Сутність
Аналіз ситуації	Першою функцією стратегічного управління є всебічне дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Це включає вивчення конкурентного оточення, економічних трендів, інноваційних змін, а також оцінку сильних і слабких сторін організації та визначення зовнішніх можливостей і загроз.
Формулювання стратегії	Після проведеного аналізу визначаються ключові стратегічні цілі, які можуть включати розширення ринків збуту, оптимізацію операцій, підвищення рентабельності та збереження і розвиток конкурентних переваг. Це також передбачає розробку конкретних дій для досягнення цих цілей і визначення необхідних ресурсів та напрямків діяльності.
Вибір стратегічних альтернатив	На основі визначених цілей стратегічне управління включає обрання найбільш ефективних варіантів для їх досягнення. Це можуть бути різноманітні стратегії, які відповідають поточним умовам та можливостям ринку.
Реалізація стратегії	Після вибору найбільш підходящої стратегії необхідно забезпечити її ефективне впровадження на всіх рівнях компанії. Це включає мобілізацію необхідних ресурсів, визначення чітких завдань для різних підрозділів, розподіл обов'язків серед керівників та персоналу, а також постійний моніторинг виконання та корекцію процесів при необхідності.
Моніторинг та оцінка результатів	Стратегічне управління вимагає постійного моніторингу результатів виконання стратегії. Це дає можливість своєчасно виявити будь-які відхилення від плану та проблеми, що виникають, і оперативно внести необхідні корективи для досягнення запланованих результатів.
Коригування стратегії	У зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі стратегічне управління передбачає постійну корекцію стратегії. Це допомагає адаптувати її до нових умов, зберігати конкурентоспроможність і ефективність організації на ринку.

Джерело: складено автором на основі [35,48].

Основні стратегії розвитку підприємства представлені на рис. 1.1.1.

Стратегії концентрованого зростання орієнтовані на досягнення високих результатів на існуючих ринках або з вже наявними продуктами, з акцентом на їх подальший розвиток. Стратегія посилення позиції на ринку зосереджена на зайнятті ліdersьких позицій у певному сегменті за рахунок поліпшення продукту або обслуговування. Стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових ринків збуту для вже перевірених продуктів, що дає

змогу підприємству розширити свою географічну присутність. Стратегія розвитку продукту передбачає удосконалення існуючого товару, адаптацію його до змінюваних вимог споживачів або вдосконалення технологічних характеристик для підвищення конкурентоспроможності. Всі ці стратегії дають змогу підприємству концентрувати зусилля на поглибленні існуючої діяльності та забезпеченні зростання без значних змін у бізнес-моделі [39].



Рис. 1.1.1. Основні стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, 28, 39].

Стратегії інтегрованого зростання орієнтовані на розширення підприємства шляхом об'єднання з іншими компаніями в межах різних етапів виробничого чи збутового процесу. Стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» передбачає об'єднання виробничого підприємства з постачальниками, що дає змогу знизити залежність від зовнішніх постачальників та отримати більше контролю над постачаннями сировини. Стратегія вертикальної інтеграції «вперед» зосереджена на об'єднанні з

підприємствами, що займаються збутом продукції, що дає можливість забезпечити більш стабільний канал розподілу та максимізувати прибуток від продажу. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання з іншими підприємствами, що здійснюють схожу діяльність, але не мають функціональної чи організаційної залежності, що дає змогу збільшити ринкову частку та досягти економії на масштабах. Усі ці стратегії сприяють посиленню конкурентоспроможності та зменшенню зовнішніх ризиків через більшу інтеграцію в ланцюг вартості [14].

Стратегії диверсифікованого зростання орієнтовані на розширення діяльності підприємства в нові, незвичні для нього сфери, що дає змогу знизити ризики та забезпечити стійкий розвиток. Стратегія центрованої диверсифікації передбачає, що новий бізнес будується на основі вже наявних компетенцій підприємства, використовуючи існуючі технології, ринки та сильні сторони компанії, що дає змогу зберігати фокус на основному бізнесі. Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в розширенні діяльності на нові галузі та продукти, які раніше не вироблялись компанією, що забезпечує значну географічну та галузеву диверсифікацію ризиків. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає розвиток нової продукції на вже існуючому ринку, що вимагає нових технологій та інновацій, і дає змогу розширити асортимент без значних змін у бізнес-моделі. Усі ці стратегії забезпечують підприємствам можливості для зростання через розширення асортименту, нові ринки та зниження залежності від існуючих продуктів і ринків [39].

Стратегії стабілізації спрямовані на підтримку існуючих ринкових позицій та збереження стабільного стану підприємства в умовах змінного середовища. Стратегія захисту частки ринку полягає в утриманні завойованих позицій шляхом поступової модифікації продукції та покращення обслуговування клієнтів, що дає змогу зберігати лояльність споживачів і знижувати вплив конкурентів. Стратегія підтримки виробничого потенціалу фокусується на зміцненні окремих напрямків бізнесу та

забезпеченні належного стану виробничих потужностей для ефективного випуску продукції. Стратегія модифікації продукції орієнтована на регулярне вдосконалення товарів з метою їх адаптації до потреб ринку, що супроводжується активною рекламною підтримкою, що дає змогу підтримувати конкурентні переваги та стимулювати попит. Усі ці стратегії допомагають підприємству зберігати стабільність та підтримувати ефективну діяльність на існуючих ринках [28].

Стратегії реструктуризації орієнтовані на корінні зміни в структурі та діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності та адаптації до нових умов. Стратегія зростання через придбання передбачає поглинання інших підприємств або часток у них, що дає змогу швидко розширити бізнес, здобути нові активи та збільшити ринкову частку. Стратегія продуктово-ринкової переорієнтації фокусується на зміні асортименту, коли підприємство поступово відмовляється від старих продуктів і впроваджує нові, що відповідають актуальним вимогам ринку або знижують залежність від старих технологій. Стратегія організаційних змін спрямована на реорганізацію управлінської та виробничої структури компанії, а також на впровадження нових організаційно-технічних рішень для підвищення ефективності та гнучкості процесів. Всі ці стратегії дають змогу підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [39].

Стратегії скорочення спрямовані на зменшення масштабів діяльності підприємства з метою оптимізації ресурсів або виходу з кризових ситуацій. Стратегія скорочення витрат передбачає зниження витрат шляхом організаційних змін, зазвичай на короткостроковий період, щоб покращити фінансовий стан компанії. Стратегія «збирання врожаю» орієнтована на максимізацію короткострокового прибутку від бізнесу без намірів продовжувати його розвиток на даному ринку, що дає змогу підприємству отримати максимальну вигоду у найближчій перспективі перед виходом з бізнесу. Стратегія скорочення діяльності полягає в закритті або продажу

окремих підрозділів чи активів підприємства, що дає змогу зосередитись на більш перспективних напрямках. Стратегія ліквідації є крайнім варіантом, який застосовується, коли підприємство вже не має можливості продовжувати свою діяльність і повинно припинити бізнес повністю. Ці стратегії дають змогу компанії зменшити свої операційні витрати та зосередитися на більш перспективних або менш ризикованих напрямках [14].

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства є важливою складовою його успішної діяльності. Воно охоплює цілісний і динамічний процес, який включає формування, реалізацію та коригування довгострокових стратегічних напрямів, що забезпечують конкурентні переваги та адаптацію до змін в економічному середовищі. Розвиток підприємства має три ключові аспекти: технічний, ринковий та організаційний, кожен з яких ґрунтується на інноваційних рішеннях, що сприяють підвищенню ефективності та стійкості підприємства.

Стратегічне управління розвитком охоплює низку взаємопов'язаних функцій. Першою функцією є детальний аналіз ситуації, що дає змогу оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні загрози. На основі цього аналізу формулюються чіткі стратегічні цілі, які потім трансформуються в конкретні альтернативи для їх досягнення. Вибір оптимальних стратегій передбачає врахування поточних умов ринку та можливостей організації. Реалізація стратегії потребує мобілізації ресурсів, чіткої координації дій підрозділів та постійного моніторингу результатів. Коригування стратегії на основі оцінки результатів і змін у зовнішньому середовищі забезпечує її адаптацію до нових реалій, що дає змогу підтримувати ефективність та стійкість підприємства на ринку.

Розглянуті стратегії розвитку підприємства забезпечують можливості для зростання, стабільності або адаптації. Кожна з наведених стратегій може бути актуальною для підприємства залежно від ринкових умов та цілей: поглиблення існуючої діяльності, збільшення конкурентоспроможності через об'єднання з іншими компаніями, зниження ризиків шляхом розширення на

нові ринки та продукти, підтримка стабільності та ефективності, оптимізація ресурсів в умовах криз.

1.2. Методичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства

При формуванні стратегії розвитку підприємства на різних етапах можуть бути застосовані різноманітні методи.

Перш за все, це методи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Методи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Метод	Опис
PESTEL-аналіз	Дослідження макросередовища підприємства за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами з метою виявлення загроз і можливостей.
DESTEP-аналіз	Уточнений варіант PEST-аналізу, який включає демографічні аспекти для глибшого розуміння впливу середовища на споживчу поведінку та ринок.
EFE-матриця	Інструмент стратегічного аналізу, що дає змогу оцінити зовнішні можливості та загрози на основі їх важливості та впливу на діяльність підприємства.
Модель 5 сил Портера	Аналіз п'яти конкурентних сил (нові гравці, замінники, постачальники, покупці, конкуренція), що формують конкурентну структуру галузі.
SPELIT-аналіз	Методика комплексного аналізу шести сфер: соціальної, політичної, економічної, правової, міжкультурної та технологічної, що особливо актуально для міжнародного бізнесу.
Аналіз мегатрендів	Аналіз глобальних трендів (технології, клімат, демографія тощо), які впливають на стратегії підприємств у довгостроковій перспективі.
SWOT-аналіз	Класичний стратегічний інструмент для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
SNW-аналіз	Оцінка сильних сторін, потреб (потенційних можливостей) та слабкостей організації для внутрішнього стратегічного розвитку.
IFE-матриця	Матриця оцінки внутрішніх чинників, яка дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства з урахуванням їх важливості.

Джерело: складено автором на основі [31, 37, 54].

Метод PESTEL є інструментом для аналізу макросередовища підприємства, що враховує вплив шести основних факторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних. Цей

метод дає змогу виявити зовнішні фактори, які можуть позитивно чи негативно впливати на діяльність підприємства, і дає можливість прогнозувати зміни в макросередовищі. Застосування PESTEL-аналізу є важливим для стратегічного планування, оскільки дає змогу організації вчасно адаптувати свої стратегії до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

PESTEL-аналіз є особливо корисним для підприємств, що планують розширення на нові ринки або здійснення міжнародної експансії. Завдяки глибокому аналізу політичних, економічних та інших факторів можна краще зрозуміти ризики та можливості, пов'язані з різними регіонами або країнами. Цей метод дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізуючи непередбачувані зовнішні впливи [37].

DESTEP-аналіз розширює традиційний PEST-аналіз за рахунок додавання демографічного чинника, що дає змогу глибше аналізувати цільову аудиторію, споживчі тенденції та ринкову динаміку. Він враховує демографічні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та політичні фактори, що дає змогу точніше прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі підприємства [54].

Матриця оцінки зовнішніх факторів (EFE) є інструментом для систематизації та оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. За допомогою цієї матриці визначаються ключові можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Для кожного фактора присвоюється вага, яка відображає його важливість для підприємства, а також оцінка того, наскільки добре організація справляється з кожним із цих факторів.

EFE-матриця допомагає підприємствам визначити їх здатність реагувати на зовнішні зміни і зрозуміти, наскільки ефективно вони використовують можливості та справляються із загрозами. Це дає змогу компанії зосередитися на стратегіях, які можуть значно підвищити її

конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі, оптимізуючи використання ресурсів та мінімізуючи ризики [54].

Модель п'яти сил Майкла Портера є класичним інструментом для аналізу конкурентного середовища галузі. Вона включає п'ять основних сил, які визначають конкурентну боротьбу на ринку: загроза нових учасників; загроза замінників; сила постачальників; сила покупців; інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців. Ця модель допомагає компаніям зрозуміти, як різні фактори ринку впливають на їх здатність отримувати прибуток.

Модель Портера дає змогу підприємствам визначити найбільш критичні конкурентційні сили у галузі та побудувати стратегії для мінімізації впливу негативних факторів, таких як нові конкуренти або збільшення сили переговорів покупців. Це є основою для прийняття рішень про ціноутворення, постачання та розширення на нові ринки [23].

SPELIT-аналіз передбачає оцінку шести ключових аспектів зовнішнього середовища: соціального, політичного, економічного, правового, міжкультурного та технологічного. Цей підхід дає змогу розглянути середовище більш комплексно, особливо у випадках міжнародної діяльності або функціонування в мультикультурному середовищі [5].

Аналіз мегатрендів орієнтований на вивчення довгострокових глобальних тенденцій, таких як кліматичні зміни, урбанізація, цифровізація чи старіння населення. Розуміння таких трендів дає змогу підприємству адаптувати свої стратегії до майбутніх викликів і використовувати нові можливості раніше за конкурентів [31].

SWOT-аналіз – це класичний метод стратегічного аналізу, який передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Цей інструмент допомагає сформулювати реалістичну стратегію, яка враховує внутрішній потенціал компанії та зовнішні фактори середовища [27].

SNW-аналіз є простим, але ефективним інструментом для оцінки сильних сторін, слабких сторін та потреб організації. Цей метод дає змогу виявити внутрішні ресурси, можливості, що існують у компанії, а також напрямки, у яких необхідні покращення. Він є особливо корисним для компаній, які прагнуть скоригувати свою стратегію та спрямувати ресурси на усунення внутрішніх недоліків або задоволення нових потреб.

SNW-аналіз допомагає підприємствам ефективно оцінити свої стратегічні позиції, визначити, які зміни або удосконалення повинні бути впроваджені для досягнення конкурентних переваг. Це важливий інструмент для організацій, що бажають оптимізувати свої внутрішні процеси та адаптувати стратегію до змін на ринку [11].

Матриця оцінки внутрішніх факторів (IFE) є інструментом для систематизації і оцінки сильних і слабких сторін організації. Вона дає змогу підприємствам проаналізувати внутрішні ресурси, такі як організаційна структура, технології, фінансові ресурси, людські ресурси, і оцінити, як кожен із цих факторів впливає на загальну діяльність компанії. Для кожного внутрішнього фактора присвоюється вага, що відображає його важливість, а також оцінка рівня ефективності, з якою організація використовує цей фактор.

IFE-матриця дає змогу підприємствам визначити ключові фактори, на яких потрібно зосередити увагу для покращення внутрішньої діяльності, та створює основу для розробки стратегій, які допоможуть оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність бізнесу [20].

Для побудови стратегії розвитку підприємства важливо застосовувати методи багатокритерійного аналізу, а також інші методи для оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за результатами якого можна застосувати бенчмаркінг та використати отриману інформацію. Методи багатокритерійного аналізу є потужним інструментом для оцінки та порівняння альтернатив, коли необхідно враховувати кілька взаємопов'язаних факторів. В основі цих методів лежить надання кожному

критерію певної ваги відповідно до його важливості для прийняття рішення. Потім кожна альтернатива оцінюється за кожним з визначених критеріїв.

Методи багатокритерійного аналізу альтернатив дають змогу організаціям оцінювати конкурентоспроможність, приймати обґрунтовані рішення в умовах складності та невизначеності, що виникають при виборі стратегії або шляху розвитку підприємства. Це забезпечує комплексний підхід до стратегічного управління, даючи змогу врахувати різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Серед основних методів можна виділити методи TOPSIS, COPRAS та VIKOR, які мають свої специфічні особливості та застосовуються в різних ситуаціях або ж одночасно (з метою отримання більш точних та достовірних результатів) [19].

Також при побудові стратегії розвитку підприємства надзвичайно важливим є аналіз проблем підприємства. Застосування теорії графів для аналізу проблемного поля підприємства є потужним інструментом для систематизації та класифікації проблем, що виникають в організації, і визначення ключових з них, що потребують невідкладного вирішення в контексті стратегічного управління розвитком підприємства [20].

Процес аналізу починається з детального вивчення переліку проблем, який, як правило, складається з великої кількості окремих питань, що виникають у діяльності підприємства. Завдяки застосуванню методу експертного оцінювання можна вибрати лише найбільш суттєві проблеми, викреслюючи ті, що не мають значущості або є повторюваними. З цього моменту виникає необхідність об'єднати проблеми, що мають схожі за змістом аспекти, для їх подальшого аналізу у більш узагальненій формі. Така систематизація дає змогу значно зменшити обсяг проблемного поля, зберігаючи при цьому найбільш важливі та критичні питання, що потребують вирішення в рамках стратегічного розвитку.

Далі застосовується метод парних порівнянь для визначення того, яка з проблем є більш важливою в контексті стратегічного управління (табл. 1.2.2). Це дає змогу не тільки оцінити значимість кожної проблеми, але й з'ясувати,

які з них мають найсильніший взаємний вплив, що є важливим для виявлення пріоритетів у вирішенні проблем. За допомогою парних порівнянь виявляється, які проблеми прямо чи опосередковано загострюють інші, а також яка з них може бути вирішена першочергово для полегшення вирішення інших питань [20].

Таблиця 1.2.2

Приклад матриці парних порівнянь проблем

№ проблеми	1	2	3	4	5
1		↙	0	↗	↙
2			↙	0	↗
3				↗	0
4					0
5					

Джерело: розроблено автором.

У результаті цього процесу проблеми класифікуються на чотири основні типи: кореневі, вузлові, результуючі та автономні (рис. 1.2.1).

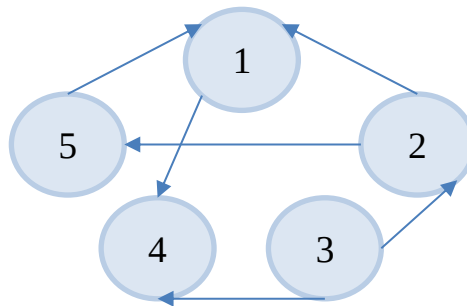


Рис. 1.2.1. Приклад взаємозв'язків між проблемами підприємства (структура проблемного поля)

Джерело: розроблено автором.

Така класифікація допомагає не тільки виділити найбільш важливі проблеми, але й зрозуміти їхні міжпроблемні зв'язки. Кореневі проблеми, як правило, є основними рушійними силами для виникнення інших питань, і їх вирішення є першочерговим. Вузлові проблеми займають проміжне становище, оскільки вони як залежні від інших, так і здатні впливати на виникнення нових проблем. Результуючі проблеми є наслідком вже існуючих

питань, що дає змогу зосередити увагу на вирішенні кореневих проблем для попередження їх подальшого поглиблення. Автономні проблеми є важливими для організації, але не мають прямого впливу на інші питання, і можуть бути вирішені на останньому етапі стратегії розвитку підприємства.

Якщо проблем надто багато або ж необхідно дещо структурувати аналіз, можна застосувати агрегування проблем у блоки, що дає можливість не тільки зменшити кількість проблем для подальшого аналізу, але й створити чітку картину взаємозв'язків між ними. Блоки проблем об'єднуються на основі їх сутності, що дає змогу визначити кореневі блоки та головні проблеми в межах кожного блоку. Це дає змогу структурувати проблеми таким чином, щоб вирішення кожної з них мало максимальний вплив на поліпшення загальної ситуації в організації. Ретельне визначення кореневих проблем блоків дає змогу спрямувати зусилля на ті питання, що є найбільш критичними для довгострокового розвитку підприємства [20].

Отже, застосування методу теорії графів дає змогу сформулювати об'єктивну картину проблемного поля підприємства, що є важливим кроком у процесі стратегічного управління розвитком. Оскільки метод дає змогу не лише визначити важливі проблеми, але й розкрити їх взаємозв'язки, підприємство здатне оцінити, які питання потребують найбільш термінового вирішення та як їх коригування вплине на інші аспекти діяльності. Точне визначення кореневих проблем та побудова причинно-наслідкових зв'язків між ними сприяють формуванню ефективної стратегії розвитку, що дає змогу зосередити ресурси на вирішенні ключових завдань, мінімізуючи вплив менш важливих проблем.

На етапі планування реалізації стратегії важливим є використання стратегічних карт, розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування, що забезпечують ефективний зв'язок між стратегією розвитку підприємства та його виробничою діяльністю. Стратегічні карти є важливим інструментом, який дає змогу візуалізувати основні стратегічні цілі та взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства. Вони

допомагають чітко визначити пріоритети, направити ресурси на досягнення важливих цілей та забезпечити моніторинг виконання стратегії в реальному часі [13].

Розробка бізнес-програм діяльності підприємства дає змогу деталізувати стратегію в конкретні плани, визначаючи завдання, відповідальних осіб, ресурси та часові рамки для кожної частини стратегії. Це створює чітке розуміння того, як стратегічні цілі будуть досягатися через конкретні дії та ресурси. Бізнес-програми є важливими інструментами для визначення кроків і ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Оперативне планування передбачає конкретизацію діяльності підприємства на короткостроковий період, забезпечуючи оперативне вирішення завдань, що виникають у процесі реалізації стратегії. Цей процес допомагає гарантувати, що всі етапи стратегії будуть реалізовані відповідно до встановлених термінів і бюджету, а також дає змогу коригувати плани відповідно до змін в умовах внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства [28].

Окрім цього існує низка методів формування стратегії розвитку підприємства (табл. 1.2.3).

Матриця BCG є інструментом портфельного аналізу, який допомагає компаніям оцінити доцільність інвестування в окремі бізнес-одиниці або продукти на основі двох ключових показників: частки ринку та темпів його зростання. Цей метод дає змогу класифікувати позиції компанії в портфелі за чотирма типами, що визначають різні стратегії розвитку [36].

До категорії «Зірки» належать напрями діяльності з високою ринковою часткою в умовах швидкого зростання галузі. Це лідери ринку, які потребують значних інвестицій для підтримання конкурентоспроможності, але мають великий потенціал для майбутніх прибутків.

«Дійні корови» – це напрями діяльності, які мають велику частку на стабільному або повільно зростаючому ринку. Вони приносять стабільний

прибуток, і стратегія для них полягає в утриманні та «збиранні врожаю» без великих інвестицій.

Таблиця 1.2.3

Методи формування стратегії розвитку підприємства

Метод	Критерії/ознаки ситуації	Тип стратегічного стану	Рекомендована стратегія
Матриця BCG	Висока ринкова частка + високі темпи зростання	Зірки	Інвестування для зростання
	Висока ринкова частка + низькі темпи зростання	Дійні корови	Утримання, збирання прибутку
	Низька ринкова частка + високі темпи зростання	Знаки питання	Вибір: інвестувати або відмовитись
	Низька ринкова частка + низькі темпи зростання	Собаки	Ліквідація, реорганізація або обмежене зростання
Матриця Ансоффа	Поточний продукт + поточний ринок	Проникнення на ринок	Активізація продажів, маркетинг, зниження цін
	Поточний продукт + новий ринок	Розширення ринку	Географічна експансія, вихід на нові сегменти
	Новий продукт + поточний ринок	Розвиток продукту	Інновації, оновлення продукту
	Новий продукт + новий ринок	Диверсифікація	Вихід у нові бізнеси, створення нових напрямків
Сценарне планування	Оптимістичний сценарій: стабільність, зростання економіки	Розширення можливостей	Інноваційний розвиток, агресивне зростання
	Реалістичний сценарій: помірне зростання або стагнація	Обережне зростання	Стабілізація, помірне інвестування
	Песимістичний сценарій: криза, загрози, форс-мажори	Захисний режим	Антикризове управління, оптимізація витрат

Джерело: розроблено автором на основі [20, 36].

«Знаки питання» характеризуються низькою часткою на ринку, що стрімко зростає. Вони можуть як стати зірками, так і перетворитися на збиткові напрями. Тут потрібне стратегічне рішення: вкладати ресурси для нарощування позицій або відмовитися.

«Собаки» – це напрями діяльності з низькою часткою на ринку, який не демонструє значного зростання. Такі напрями часто є тягарем для компанії,

тому найкраща стратегія – ліквідація, вихід із ринку або радикальна реструктуризація [20].

Матриця Ансоффа – це класичний інструмент стратегічного планування, який дає змогу компаніям визначити напрями зростання через аналіз комбінації ринку та продукту. Вона охоплює чотири основні стратегії: проникнення на ринок, розвиток продукту, розширення ринку та диверсифікація, що відображають поступове зростання рівня ризику [7].

Проникнення на ринок – це стратегія збільшення частки на існуючому ринку з існуючим продуктом. Компанії обирають її, коли ринок ще не насичений, і є можливості для збільшення обсягів продажу за рахунок активного маркетингу, стимулювання збуту або цінової конкуренції.

Розширення ринку передбачає виведення наявного продукту на нові ринки – це може бути новий географічний регіон або новий споживчий сегмент. Такий підхід дає змогу збільшити обсяги продажу без зміни продукту.

Розвиток продукту орієнтований на створення нових або вдосконалених товарів для вже існуючих ринків. Цей варіант часто застосовується в умовах насиченості ринку або потреби задовольнити змінні очікування споживачів.

Найбільш ризикованою, але потенційно вигідною є диверсифікація, яка передбачає створення нових продуктів для нових ринків. Ця стратегія дає змогу зменшити залежність від основного бізнесу, але вимагає глибокого аналізу ризиків та значних інвестицій [9].

Сценарне планування є інструментом стратегічного прогнозування, який базується на розробці альтернативних сценаріїв майбутнього, що враховують можливі зміни в зовнішньому середовищі: економіці, політиці, технологіях, споживчих тенденціях тощо. Основна мета – підготувати підприємство до різних умов і розробити адаптивні стратегії [18].

Оптимістичний сценарій ґрунтується на позитивному розвитку зовнішнього середовища – зростанні економіки, політичній стабільності,

високому попиту. У таких умовах компанія може використовувати стратегію агресивного зростання з активними інвестиціями, розробкою інноваційних продуктів, експансією на нові ринки.

Реалістичний сценарій передбачає помірне зростання або стагнацію. Підприємство повинне зосередитися на стабілізації діяльності, оптимізації витрат, ефективному управлінні ресурсами. Інвестиції здійснюються обережно, з урахуванням можливих коливань ринку.

Песимістичний сценарій враховує кризові ситуації – економічний спад, зовнішні загрози, політичну або військову нестабільність. У таких умовах компанія переходить у захисний режим: скорочення витрат, антикризове управління, збереження ключових активів і життєздатності [16].

Альтернативні методи представлені в Додатку В.

Отже, методичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства охоплює низку методів, що застосовують на різних етапах управління: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання конкурентоспроможності та бенчмаркінг, аналіз проблемного поля підприємства, вибір, розробка та планування реалізації стратегії розвитку підприємства. Вибір тих чи інших методів залежить від галузі та специфіки діяльності підприємства, а також доступності інформації та ресурсів для їх застосування.

Застосування таких стратегічних інструментів, як матриця BCG, матриця Ансоффа та сценарне планування, дає змогу підприємствам здійснювати комплексну оцінку свого становища та обґрунтовано обирати стратегію розвитку, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні ризики. Матриця BCG є корисною для управління продуктовим або бізнес-портфелем, дає змогу визначити пріоритети в інвестуванні та виведенні ресурсів. Вона найбільш доцільна для компаній із широким асортиментом продукції або диверсифікованою структурою бізнесу. Матриця Ансоффа допомагає сформулювати стратегічний вектор зростання підприємства, виходячи з поєднання ринкових можливостей і продуктових рішень. Цей

підхід особливо корисний для підприємств, які шукають напрямки розвитку або мають потенціал до інновацій. Сценарне планування дає змогу підготувати підприємство до різних варіантів майбутнього, забезпечити гнучкість управління та зменшити стратегічну невизначеність.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»»

2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Приватне акціонерне товариство «АК «Київводоканал» є одним із провідних підприємств у сфері водопостачання та водовідведення не лише в Україні, а й у Європі. Завдяки багаторічному досвіду компанія забезпечує якісне та стабільне надання послуг не лише мешканцям Києва, а й низці населених пунктів Київської області.

ПрАТ «АК «Київводоканал»» володіє значними виробничими потужностями та ресурсами, що дає змогу ефективно виконувати функції централізованого постачання води та її відведення. Діяльність компанії відповідає чинним стандартам і нормативним вимогам, які регулюють роботу водопостачальних систем, що гарантує надійність та безпеку послуг для споживачів.

Одним із ключових напрямів розвитку компанії є модернізація та підтримка у належному стані основних фондів, а також об'єктів комунальної власності міста Києва. «Київводоканал» систематично здійснює їх ремонт, технічне обслуговування та експлуатацію, що сприяє покращенню якості послуг і збільшенню строку служби водопровідно-каналізаційної інфраструктури. Високий рівень професіоналізму працівників підприємства забезпечує ефективне функціонування всієї системи та стабільне водопостачання для населення.

У рамках аналізу внутрішнього середовища вирішено дослідити такі його складові, як: організаційна структура, трудові ресурси, фінансово-економічний стан.

Організаційна структура ПрАТ «АК «Київводоканал»» представлена на рис. 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Організаційна структура ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «АК «Київводоканал»» є складною та багаторівневою, що свідчить про значний масштаб діяльності підприємства. Вона включає різні департаменти та управління, кожне з яких виконує специфічні функції, пов'язані з експлуатацією водопровідного та каналізаційного господарства, фінансовим управлінням, правовим забезпеченням, екологічним контролем, інформаційним забезпеченням тощо.

Це забезпечує ефективний розподіл обов’язків і дає змогу підприємству комплексно вирішувати завдання, пов’язані з водопостачанням та водовідведенням.

Окрему увагу приділено управлінню технічного контролю, земельних ресурсів, капітального будівництва та безпеки, що свідчить про стратегічний підхід компанії до модернізації інфраструктури та її відповідності чинним нормам. Наявність департаменту корпоративного управління та HR-департаменту підкреслює орієнтацію підприємства на ефективне управління персоналом та розвиток корпоративної культури.

Загалом, структура підприємства забезпечує взаємопов’язану та злагоджену роботу всіх підрозділів, що сприяє стабільному функціонуванню системи водопостачання та водовідведення в Києві. Чіткий поділ на технічні, фінансові, юридичні та адміністративні напрями дає змогу компанії ефективно реагувати на виклики галузі та вдосконалювати якість послуг для споживачів.

Динаміка структури персоналу представлена у табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Динаміка структури персоналу ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Категорія персоналу	2022		2023		2024	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Чисельність персоналу, всього	6556	100	6754	100	6812	100
в т.ч.: керівники	721	11,00	735	10,88	739	10,85
спеціалісти	2464	37,58	2532	37,49	2547	37,39
технічні службовці	3371	51,42	3487	51,63	3526	51,76

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Аналіз динаміки структури персоналу ПрАТ «АК «Київводоканал»» свідчить про стабільне зростання чисельності працівників у період 2022–2024 років. Загальна кількість персоналу збільшилася з 6556 осіб у 2022 році до 6812 осіб у 2024 році, що може вказувати на розширення виробничої

діяльності підприємства або потребу в додаткових трудових ресурсах для забезпечення ефективного функціонування.

Структура персоналу залишається відносно стабільною, з переважною часткою технічних службовців (понад 51%), що пояснюється специфікою діяльності підприємства, яка вимагає значної кількості працівників для експлуатації та обслуговування водопровідно-каналізаційних систем. Частка спеціалістів та керівників дещо зменшується в загальній структурі, що може свідчити про оптимізацію управлінського апарату або зміну підходів до організації роботи.

Отже, зростання чисельності персоналу та стабільність його структури є позитивними показниками, які вказують на розвиток підприємства. Водночас, для підвищення ефективності роботи варто приділяти увагу удосконаленню кадрової політики, підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню сучасних методів управління персоналом.

У табл. 2.1.2 представлено динаміку активу балансу підприємства за 2021–2024 рр.

Аналіз структури активів ПрАТ «АК «Київводоканал»» за період 2021–2024 років свідчить про стійке нарощування фінансового потенціалу підприємства. Балансова вартість активів зросла на 26% (на 2 019 680 тис. грн), що вказує на розширення виробничих потужностей, збільшення обсягів господарської діяльності та, ймовірно, реалізацію довгострокових стратегічних проєктів. Така тенденція є характерною для капіталомістких підприємств комунального сектору, де оновлення основних фондів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування.

Однак варто зазначити, що темпи зростання активів є нерівномірними, а приріст у 2023–2024 роках дещо уповільнився порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про певні фінансові обмеження, потребу в додаткових інвестиціях або зниження темпів розвитку підприємства через зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, тарифна політика або регуляторні обмеження.

Таблиця 2.1.2

Динаміка активу балансу ПрАТ «АК «Київводоканал» за 2021–2024 рр.

Показники	Роки				Відхилення (+, -)		
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи:	207690	280766	258293	275335	73076	-22473	17042
первісна вартість	332494	427925	456742	506596	95431	28817	49854
накопичена амортизація	124804	147159	198449	231261	22355	51290	32812
Основні засоби:	6609457	7462549	8246142	8402345	853092	783593	156203
первісна вартість	19061484	20178378	21543880	22013696	1116894	1365502	469816
знос	12452027	12715829	13297738	13611351	263802	581909	313613
Відстрочені податкові активи	121898	124513	171337	207117	2615	46824	35780
Запаси	101748	130232	238613	268246	28484	108381	29633
у тому числі:					0	0	0
виробничі запаси	100361	130024	238057	267262	29663	108033	29205
товари	1387	208	556	984	-1179	348	428
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	489754	455889	628757	641170	-33865	172868	12413
Дебіторська заборгованість за розрахунками							
за виданими авансами	135650	100230	81887	23769	-35420	-18343	-58118
з бюджетом	12683	14571	21108	54293	1888	6537	33185
у тому числі з податку на прибуток	0	14569	0	0	14569	-14569	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4471	8502	4276	4861	4031	-4226	585
Гроші та їх еквіваленти:	54114	35691	106553	85035	-18423	70862	-21518
Інші оборотні активи	39900	60413	103784	95874	20513	43371	-7910
Баланс	7777365	8673356	9860750	10058045	895991	1187394	197295

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Основні засоби залишаються домінуючим компонентом активів, що є природним для підприємства, яке забезпечує функціонування критичної

інфраструктури. Їх первісна вартість зросла на 8,9% за аналізований період, що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази. Проте знос зріс на 9,4%, що вказує на необхідність оновлення основних фондів. Високі темпи амортизації можуть створювати додаткове навантаження на фінансовий стан підприємства, тому доцільно розглянути можливості залучення додаткового фінансування для капітальних інвестицій.

Щодо нематеріальних активів, спостерігається нестабільна динаміка: після значного зростання у 2022 році відбулося зниження у 2023 році, а у 2024 році – знову приріст. Це може бути пов'язано з переоцінкою нематеріальних активів або процесами оптимізації нематеріальних ресурсів (зокрема, інтелектуальної власності та програмного забезпечення).

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги демонструє зростання на 30,9% у 2023 році, що вказує на погіршення розрахункової дисципліни контрагентів. Це може створювати ризики для ліквідності підприємства та потребує ефективнішого контролю за своєчасністю платежів. Особливо важливо звернути увагу на зниження заборгованості за виданими авансами, що свідчить про коригування фінансової політики компанії.

Однак позитивним фактором є зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (зокрема, за податковими відрахуваннями), що може свідчити про активне використання механізмів податкового кредиту та оптимізацію податкових платежів.

Запаси підприємства демонструють суттєве зростання – майже у 2,6 рази за аналізований період. Збільшення виробничих запасів може бути пов'язане із створенням резервів матеріалів для безперебійної роботи підприємства. Однак це також може вказувати на певні труднощі у реалізації продукції або перевиробництво.

Грошові кошти та їх еквіваленти показують волатильну динаміку: у 2023 році відбулося значне зростання (у 3 рази), проте у 2024 році спостерігається зниження. Це може бути наслідком збільшених витрат на

інвестиційну діяльність, а також можливого погіршення стану розрахунків із контрагентами.

Загальна динаміка активів ПрАТ «АК «Київводоканал»» свідчить про стійкість підприємства та його поступовий розвиток. Проте існують певні фінансові виклики, які можуть впливати на подальшу стабільність роботи:

- зростання зносу основних засобів вимагає активізації інвестиційної діяльності та впровадження програм оновлення інфраструктури;
- збільшення дебіторської заборгованості створює ризики для ліквідності, що потребує посилення контролю за своєчасністю розрахунків споживачів;
- коливання рівня грошових коштів може вказувати на нестабільність грошових потоків, що вимагає більш ефективного фінансового планування.

Отже, ПрАТ «АК «Київводоканал»» демонструє позитивну динаміку зростання активів, що свідчить про розвиток підприємства та його фінансову стабільність. Однак наявні виклики, пов'язані із зносом основних засобів, дебіторською заборгованістю та коливаннями рівня ліквідності, потребують підвищеної уваги. Подальший фінансовий розвиток підприємства залежатиме від ефективності управління активами, інвестиційної політики та оптимізації фінансових потоків.

У табл. 2.1.3 представлено динаміку пасиву балансу підприємства за 2021–2024 рр.

Аналіз пасиву балансу ПрАТ «АК «Київводоканал»» за 2021–2024 рр. свідчить про суттєві зміни у фінансовій структурі підприємства. Балансова сума зросла на 22,7% (+2 019 680 тис. грн), що узгоджується із загальним зростанням активів. Це підтверджує тенденцію до розширення операційної діяльності та активного фінансування довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.1.3

Динаміка пасиву балансу ПрАТ «АК «Київводоканал» за 2021–2024 рр.

Показники	Роки				Віхилення (+,-)		
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	175489	175489	175489	175489	0	0	0
Резервний капітал	208051	631409	913417	948194	423358	282008	34777
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	525925	193107	34777	-248846	-332818	-158330	-283623
Вилучений капітал	2775	2775	2775	2775	0	0	0
Довгострокові кредити банків	322142	383741	459566	455732	61599	75825	-3834
Інші довгострокові зобов'язання	5780333	6372415	6922886	7105860	592082	550471	182974
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	49901	62984	75773	85460	13083	12789	9687
товари, роботи, послуги	180935	261568	374498	407255	80633	112930	32757
розрахунками з бюджетом	64570	85130	45176	39886	20560	-39954	-5290
у тому числі з податку на прибуток	6682	0	20778	0	-6682	20778	-20778
розрахунками зі страхування	12247	14505	1911	6998	2258	-12594	5087
розрахунками з оплати праці	48183	52281	1277	20728	4098	-51004	19451
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	76916	82200	122091	112093	5284	39891	-9998
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	16441	18186	8425	1744	1745	-9761	-6681
Поточні забезпечення	59509	69425	96537	99397	9916	27112	2860
Інші поточні зобов'язання	259498	273691	631702	850830	14193	358011	219128
Баланс	7777365	8673356	9860750	10058045	895991	1187394	197295

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Однак суттєво змінилася структура джерел фінансування: незважаючи на збереження стабільного зареєстрованого капіталу, основним джерелом

фінансування стали резервний капітал та зобов'язання. Спостерігається різке скорочення нерозподіленого прибутку, який у 2024 році перетворився на значний непокритий збиток (–248 846 тис. грн), що може свідчити про збитковість діяльності або необхідність значних фінансових витрат на покриття операційних витрат.

Значне зростання резервного капіталу (на 740 143 тис. грн за три роки) вказує на спрямування частини прибутку або залучених коштів у резервні фонди для фінансової стабілізації. Це може свідчити про реалізацію політики формування фінансових резервів для покриття ризиків та майбутніх витрат.

Водночас найбільшим викликом є падіння нерозподіленого прибутку: у 2022 році він скоротився на 332 818 тис. грн, у 2023 році впав ще на 158 330 тис. грн, у 2024 році підприємство зафіксувало значний збиток (–248 846 тис. грн), що є критичним сигналом про фінансові труднощі. Це може свідчити про значні витрати, недостатність доходів або збільшення фінансового навантаження у вигляді відсоткових виплат, амортизації або зростання собівартості послуг.

Довгострокові зобов'язання (кредити та інші зобов'язання) суттєво зросли, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок залучених коштів. Довгострокові кредити банків збільшилися на 133 590 тис. грн за три роки, що свідчить про активне використання позикового капіталу. Інші довгострокові зобов'язання також зросли на 1 325 527 тис. грн (+22,9% за три роки), що може бути пов'язано з фінансуванням інфраструктурних проєктів, інвестиційними програмами або залученням коштів міжнародних фінансових організацій.

Зростання боргового навантаження вимагає ефективного фінансового менеджменту для уникнення ризику перевищення можливостей обслуговування боргу.

Поточна кредиторська заборгованість значно зросла за всіма основними статтями.

Заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася більш ніж удвічі (+226 320 тис. грн), що може свідчити про збільшення періоду оборотності кредиторської заборгованості та ризик виникнення касових розривів. Розрахунки з бюджетом демонструють нестабільну динаміку, що може свідчити про проблеми з податковими платежами або зміни у податковій політиці підприємства.

Розрахунки з оплати праці мали значні коливання, зокрема у 2023 році відбулося різке скорочення до мінімального рівня (1277 тис. грн), що могло бути пов'язано із затримками виплат або реструктуризацією фонду заробітної плати.

Зростання поточних зобов'язань може створити ризики ліквідності, якщо підприємство не забезпечить відповідного рівня грошових надходжень.

На основі аналізу можна виділити такі основні фінансові ризики для ПрАТ «АК «Київводоканал»»:

- зниження рівня власного капіталу через збитковість. Якщо тенденція продовжиться, підприємство може зіткнутися з проблемою зниження фінансової незалежності;
- зростання боргового навантаження може призвести до підвищення фінансових витрат, що негативно вплине на прибутковість;
- збільшення кредиторської заборгованості свідчить про можливі труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань.

Отже, динаміка пасиву балансу ПрАТ «АК «Київводоканал»» свідчить про активний розвиток підприємства, однак супроводжується зростанням фінансових ризиків. Основним викликом є перетворення нерозподіленого прибутку на значний збиток, що створює загрозу фінансовій стабільності.

Підприємство продовжує фінансувати діяльність за рахунок кредитів та довгострокових зобов'язань, однак це потребує ефективного управління боргом. Зростання кредиторської заборгованості може свідчити про ризики ліквідності, які необхідно контролювати. Подальший розвиток підприємства

залежатиме від ефективності антикризових заходів, управління борговим навантаженням та фінансової стратегії.

Окрім цього здійснено аналіз ключових фінансових показників (табл. 2.1.4).

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання протягом 2021–2024 років. У 2021 році він становив 3,24 млрд грн, а до 2024 року зріс до 4,19 млрд грн. Це свідчить про збільшення обсягів продажу та позитивну динаміку бізнесу щодо доходів.

Таблиця 2.1.4

Аналіз ключових фінансових показників

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3239718	3670041	3767090	4190959
Чистий фінансовий результат	525925	193107	34777	–248846
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2513874	3454208	3710989	4402963
Рентабельність продажів (ROS)	16,23%	5,26%	0,92%	–5,94%
Рентабельність активів (ROA)	6,76%	3,55%	0,35%	–2,47%
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань	10,04	8,35	7,12	6,19
Чистий прибуток на активи	0,0676	0,0342	0,0145	–0,0247

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Чистий фінансовий результат значно знизився після 2021 року. У 2021 році прибуток складав 525,9 млн грн, а до 2024 року він став від'ємним (–248,8 млн грн). Це вказує на те, що попри зростання доходів, підприємство почало працювати зі збитками, що є тривожним сигналом про зниження ефективності операційної діяльності та/або збільшення витрат.

Собівартість реалізованої продукції також збільшувалася протягом аналізованого періоду: від 2,51 млрд грн у 2021 році до 4,4 млрд грн у 2024 році. Зростання собівартості значно перевищує зростання чистого доходу, що

може бути однією з причин зниження фінансового результату та прибутковості підприємства.

Отже, хоча чистий дохід від реалізації продукції зростає, збільшення собівартості та значне падіння чистого фінансового результату вказують на серйозні проблеми з рентабельністю. Це може бути викликано зростанням витрат або зниженням ефективності операційної діяльності, що потребує негайної уваги для покращення фінансового стану підприємства.

Рентабельність продажів (ROS) суттєво знизилася: з 16,23% у 2021 році до 5,26% у 2022 році, 0,92% у 2023 році та стала від'ємною (–5,94%) у 2024 році. Це свідчить про значне скорочення прибутковості реалізованої продукції, що може бути спричинено зростанням витрат або зниженням ефективності операційної діяльності.

Рентабельність активів (ROA) демонструє подібну тенденцію, знизившись з 6,76% у 2021 році до 0,35% у 2023 році і навіть до – 2,47% у 2024 році. Це вказує на зменшення ефективності використання активів у створенні прибутку.

Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань знижується: з 10,04 у 2021 році до 6,19 у 2024 році. Це означає, що платоспроможність підприємства погіршується, хоча рівень ліквідності все ще залишається прийнятним.

Чистий прибуток на активи знизився з 0,0676 у 2021 році до – 0,0247 у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія не тільки втратила прибутковість, а й почала працювати у збиток.

Для комплексного аналізу середовища підприємства здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.1.5).

ПрАТ «АК «Київводоканал» має потужну технічну базу, досвід і монопольне становище на ринку, що є основою для стабільного розвитку. Проте, підприємство стикається з серйозними фінансовими труднощами, високим зношенням інфраструктури та зростаючими витратами. Використання можливостей модернізації, залучення інвестицій та цифрових інновацій може стати ключем до відновлення ефективності та підвищення

конкурентоспроможності. У той же час, загрози зовнішнього середовища вимагають гнучкої стратегії адаптації та управління ризиками.

Таблиця 2.1.5

SWOT-аналіз ПрАТ «АК «Київводоканал»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– великий досвід роботи у сфері водопостачання; – висока частка ринку, монопольне становище у Києві; – власна інфраструктура і технічні ресурси; – кваліфікований персонал; – виконання важливої соціальної функції.	– зниження прибутковості та рентабельності; – зношеність основних засобів, високий рівень амортизації; – високі виробничі витрати; – погіршення фінансових результатів у 2023–2024 роках; – залежність від тарифного регулювання та державної політики.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– модернізація обладнання та впровадження енергоощадних технологій; – участь у міжнародних програмах і проектах розвитку; – залучення інвестицій на покращення систем водопостачання; – розвиток діджиталізації обслуговування населення.	– економічна нестабільність в країні; – зростання вартості енергоносіїв та ресурсів; – ризики пошкодження інфраструктури через воєнні дії; – нестача державного фінансування.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Отже, ПрАТ «АК «Київводоканал» є одним із провідних підприємств у сфері водопостачання та водовідведення в Україні, що має складну багаторівневу організаційну структуру, значні виробничі потужності та фінансові ресурси. Підприємство активно працює над модернізацією інфраструктури, що забезпечує високу якість послуг для населення Києва та Київської області. Водночас динаміка персоналу демонструє стабільне зростання чисельності працівників, що може вказувати на розширення діяльності, хоча частка технічних службовців залишається домінуючою.

Фінансовий аналіз свідчить про позитивну динаміку зростання активів та інвестицій у матеріально-технічну базу, однак водночас підприємство стикається з фінансовими викликами. Спостерігається зростання зносу основних засобів, збільшення кредиторської заборгованості та негативна динаміка чистого фінансового результату, що вказує на зниження

прибутковості. Зростання собівартості продукції та операційних витрат перевищує темпи збільшення доходів, що спричинило перехід до збиткової діяльності у 2024 році. Для забезпечення фінансової стабільності необхідно посилити контроль за витратами, покращити ефективність управління ресурсами та впроваджувати антикризові фінансові заходи.

2.2. Діагностика системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Стратегічне управління розвитком підприємства є ключовим елементом його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Воно охоплює процеси визначення стратегічних цілей, розробки планів розвитку, розподілу ресурсів та контролю за їх виконанням. Ефективне стратегічне управління дає змогу підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стабільне зростання. Особливо це актуально для комунальних підприємств, таких як ПрАТ «АК «Київводоканал»», що працюють у складних умовах регульованого тарифного середовища, високої соціальної відповідальності та необхідності модернізації інфраструктури.

Для успішного стратегічного управління підприємство повинно враховувати різноманітні фактори, зокрема фінансову стабільність, ефективність управління ресурсами, рівень зношеності основних фондів, екологічні виклики та інноваційний розвиток. Одним із важливих завдань є своєчасна ідентифікація ключових проблем та бар'єрів, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей, а також розробка ефективних механізмів їх подолання. Це потребує комплексного підходу до аналізу взаємозв'язків між різними проблемами та їхнього впливу на загальну систему управління.

Із метою глибшого дослідження стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» вирішено застосувати метод графів. Цей підхід дає змогу не лише виокремити основні проблеми, а й визначити їхню

взаємозалежність, що сприятиме ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Застосування методу допоможе оцінити, які фактори є першопричинами стратегічних труднощів, а які є їх наслідками. Це сприятиме розробці ефективної стратегії подальшого розвитку підприємства.

Для аналізу було виокремлено 20 проблем (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Проблеми ПрАТ «АК «Київводоканал»», пов'язані зі стратегічним управлінням розвитком

№	Сутність проблеми
П1	Високий рівень кредиторської заборгованості.
П2	Низька рентабельність діяльності та збитковість у 2024 році.
П3	Висока собівартість надання послуг через зношеність інфраструктури.
П4	Обмежені можливості залучення інвестицій для модернізації.
П5	Нестабільність тарифної політики та її регуляторний вплив.
П6	Високий рівень зношеності основних фондів та мереж.
П7	Недостатні темпи модернізації та оновлення обладнання.
П8	Витоки та аварійні ситуації через старіння інженерних комунікацій.
П9	Високі втрати води при транспортуванні через неефективність системи.
П10	Недостатня інтеграція сучасних технологій для контролю стану мереж.
П11	Низький рівень автоматизації управлінських процесів.
П12	Слабка координація між підрозділами компанії.
П13	Недостатня ефективність управління людськими ресурсами.
П14	Брак стратегічного підходу до управління ризиками.
П15	Повільна адаптація до сучасних викликів та інновацій.
П16	Високий рівень споживання природних ресурсів без належної оптимізації.
П17	Забруднення водойм через застарілі системи очищення стічних вод.
П18	Недостатня ефективність систем очищення та утилізації водних ресурсів.
П19	Неефективне управління водними ресурсами, що сприяє забрудненню і втратам води.
П20	Відсутність дієвих програм утилізації осадів і відходів водоочищення.

Джерело: розроблено автором.

Проблеми агреговано в блоки (рис. 2.2.1).

Для кожного блоку проблем були сформовані матриці, які дають змогу здійснити парні порівняння між проблемами в межах одного блоку. Ці матриці допомагають систематизувати взаємозв'язки та пріоритети між різними аспектами, що дає змогу точніше оцінити важливість кожної проблеми. На основі цих матриць були побудовані графи, що візуалізують взаємодію між проблемами та їх пріоритетність у контексті блоку. Графи

дають змогу легко відслідковувати вплив однієї проблеми на інші та допомагають у визначенні ключових напрямків для вирішення комплексних ситуацій.

Блок 1. Фінансові проблеми: Проблеми № 1, 2, 3, 4, 5

Блок 2. Інфраструктурні проблеми: Проблеми №6, 7, 8, 9, 10

Блок 3. Організаційно-управлінські проблеми: Проблеми №11, 12, 13, 14, 15

Блок 4. Екологічні та соціальні проблеми: Проблеми №16, 17, 18, 19, 20

Рис. 2.2.1. Агреговані в блоки групи проблем підприємства ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Джерело: розроблено автором.

Матриця парних порівнянь для блоку 1 представлена у табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Матриця парних порівнянь для блоку 1: Фінансові проблеми

№ проблеми	1	2	3	4	5
1		0	↙	↙	↙
2			↙	↙	↙
3				↙	0
4					0
5					

Джерело: розроблено автором.

На основі даної матриці побудовано граф для блоку 1 (рис. 2.2.2).

Отже, кореневою проблемою є проблема П5, яка є основною причиною інших. Вузловими проблемами є П3 і П4, оскільки вони перебувають під впливом інших проблем та мають вплив на результуючі проблеми, якими є П1 і №2.

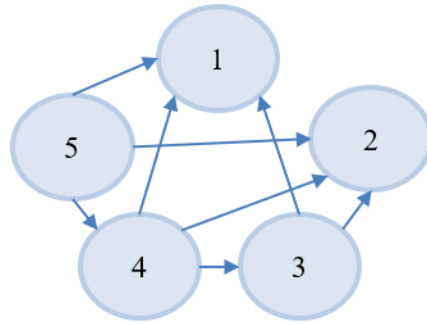


Рис. 2.2.2. Графи для блоку 1: Фінансові проблеми

Джерело: розроблено автором.

Матриця парних порівнянь для блоку 2 представлена у табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Матриця парних порівнянь для блоку 2: Інфраструктурні проблеми

№ проблеми	6	7	8	9	10
6		↙	↗	↗	↙
7			↗	↗	↗
8				0	↙
9					↙
10					

Джерело: розроблено автором.

На основі даної матриці побудовано граф для блоку 2 (рис. 2.2.3).

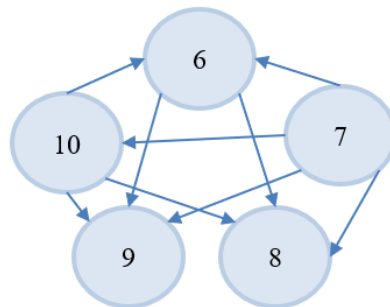


Рис. 2.2.3. Графи для блоку 2: Інфраструктурні проблеми

Джерело: розроблено автором.

На основі аналізу графа кореневою проблемою є П7, вузловими проблемами – П6 і П10, результатуючими проблемами – П8 і П9.

Матриця парних порівнянь для блоку 3 представлена у табл. 2.2.4

Таблиця 2.2.4

Матриця парних порівнянь для блоку 3: Організаційно-управлінські проблеми

№ проблеми	11	12	13	14	15
11		↗	↗	0	↘
12			↗	0	↘
13				0	0
14					↘
15					

Джерело: розроблено автором.

На основі даної матриці побудовано граф для блоку 3 (рис. 2.2.4).

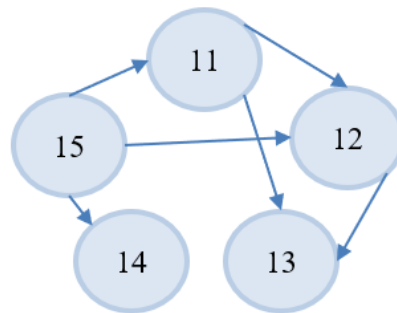


Рис. 2.2.4. Графи для блоку 3: Організаційно-управлінські проблеми

Джерело: розроблено автором.

На основі аналізу графа кореневою проблемою є П15, вузловими проблемами – П11 і П12, результатуючими проблемами – П13 і П14.

Матриця парних порівнянь для блоку 3 представлена у табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5

Матриця парних порівнянь для блоку 4: Екологічні та соціальні проблеми

№ проблеми	16	17	18	19	20
16		0	↘	↘	0
17			↘	0	↘
18				↗	↘
19					↘
20					

Джерело: розроблено автором.

На основі даної матриці побудовано граф для блоку 4 (рис. 2.2.5).

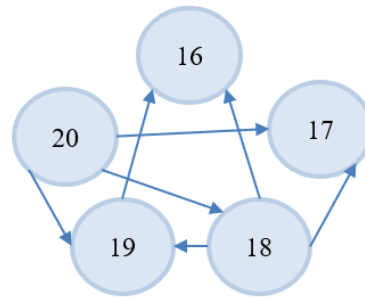


Рис. 2.2.5. Графи для блоку 4: Екологічні та соціальні проблеми

Джерело: розроблено автором.

На основі аналізу графа кореневою проблемою є П20, вузловими проблемами – П18 і П19, результатуючими проблемами – П16 і П17.

Наступний етап передбачає побудову матриці парних порівнянь для корневих проблем, де кожену пару проблем порівнюють за важливістю або впливом одна на одну. За результатами цього порівняння визначаються кореневі, вузлові та результуючі проблеми.

Матриця парних порівнянь для корневих проблем представлена у табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6

Матриця парних порівнянь корневих проблем

№ проблеми	5	7	15	20
5		↗	↗	0
7			↘	↗
15				↗
20				

Джерело: розроблено автором.

На основі даної матриці побудовано граф для блоку корневих проблем (рис. 2.2.6).

На основі аналізу графа корневих проблем можна зробити висновок, що взаємозв'язки між усіма проблемами виявляються досить складними та взаємозалежними. Кореневою проблемою є П5 – нестабільність тарифної

політики та її регуляторний вплив, оскільки вона безпосередньо впливає на економічну ситуацію та інші аспекти діяльності.

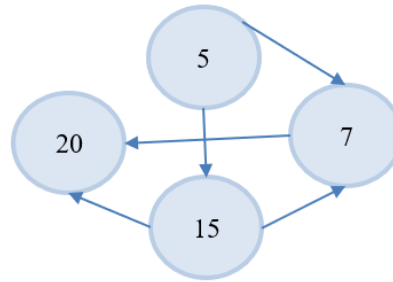


Рис. 2.2.6. Графи для корневих проблем

Джерело: розроблено автором.

Вузловими проблемами є П7 – недостатні темпи модернізації та оновлення обладнання, а також П15 – повільна адаптація до сучасних викликів та інновацій, які ускладнюють вирішення кореневої проблеми та затримують прогрес у розвитку. Ці проблеми взаємопов’язані з низьким рівнем ефективності та інновацій в управлінні і модернізації інфраструктури. Як результат, П20 – відсутність дієвих програм утилізації осадів і відходів водоочищення виникає як наслідок цих обмежень, адже без модернізації та ефективних інноваційних підходів у відповідних сферах неможливо належно вирішити проблеми утилізації. Таким чином, всі ці проблеми тісно пов’язані між собою і потребують комплексного підходу для їх вирішення, оскільки зміна однієї з них автоматично впливає на інші.

На основі проведеного аналізу, виділено основні проблеми системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» (табл. 2.2.7).

Отже, аналіз стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» засвідчив наявність значного комплексу проблем, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Проведене дослідження дало змогу класифікувати ці проблеми за чотирма основними блоками: фінансові, інфраструктурні, організаційно-управлінські, а також екологічні та соціальні.

Таблиця 2.2.7

Основні проблеми системи стратегічного управління розвитком ПрАТ
«АК «Київводоканал»»

Проблема системи	Причина	Наслідок
Відсутність стратегічного підходу до розвитку	Брак стратегічного планування, неформалізоване бачення майбутнього	Несистемні рішення, втрата можливостей розвитку
Слабке управління інвестиційною діяльністю	Відсутність чіткої інвестиційної політики, низька прозорість	Недофінансування модернізації, стагнація
Низький рівень автоматизації управлінських процесів	Відсутність цифрових систем управління, застарілий підхід	Повільна реакція на зміни, людські помилки, неефективність
Слабка координація між підрозділами	Відсутність єдиної інформаційної платформи, нечітка ієрархія	Подвійна робота, затримки в рішенні проблем
Неефективне управління персоналом	Брак систем мотивації, оцінювання, навчання	Зниження продуктивності, плинність кадрів
Низька здатність до інновацій	Консерватизм управлінської культури, слабка взаємодія з наукою	Відставання від технологічних змін, втрати ресурсів
Відсутність системи управління ризиками	Нерозвинуті механізми моніторингу і прогнозування ризиків	Високі втрати через аварії, регуляторні загрози

Джерело: розроблено автором.

Застосування методу графів дало змогу визначити взаємозалежність між окремими проблемами та встановити в рамках кожного блоку кореневі, вузлові та результуючі фактори, які обумовлюють стратегічні труднощі підприємства. В результаті аналізу було встановлено, що головною кореневою проблемою є нестабільність тарифної політики та її регуляторний вплив (П5), що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства, можливості залучення інвестицій та темпи модернізації інфраструктури.

Крім того, серед вузлових проблем при аналізі усіх корневих проблем виділено недостатні темпи оновлення обладнання (П7) та повільну адаптацію до сучасних викликів та інновацій (П15), що суттєво ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку. Однією з головних результуючих

проблем визначено відсутність дієвих програм утилізації осадів і відходів водоочищення (П20), яка є наслідком недостатніх темпів модернізації та низької ефективності управління водними ресурсами.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідний комплексний підхід до вирішення стратегічних проблем. Зокрема, першочерговими завданнями мають стати підвищення фінансової стійкості, активізація процесів модернізації інфраструктури, впровадження сучасних технологій управління та посилення екологічної відповідальності. Досягнення цих цілей вимагатиме як внутрішніх реформ, так і налагодження ефективної взаємодії з регуляторними органами та інвесторами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Модернізація системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства є цілісною системою, яка інтегрує всі ключові підсистеми організації, забезпечуючи їхню взаємодію в межах єдиного управлінського механізму. Завдяки цій системі стратегічне управління розвитком підприємства реалізується як безперервний процес ухвалення управлінських рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства неможливе без надійного інформаційно-аналітичного підґрунтя, яке включає систематизовані бази стратегічної інформації, аналітичні оцінки, а також обґрунтовані прогнози й допущення щодо розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Саме ця інформаційна основа дає змогу приймати зважені рішення, адаптовані до динамічних умов ринку та орієнтовані на забезпечення сталого розвитку підприємства.

База стратегічних даних – це узагальнений, систематизований масив стратегічно важливої інформації, що охоплює ключові параметри зовнішнього середовища підприємства, які впливають на процес стратегічного управління розвитком. Вона виконує функцію основи для оцінювання поточного стану організації та аналізу тенденцій, які можуть проявитися в майбутньому. Таким чином, БСД слугує інструментом обґрунтування стратегічних рішень і є невід'ємною частиною системи підтримки управлінських рішень.

Зміст бази стратегічних даних формується на основі систематизованих даних про ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на формування стратегічних альтернатив, а також про внутрішні ресурси та можливості підприємства. Ці дані використовуються для порівняння, моделювання сценаріїв розвитку та вибору оптимального напрямку дій із запропонованих альтернатив. Тобто, база виконує роль своєрідного аналітичного фільтра, що дає змогу з безлічі доступних варіантів виокремити найбільш доцільні з точки зору досягнення стратегічних цілей.

Формування бази стратегічних даних здійснюється шляхом цільової обробки великого обсягу інформації, що надходить з різноманітних джерел – як внутрішніх, так і зовнішніх. Процес її створення включає аналітичне опрацювання, класифікацію, фільтрацію та трансформацію даних у стратегічно релевантну інформацію, яка може бути безпосередньо використана в розробці, коригуванні та реалізації стратегічних планів, проєктів і програм розвитку підприємства.

Структурно вона може бути представлена як сукупність взаємопов'язаних підсистем (табл. 3.1.1).

Отже, основною метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства є всебічне забезпечення управлінського процесу актуальною, достовірною та релевантною інформацією. Це включає організацію збору, систематизації, обробки, зберігання й оперативного оновлення баз стратегічних даних, які формують інформаційний фундамент для ухвалення стратегічних рішень.

До ключових складових забезпечення ПрАТ «АК «Київводоканал»» належать нормативно-правова, довідково-аналітична, методична, прогнозна та поточна інформація, що надходить із різноманітних джерел. Крім того, важливу роль відіграє використання сучасних програмно-аналітичних інструментів, які дають змогу ефективно обробляти великі обсяги даних, проводити стратегічне моделювання та здійснювати підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1.1

Структура бази стратегічних даних ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Назва підсистеми бази	Зміст інформації	Призначення в стратегічному управлінні
Внутрішнього середовища	Дані про сильні та слабкі сторони підприємства (ресурси, компетенції, технології, фінансовий стан, персонал, організаційна структура)	Виявлення внутрішніх можливостей і обмежень для реалізації стратегій
Зовнішнього середовища	Інформація про загрози та можливості, економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, рівень ризиків	Аналіз впливу зовнішніх умов і формування стратегічних сценаріїв розвитку
Конкурентного середовища	Дані про конкурентів, ринкову частку, ціни, рівень якості продукції, критерії конкурентоспроможності	Оцінка позицій підприємства в галузі та вибір конкурентної стратегії
Макроекономічного середовища	Статистичні дані про стан економіки: ВВП, інфляція, валютні курси, рівень зайнятості, державна політика	Визначення загальноєкономічних трендів і ризиків, що впливають на стратегію
Суміжних ринків	Інформація про стан і динаміку суміжних галузей, ринкові тенденції, інновації	Виявлення нових можливостей, партнерств, загроз або ніш на ринку
Прогнозних оцінок	Прогнози експертів, моделі сценарного розвитку, аналітичні допущення	Забезпечення прийняття рішень із врахуванням майбутніх змін
Нормативно-правового середовища	Закони, нормативи, регулювання, податкова політика, екологічні вимоги	Уникнення правових ризиків та адаптація стратегії до нормативної бази

Джерело: розроблено автором.

Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» потребує таких аспектів:

- структуризація середовища функціонування підприємства відповідно до економічних умов і специфіки діяльності;
- урахування змін і динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища при аналізі;
- врахування особливостей управління, зумовлених формою власності, рівнем державного регулювання тощо;

- накопичення знань про стан середовища для виявлення тенденцій і прогнозування розвитку;
- діагностика відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого або бажаного;
- формування напрямів впливу для коригування виявлених відхилень;
- реалізація механізмів впливу й контролю за діяльністю підприємства на організаційно-економічному рівні.

Отже, систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» представлено на рис. 3.1.1.



Рис. 3.1.1. Система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Джерело: розроблено автором.

Попередньо вже було розглянуто інформаційну складову системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства. Зокрема, охарактеризовано базу стратегічних даних, що включає інформацію про внутрішнє, зовнішнє, конкурентне та макроекономічне середовище, суміжні ринки, прогнозні оцінки та нормативно-правове забезпечення. Вона слугує джерелом актуальної та релевантної інформації, на основі якої формуються аналітичні висновки та управлінські рішення.

Аналітична складова є другою частиною системи й передбачає використання сукупності методів та інструментів аналітичного дослідження. Вона виконує функцію перетворення інформації на знання, необхідні для стратегічного, операційного та фінансового управління. Основним завданням аналітичного блоку є формування результатів, які лягають в основу управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз зосереджується на довгострокових перспективах функціонування підприємства. Він охоплює оцінку стратегічного позиціонування, аналіз загроз і можливостей, сильних і слабких сторін, а також формування стратегічних альтернатив розвитку. Такий аналіз є базовим для формування місії, бачення та загальної стратегії підприємства.

Операційний аналіз спрямований на оцінку поточної діяльності підприємства з акцентом на ефективність бізнес-процесів, ресурсне забезпечення, організаційну структуру та рівень реалізації оперативних планів. Його результати дають змогу виявити вузькі місця в управлінні та обґрунтувати необхідні управлінські коригування.

Атрибутивний аналіз дає змогу деталізовано дослідити чинники, які впливають на ключові результати діяльності підприємства. За його допомогою встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між подіями та показниками, що дає змогу точніше оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на динаміку розвитку.

Фінансово-економічний аналіз охоплює вивчення фінансового стану підприємства, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, структури витрат і джерел фінансування. Він дає змогу оцінити економічну доцільність стратегічних ініціатив та передбачити фінансові ризики у процесі реалізації обраної стратегії.

Порівняльний аналіз передбачає зіставлення основних показників діяльності підприємства з відповідними показниками конкурентів, галузевими стандартами або найкращими практиками. Він дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності, виявити відставання чи переваги та встановити орієнтири для стратегічного вдосконалення.

Методи стратегічного управління розвитком було розглянуто у першому розділі роботи, тому вважаємо доцільним розглянути сучасні аналітичні інструменти та технології для формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення (табл. 3.1.2).

Отже, розглянуті інструменти та технології охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, що значно підвищують ефективність прийняття стратегічних рішень. Вони включають технології для збору, аналізу та візуалізації даних, такі як Business Intelligence (BI), що дає змогу отримувати зрозумілі та наочні звіти для ухвалення рішень. Big Data-аналітика та Data Mining відкривають можливості для роботи з великими обсягами даних, даючи змогу виявляти нові закономірності та тренди.

Машинне навчання та штучний інтелект дають змогу створювати прогностичні моделі, автоматизуючи процес прийняття рішень на основі даних. Технології прогнозової аналітики та статистичні мови програмування дають змогу здійснювати точне прогнозування і аналіз, що особливо важливо для довгострокового планування. Крім того, хмарні обчислення і програмне забезпечення для симуляцій дають змогу здійснювати аналітичні процеси в реальному часі, моделюючи різні ситуації для оцінки майбутніх наслідків рішень.

Загалом, ці технології дають змогу підприємствам швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи стратегічний розвиток на основі надійних даних та прогнозів.

Таблиця 3.1.2

Сучасні аналітичні інструменти та технології для формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»»

Технологія	Опис	Інструменти, програми
Business Intelligence (BI)	Система інструментів для збору, аналізу та візуалізації даних, що підтримує ухвалення рішень.	Microsoft Power BI, Tableau, QlikView, SAS Business Intelligence
Big Data-аналітика	Аналіз великих обсягів даних для виявлення закономірностей, трендів та прогнозів.	Hadoop, Apache Spark, Google BigQuery, Cloudera
Машинне навчання	Використання алгоритмів для створення моделей прогнозування та класифікації на основі даних.	TensorFlow, Scikit-learn, Keras, PyTorch
Штучний інтелект	Розробка інтелектуальних систем, що імітують людські рішення на основі аналізу даних.	IBM Watson, Google AI, Microsoft Azure AI
Прогнозна аналітика	Використання статистичних методів та алгоритмів для прогнозування майбутніх подій чи трендів.	RapidMiner, SAS Forecasting, SPSS Statistics
Data Mining	Процес виявлення корисної інформації з великих масивів даних для прийняття стратегічних рішень.	Weka, KNIME, Orange, IBM SPSS Modeler
Статистичні мови програмування	Використання мов програмування для складної статистичної обробки даних.	R, Python, SQL
Технології хмарних обчислень	Використання хмарних платформ для зберігання даних і виконання аналітичних процесів в реальному часі.	Microsoft Azure, Google Cloud, Amazon Web Services (AWS)
Візуалізація даних	Інструменти для наочного відображення складних даних та трендів через графіки, діаграми.	Tableau, Power BI, D3.js, Plotly
Програмне забезпечення для симуляцій	Моделювання майбутніх ситуацій для оцінки наслідків різних стратегічних рішень.	AnyLogic, Arena, Simul8

Джерело: розроблено автором.

Отже, формування бази стратегічних даних є основою системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління

розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»», адже вона забезпечує підприємство актуальною інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище, конкурентні фактори, макроекономічну ситуацію, суміжні ринки, а також прогнози і нормативно-правову базу. Завдяки ній, підприємство отримує надійне джерело даних для ухвалення ефективних управлінських рішень, що сприяють стратегічному розвитку.

Аналітична складова, яка є другою частиною системи, перетворює ці дані на знання, що необхідні для стратегічного, операційного та фінансового управління. Використання сукупності аналітичних методів дає змогу оцінити поточний стан підприємства та виявити можливості для покращення. Стратегічний аналіз, зокрема, допомагає сформувати довгострокову стратегію, операційний аналіз сприяє ефективному управлінню поточною діяльністю, а атрибутивний аналіз дає змогу виявити ключові фактори, що впливають на результати діяльності. Фінансово-економічний аналіз оцінює економічну доцільність стратегічних рішень, а порівняльний аналіз дає змогу порівняти показники підприємства з конкурентами та галузевими стандартами.

Розглянуті аналітичні інструменти та технології для ПрАТ «АК «Київводоканал»» включають системи для збору, аналізу та візуалізації даних, такі як Business Intelligence (BI), що сприяє створенню зрозумілих звітів для ухвалення рішень. Використання Big Data-аналітики та Data Mining дає змогу працювати з великими обсягами даних, виявляючи нові закономірності та тренди, тоді як машинне навчання та штучний інтелект автоматизують процес прогнозування та прийняття рішень.

Прогнозна аналітика та статистичні мови програмування забезпечують точність прогнозів для довгострокового планування. Технології хмарних обчислень та симуляції дають змогу проводити аналіз в реальному часі, моделюючи різні сценарії для оцінки наслідків.

3.2. Розробка стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» на основі сценарного підходу

За результатами аналізу у п. 2.2, основні проблеми ПрАТ «АК «Київводоканал»» наступні: головною кореневою проблемою є нестабільність тарифної політики та її регуляторний вплив, вузловими проблемами є недостатні темпи оновлення обладнання та повільна адаптація до сучасних викликів та інновацій, а результируючою проблемою є відсутність дієвих програм утилізації осадів і відходів водоочищення.

Так як підприємство діє у сфері комунальних послуг, на головну проблему напряду вплинути не може (оскільки на тарифи впливає держава). При цьому, якщо дослідити логічні зв'язки, то дана коренева проблема впливає на інші через те, що вона напряду впливає на фінанси підприємства. ПрАТ «АК «Київводоканал»» не може самостійно впливати на попит на послуги із водопостачання та водовідведення та на цінову політику, тому і на власний рівень доходів із цих видів діяльності вплинути не може. Але може вплинути на кінцевий фінансовий результат (шляхом оптимізації витрат та процесів).

Основні проблеми, пов'язані із фінансовим результатом, на які ПрАТ «АК «Київводоканал»» може вплинути, представлені у табл. 3.2.1.

Таким чином, для забезпечення стійкості фінансового результату ПрАТ «АК «Київводоканал»» доцільно зосередити увагу на внутрішніх чинниках ефективності діяльності. Зокрема, підприємству слід впроваджувати заходи з енергозбереження, оптимізувати витрати на експлуатацію обладнання, скорочувати втрати води в системах водопостачання, підвищувати продуктивність праці персоналу та автоматизувати ключові виробничі процеси. Також важливим напрямом є залучення інвестицій для модернізації обладнання і впровадження сучасних технологій водоочищення та водовідведення, що дасть змогу зменшити витрати на обслуговування систем та забезпечити екологічну безпеку.

Таблиця 3.2.1

Основні проблеми, пов'язані із фінансовим результатом, та шляхи їх
розв'язання

Проблема	Причина	Шляхи вирішення
Висока собівартість послуг	Велика частка витрат на електроенергію	Модернізація насосного обладнання, встановлення енергоефективних двигунів, впровадження частотного регулювання насосів
Втрати води в мережах	Зношеність трубопроводів, відсутність системи контролю витоків	Оновлення аварійних ділянок, встановлення систем автоматичного виявлення витоків
Високі витрати на аварійні ремонти	Відсутність планово-попереджувальних ремонтів	Перехід до системи планового обслуговування та ремонту обладнання
Неефективне використання трудових ресурсів	Ручне управління процесами, дублювання функцій	Автоматизація операційних процесів, оптимізація чисельності персоналу
Витрати на утилізацію осадів і відходів	Відсутність власних програм переробки	Розробка та впровадження проектів з переробки осадів у біогаз або добрива

Джерело: розроблено автором..

Завдяки цьому ПрАТ «АК «Київводоканал»» зможе не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із тарифним регулюванням, а й підвищити загальну фінансову стійкість, що для підприємства сфери комунальних послуг є вкрай важливим.

Розв'язання проблеми оптимізації витрат і підвищення фінансової стійкості ПрАТ «АК «Київводоканал»» створить передумови для подальшого вирішення інших проблем. Зокрема, зменшення собівартості послуг і стабілізація фінансових потоків дадуть змогу підприємству акумулювати ресурси, необхідні для активнішого оновлення основних фондів та прискорення модернізації обладнання. Це сприятиме підвищенню темпів оновлення інфраструктури та зниженню рівня аварійності, що є одними з вузлових проблем компанії.

Прискорене оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій забезпечать кращу адаптацію підприємства до сучасних викликів та інновацій, підвищать рівень автоматизації процесів і покращать координацію між підрозділами. Зменшення втрат води, підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізація роботи мереж сприятимуть також зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

Зрештою, фінансова стійкість і технічна модернізація підприємства створять умови для впровадження дієвих програм утилізації осадів та відходів водоочищення. Таким чином, розв'язання початкової фінансово-операційної проблеми запустить ланцюгову реакцію поступового вирішення вузлових і результуючих проблем у всіх ключових напрямках розвитку ПрАТ «АК «Київводоканал»».

Оскільки власних фінансових ресурсів ПрАТ «АК «Київводоканал»» недостатньо для масштабної модернізації, важливим напрямом є залучення зовнішнього фінансування. Підприємство має активно розвивати співпрацю з державними органами влади, зокрема через участь у державних програмах підтримки критичної інфраструктури. Також необхідно ініціювати залучення коштів із міжнародних джерел – таких як кредити та гранти від міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ) та фондів допомоги Україні.

Оскільки ПрАТ «АК «Київводоканал»» напряду від Світового банку не має змоги отримати інвестування, як це робить держава або великі державні компанії, проте можна залучити кошти такими способами:

1. Участь у державних програмах, які фінансуються Світовим банком.

Світовий банк часто дає гроші урядам під конкретні цільові програми (наприклад, розвиток водопостачання, екологічні проекти тощо). У рамках таких програм можна отримати фінансування через участь у тендерах, програмах модернізації тощо.

2. Фінансування через підрозділи Світового банку для роботи з приватним сектором – наприклад, через IFC (International Finance Corporation).

IFC спеціалізується на інвестуванні у приватні компанії в країнах, що розвиваються. Вони можуть надавати кредити, інвестувати в акціонерний капітал або гарантувати позики для підприємств, які реалізують важливі інфраструктурні або екологічні проекти.

Особливо в умовах війни міжнародні партнери мають бути зацікавлені інвестувати в проекти, що забезпечують безперебійну роботу критичних об'єктів, до яких належить і водопостачання. Відповідно, Київводоканал може обґрунтувати проекти модернізації як такі, що сприяють безпеці, стійкості міської інфраструктури та зменшенню екологічних ризиків.

Ключовою умовою залучення фінансування є розробка прозорих та технічно обґрунтованих інвестиційних проектів, готовність до фінансової та операційної звітності перед інвесторами, а також демонстрація спроможності ефективно використовувати залучені кошти.

На основі всього проведеного у цьому та попередньому розділах роботи аналізу проблем стратегічного управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в цілому та ПрАТ «АК «Київводоканал» зокрема, розроблено модель формування стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал» з урахуванням сценаріїв (рис. 3.2.1).

На першому етапі формування стратегії розвитку ПрАТ «АК «Київводоканал»» здійснюється комплексний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. З метою оцінки зовнішніх факторів використовуються інструменти PESTEL-аналізу та модель п'яти сил Портера, які дають змогу проаналізувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, а також рівень конкуренції в галузі.

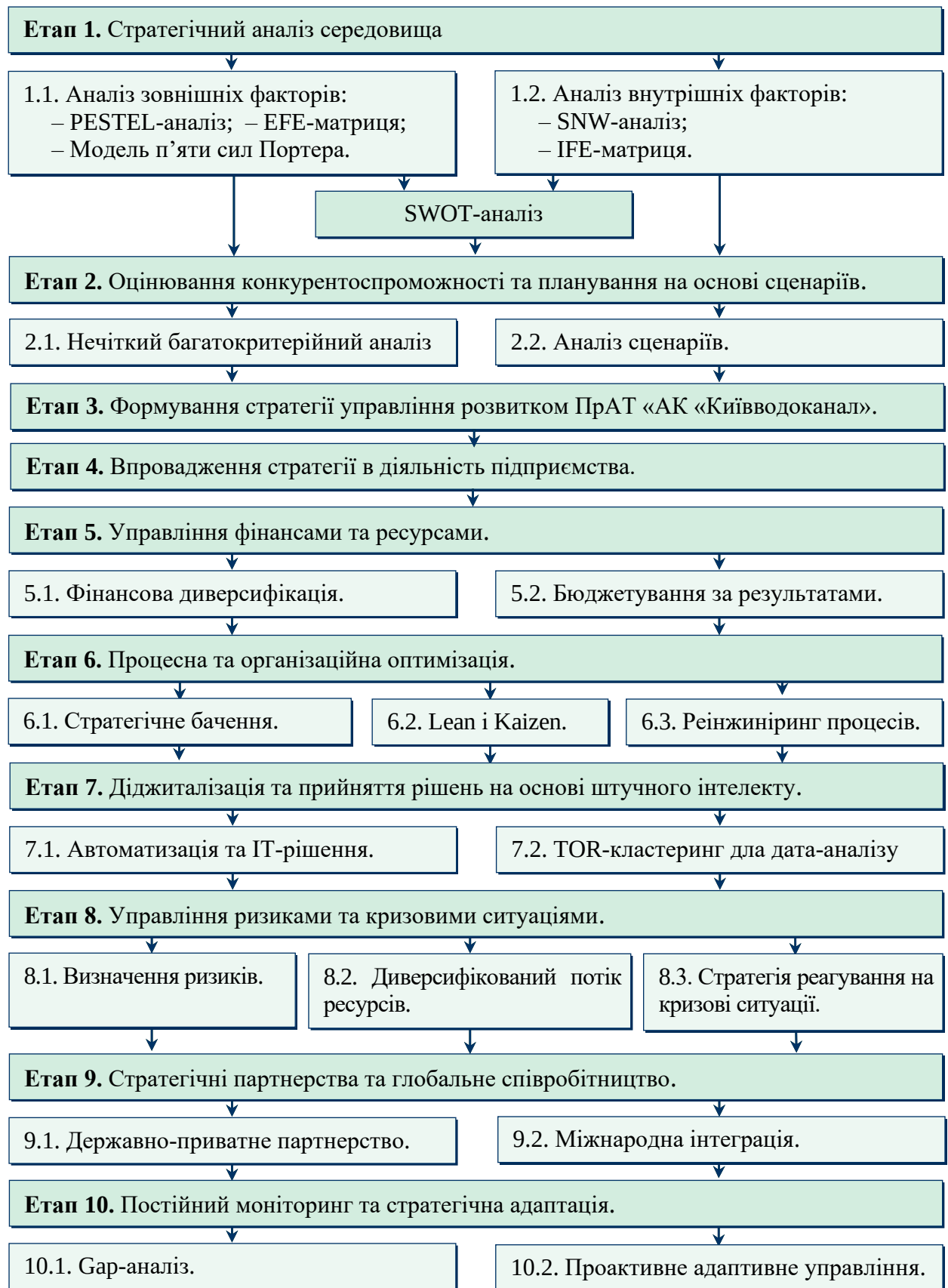


Рис. 3.2.1. Модель формування стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал» з урахуванням сценаріїв

Джерело: розроблено автором.

Для діагностики внутрішнього середовища підприємства застосовуються SNW-аналіз та IFE-матриця, які дають змогу виявити сильні та слабкі сторони організації. Узагальнення результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу відбувається за допомогою SWOT-аналізу, що слугує основою для подальшого стратегічного планування.

Другий етап передбачає оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «АК «Київводоканал»» та формування сценарного бачення розвитку з метою підвищення стратегічної гнучкості підприємства. У процесі оцінювання застосовуються багатокритійні методи прийняття рішень, зокрема Fuzzy TOPSIS та COPRAS, які забезпечують всебічний аналіз показників фінансової стійкості, якості наданих послуг, ефективності використання ресурсів та операційної діяльності.

У табл. 3.2.2 представлено три ключові сценарії – оптимістичний, помірно реалістичний та песимістичний – із їх визначеннями, потенційними стратегіями та очікуваними результатами.

Таблиця 3.2.2

Сценарний аналіз стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК
«Київводоканал» в умовах війни

Сценарій	Визначення	Можливі стратегії	Очікувані результати
Сценарій 1: Оптимістичний	Ситуація стабілізується, активна підтримка з боку ЄС.	– розвиток нових послуг (енергоефективність, відновлювана енергетика) – розширення ринку – партнерство з приватним сектором	– підвищення ефективності – зростання доходів – покращення якості послуг
Сценарій 2: Помірно реалістичний	Війна триває, часткова підтримка міжнародних партнерів.	– оптимізація витрат – диверсифікація джерел фінансування – підтримка критичних функцій	– збереження життєво необхідних послуг – фінансова стабільність
Сценарій 3: Песимістичний	Загострення ситуації, відсутність зовнішньої підтримки.	– скорочення витрат – орієнтація на виживання – впровадження тарифів на основні послуги	– погіршення якості послуг – ризик банкрутства – втрата довіри населення

Джерело: розроблено автором.

Сценарний аналіз дасть змогу ПрАТ «АК «Київводоканал» оцінити можливі стратегії розвитку в різних прогнозах. Він підкреслює важливість адаптивності, зовнішньої допомоги та інструментів антикризового управління. За оптимістичного сценарію підприємства можуть зосередитися на розширенні та інноваціях, тоді як помірковано реалістичний підхід передбачає стабільність через оптимізацію витрат та фінансову диверсифікацію. У песимістичному сценарії вирішального значення набувають стратегії виживання. Ефективне стратегічне управління вимагає проактивного підходу, що поєднує міжнародну підтримку, інвестиції в ефективність та гнучкість у прийнятті рішень для забезпечення стійкості ПрАТ «АК «Київводоканал».

На третьому етапі відбувається безпосереднє формування стратегії розвитку підприємства на основі проведеного аналізу, сценарного моделювання, оцінки ризиків та цифрових можливостей. З урахуванням результатів SWOT-аналізу, GAP-аналізу, а також вхідних даних з PESTEL, SNW та IFE-матриць, формується стратегічна карта розвитку, яка поєднує цілі з операційними, фінансовими, технологічними та соціальними аспектами діяльності.

Стратегія управління розвитком охоплює як коротко-, так і середньо- та довгострокові орієнтири. Можна застосувати Balanced Scorecard (BSC), який дає змогу узгодити стратегічні цілі з ключовими показниками ефективності (KPI), що полегшує подальший моніторинг реалізації. Визначаються стратегічні ініціативи, їх пріоритетність, ресурсне забезпечення та відповідальні виконавці. Особлива увага приділяється сценарній гнучкості, тобто здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом регулярного оновлення стратегічних параметрів.

Четвертий етап передбачає практичну реалізацію сформованої стратегії розвитку у всіх підсистемах діяльності ПрАТ «АК «Київводоканал». Для ефективного впровадження застосовується проектний підхід: розробляються дорожні карти (roadmaps) із чіткими строками, етапами реалізації, показниками ефективності та інструментами контролю. Важливою умовою є забезпечення комунікаційної підтримки – усі працівники мають розуміти стратегічні цілі, бачення компанії та власну роль у досягненні результатів.

Забезпечення фінансової стійкості є ключовим завданням третього етапу, на якому реалізуються стратегії управління фінансами та ресурсами. Диверсифікація джерел фінансування за рахунок міжнародних грантів, державних субсидій та інвестиційних програм зміцнює фінансову стійкість. Крім того, бюджетування, орієнтоване на результат, дає змогу більш ефективно розподіляти ресурси, скорочуючи непотрібні витрати. Належне управління амортизаційними фондами забезпечує довгострокову стійкість критичної інфраструктури.

Шостий етап передбачає оптимізацію внутрішніх процесів і організаційної структури підприємства з метою підвищення операційної ефективності. У цьому контексті застосування принципів Lean і Kaizen дає змогу мінімізувати втрати ресурсів, скоротити надлишкові операції та налагодити безперервне покращення робочих процесів. Паралельно впроваджується реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), що дає змогу здійснити радикальну перебудову ключових функціональних напрямів діяльності. Це сприяє формуванню гнучкої, адаптивної структури управління, здатної ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

На сьомому етапі вирішальну роль у підвищенні операційної ефективності відіграє діджиталізація та прийняття рішень на основі штучного інтелекту. Впровадження автоматизації та ІТ-рішень дає змогу здійснювати моніторинг активів та інфраструктури в режимі реального часу, підвищуючи оперативність реагування. Крім того, методологія TOR-кластеризації використовується для поглибленого аналізу даних, виявлення прихованих закономірностей, які можуть покращити прогнозування, оцінку ризиків та оптимізацію ресурсів. Розширення цифрових послуг, таких як онлайн-платежі та мобільні додатки, ще більше покращує клієнтський досвід та доступність.

У комунальному секторі нейронні мережі та сучасні технології можуть допомогти підвищити ефективність управління, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість послуг для населення. Їх застосування дасть змогу ПрАТ «АК «Київводоканал»» швидше реагувати на ринкові зміни, прогнозувати ризики та забезпечувати стабільну роботу навіть у кризових умовах. Основні сфери застосування включають;

1. Моніторинг та управління інфраструктурою. Нейронні мережі аналізують дані із сенсорів та IoT-систем, що дає змогу прогнозувати відмови обладнання, оптимізувати витрати на обслуговування та продовжувати термін експлуатації інфраструктури.

2. Прогнозування попиту та споживання енергії. Моделі штучного інтелекту аналізують історичні дані щодо споживання води, газу та електроенергії, що дає змогу прогнозувати майбутній попит і запобігати перевантаженню системи.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів. Інтелектуальні чат-боти та голосові асистенти покращують клієнтську підтримку, обробляють запити та виконують обслуговування без втручання людини.

4. Управління ризиками та кризовими ситуаціями. Системи штучного інтелекту аналізують фактори ризику, ідентифікують потенційні загрози та пропонують стратегії реагування для забезпечення безперервності надання послуг.

Ключові технології та їх застосування в комунальному секторі наведено в табл. 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

Ключові технології та можливість їх застосування в діяльності ПрАТ «АК
«Київводоканал»»

Технологія/Інструмент	Застосування в комунальному господарстві
Моніторинг на основі IoT та нейронних мереж (Azure IoT, Siemens MindSphere)	Моніторинг у реальному часі водопровідних, теплових та енергетичних мереж.
Прогнозування попиту (TensorFlow, Prophet)	Аналіз історичних даних для ефективного розподілу ресурсів і зменшення втрат.
Автоматизовані AI-чат-боти (Dialogflow, ChatGPT API)	Обробка запитів громадян, онлайн-консультації та управління заявками на обслуговування.
Системи предиктивного обслуговування (IBM Watson, SAS Predictive Maintenance)	Запобігання аваріям шляхом аналізу зношеності обладнання.
AI-аналітика та візуалізація даних (Power BI, Tableau AI)	Моніторинг ключових показників ефективності (KPI), контроль витрат та підтримка прийняття рішень.

Джерело: розроблено автором.

Інтеграція цифрових рішень у стратегічне управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» дасть змогу перейти до проактивного підходу, знизити витрати, мінімізувати перебої у функціонуванні підприємства та значно підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Робота з ризиками та управління кризовими ситуаціями є пріоритетом восьмого етапу, на якому визначаються та мінімізуються ключові загрози, зокрема фінансові, операційні та інфраструктурні ризики. Диверсифікація ресурсних потоків знижує залежність від одного постачальника або джерела фінансування, що підвищує стійкість підприємства до збоїв. Крім того, стратегії реагування на кризові ситуації, включаючи екстрені протоколи, механізми страхування ризиків та заходи швидкого відновлення, забезпечують безперервність роботи в умовах нестабільності.

Дев'ятий етап акцентує увагу на стратегічних партнерствах та міжнародній співпраці для посилення можливостей компанії. Державно-приватне партнерство (PPP) відкриває можливості для залучення інвестицій та експертизи від приватних підприємств. Водночас міжнародна інтеграція у глобальні програми розвитку сприяє впровадженню найкращих практик управління міською інфраструктурою. Ініціативи обміну знаннями, зокрема навчальні програми та галузеві співпраці, підвищують компетенції персоналу та адаптивність організації.

На останньому етапі здійснюється безперервний моніторинг і стратегічна адаптація є ключовими для підтримання довгострокової ефективності. GAP-аналіз використовується для виявлення розбіжностей між поточними результатами та стратегічними цілями, що дає змогу здійснювати своєчасні коригування. Адаптивне управління забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, даючи змогу підприємству оперативно реагувати на зміни ринку та нові виклики, особливо в умовах кризових ситуацій.

Для контролю за реалізацією використовується система стратегічного контролінгу, яка охоплює моніторинг досягнення цілей, аналіз відхилень та впровадження коригувальних заходів. Внутрішні аудити, регулярні звіти, а також інструменти performance management дають змогу своєчасно виявляти проблеми та

вживати заходів. Також здійснюється оцінка досягнення KPI, оновлення стратегічної карти та визначення наступних кроків у розвитку підприємства з урахуванням зворотного зв'язку та змін в умовах зовнішнього середовища.

Отже, кореневою проблемою ПрАТ «АК «Київводоканал»» є нестабільність тарифної політики та її регуляторний вплив, через що підприємство не може впливати на свої доходи (оскільки не має впливу на попит також). Але підприємство може вплинути на свій фінансовий результат (щляхом оптимізації витрат). Дана проблема напряду впливає на всі інші проблеми підприємства. Запропоновано шляхи її вирішення. Окрім цього, запропоновано джерела фінансування проектів підприємства за рахунок партнерства з державою та залучення міжнародних інвестицій.

Також розроблено модель формування стратегії розвитку ПрАТ «АК «Київводоканал»» на основі сценарного підходу, яка охоплює 10 етапів: стратегічний аналіз середовища, оцінювання конкурентоспроможності та планування на основі сценаріїв, управління фінансами та ресурсами, процесна та організаційна оптимізація, діджиталізація та прийняття рішень на основі штучного інтелекту, управління ризиками та кризовими ситуаціями, стратегічні партнерства та глобальне співробітництво, постійний моніторинг та стратегічна адаптація, формування стратегії розвитку та її впровадження в діяльність. Для кожного етапу запропоновано інструменти, також здійснено сценарний аналіз., запропоновано технології.

Упровадження моделі формування стратегії управління розвитком у діяльність ПрАТ «АК «Київводоканал»» забезпечить успішну діяльність у довгостроковій перспективі, що матиме також екологічний та соціальний ефект.

ВИСНОВКИ

Відповідно до структури роботи, зроблено такі висновки:

1. Проаналізовано підходи до визначення поняття «стратегічного управління». Сформульовано власне визначення: це цілісний, динамічний та багатоетапний процес формування, реалізації та коригування довгострокових напрямів діяльності підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг, забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ефективне використання ресурсного потенціалу. Воно поєднує аналіз внутрішніх можливостей і загроз зовнішнього середовища, розробку та впровадження оптимальних стратегій, що забезпечують стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову ефективність підприємства. Розвиток підприємства відбувається в трьох аспектах: технічний, ринковий та організаційний розвиток. Ключові функції стратегічного управління розвитком: аналіз ситуації, формулювання стратегії, вибір стратегічних альтернатив, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка результатів, коригування. Розглянуто стратегії розвитку підприємств: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, реструктуризації, стабілізації, диверсифікованого зростання та скорочення.

2. Охарактеризовано методи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства: PESTEL-аналіз, DESTEP-аналіз, EFE-матриця, модель 5 сил Портера, SPELIT-аналіз, аналіз мегатрендів, SWOT-аналіз, SCOT-аналіз, SNW-аналіз та IFE-матриця. Визначено, що для побудови стратегії розвитку підприємства необхідно застосовувати методи багатокритерійного аналізу (TOPSIS, COPRAS та VIKOR), а також інші методи для оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за результатами якого можна застосувати бенчмаркінг та використати отриману інформацію. Окрім цього необхідним є аналіз проблемного поля підприємства за допомогою теорії графів. Запропоновано детальний алгоритм застосування даного методу. На етапі планування реалізації

стратегії важливим є розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування, що забезпечують ефективний зв'язок між стратегією розвитку підприємства та його виробничою діяльністю. Охарактеризовано методи формування стратегії розвитку підприємства: матриця BCG, матриця Ансоффа та сценарне планування. Досліджено критерії ситуації та типи стратегічного стану.

3. ПрАТ «АК «Київводоканал»» – одне із провідних підприємств у сфері водопостачання та водовідведення не лише в Україні. Підприємство володіє значними виробничими потужностями та ресурсами. Охарактеризовано організаційну структуру управління підприємством, Здійснено аналіз динаміки структури персоналу: стабільне зростання чисельності працівників у період 2022–2024 років. Загальна кількість персоналу збільшилася з 6556 осіб у 2022 році до 6812 осіб у 2024 році. Проаналізовано динаміку активу балансу ПрАТ «АК «Київводоканал» за 2021–2024 рр. Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання активів. Однак є проблеми, пов'язані із зносом основних засобів, дебіторською заборгованістю та коливаннями рівня ліквідності. Також здійснено аналіз динаміки пасиву балансу. Можна відстежити активний розвиток підприємства, однак помітно зростання фінансових ризиків. Основною проблемою є перетворення нерозподіленого прибутку на значний збиток, що створює загрозу фінансовій стабільності. Також здійснено аналіз ключових фінансових показників. Чистий фінансовий результат знижується, собівартість реалізованої продукції зростає, рентабельність продажів та активів спадає, коефіцієнт покриття поточних зобов'язань теж спалає, так само як і чистий прибуток на активи. Також здійснено SWOT-аналіз підприємства. ПрАТ «АК «Київводоканал» має потужну технічну базу, досвід і монопольне становище на ринку. Проте, підприємство стикається з серйозними фінансовими труднощами, високим зношенням інфраструктури та зростаючими витратами. Основні можливості: модернізація, залучення

інвестицій та цифрових інновацій. Проте загрози зовнішнього середовища вимагають гнучкої стратегії адаптації та управління ризиками.

4. З метою дослідження системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» вирішено застосувати метод графів. Виділено 20 проблем ПрАТ «АК «Київводоканал»», що пов'язані зі стратегічним управлінням розвитком: Їх агреговано у 4 блоки: фінансові проблеми, інфраструктурні проблеми, організаційно-управлінські проблеми, екологічні та соціальні проблеми. Для кожної групи проблем сформовано матриці парних порівнянь та побудовано граф, а також визначено кореневі, вузлові та результуючі проблеми. Визначено кореневі проблеми, а також побудовано граф для кореневих проблем. Система управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» характеризується низкою проблем, що знижують її ефективність і адаптивність до сучасних умов. Основними з них є відсутність стратегічного підходу, слабе управління інвестиціями, низький рівень автоматизації управлінських процесів, недостатня координація між підрозділами, неефективне управління персоналом, обмежена здатність до впровадження інновацій та відсутність дієвої системи управління ризиками. У сукупності ці чинники гальмують модернізацію, знижують ефективність прийняття рішень і створюють бар'єри для сталого розвитку підприємства.

5. Запропоновано систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»». Структура бази стратегічних даних охоплює такі підсистеми: внутрішнього середовища, зовнішнього середовища, конкурентного середовища, макроекономічного середовища, суміжних ринків, прогнозних оцінок та нормативно-правового середовища. Другою гілкою системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»» є аналітична складова, яка охоплює сукупність методів та аналітичних інструментів, а також результати стратегічного, операційного, атрибутивного, фінансово-економічного та порівняльного аналізу. Також запропоновано сучасні аналітичні інструменти та технології для формування

системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал»», серед яких: Business Intelligence (BI), Big Data-аналітика, машинне навчання, штучний інтелект, прогнозна аналітика, Data Mining, статистичні мови програмування, технології хмарних обчислень, візуалізація даних та програмне забезпечення для симуляцій.

6. Головна проблема підприємства – нестабільність тарифної політики та її регуляторний вплив. Так як підприємство діє у сфері комунальних послуг, на головну проблему напряду вплинути не може. Дана проблема впливає на інші через прямий вплив на фінанси підприємства. Тому вирішення проблем фінансового забезпечення підприємства вплине на вирішення всіх інших проблем. Серед проблем фінансового забезпечення виділено: висока собівартість послуг, втрати води в мережах, високі витрати на аварійні ремонти, неефективне використання трудових ресурсів та витрати на утилізацію осадів і відходів, а також запропоновано шляхи їх вирішення, завдяки чому підприємство зможе збільшити фінансову стійкість та вирішити інші проблеми. Запропоновано також джерела фінансування: участь у державних програмах, які фінансуються Світовим банком, а також фінансування через його підрозділи (International Finance Corporation). Розроблено модель формування стратегії управління розвитком ПрАТ «АК «Київводоканал» на основі сценарного підходу, яка охоплює: стратегічний аналіз середовища, оцінювання конкурентоспроможності та планування на основі сценаріїв, управління фінансами та ресурсами, процесна та організаційна оптимізація, діджиталізація та прийняття рішень на основі штучного інтелекту, управління ризиками та кризовими ситуаціями, стратегічні партнерства та глобальне співробітництво, постійний моніторинг та стратегічна адаптація, формування стратегії розвитку та її впровадження в діяльність. Для кожного етапу запропоновано інструменти, також здійснено сценарний аналіз., запропоновано технології. Впровадження моделі забезпечить сталий розвиток в довгостроковій перспективі, що матиме також екологічний та соціальний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bagatska K. V., Klymash N. I. Financial aspects of ensuring the security of communal enterprises under martial law. *Business inform.* 2023. Vol. 7, no. 546. P. 120–127. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-120-127>
2. Balan V., Zubkova V. Strategic management of the development of a public utility company: key aspects and tools for overcoming the crisis in times of war. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10723>
3. Brzeziński Ł. Enterprise development management. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4, no. 4. P. 1396–1410. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>
4. Cherchyk L. N. Diagnostics in strategic management enterprise. *Scientific bulletin of polissia*. 2017. Vol. 2, no. 2(10). P. 150–155. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155)
5. Gavkalova N., Babarytskyi O. Strategic management of industry development. *Market infrastructure*. 2019. No. 37. <https://doi.org/10.32843/infrastructure37-117>
6. Kotler P. *Principles of Marketing*. P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. [5th European edition]. London : Prentice Hall. Pearson Education Limited, 2014. 1020 p.
7. Kravchuk I., Lavrynenko S., Bezditko O. Management of innovative entrepreneurship: strategic development of business processes. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. No. 6(33). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-19>
8. Makarchuk I. Strategic enterprise risk management. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. No. 8. P. 107. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.107>
9. Morozova I., Mikitenko T. Strategic management of the foreign economic activities of the enterprises. *Pryazovskyi economic herald*. 2019. No. 6(17). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-4>

10. Mugabi J., Kayaga S., Njiru C. Strategic planning for water utilities in developing countries. *Utilities policy*. 2007. Vol. 15, no. 1. P. 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2006.10.001>
11. Murovana T. Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support. *Economy and society*. 2023. No. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
12. Mykhailov A., Korenivska L., Rachytska Y. Strategic management of hemp industry development. *Ekonomika APK*. 2021. Vol. 320, no. 6. P. 42–53. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106042>
13. Pacheva N. Strategic management of the national economy innovative development. *International scientific journal "internauka". series: "economic sciences"*. 2018. No. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-11-4306>
14. Pererva I., Yedynak V. Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. *Innovation and sustainability*. 2022. P. 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
15. Pilipenko S. The enterprise strategic management through the sustainable development concept. *Economy and society*. 2019. No. 20. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
16. Rainey D. L. Strategic management framework and strategic analysis. *Enterprise-Wide strategic management*. Cambridge. P. 243–309. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511805943.009>
17. Vovk V., Doroshenko V. Formation of the system of strategic management of the enterprise under martial law. *Economy and society*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
18. Zhong Z., Haoran W., Junsheng W. Analysis of enterprise strategic management issues and coping strategies based on big data analysis. *E3S web of conferences*. 2020. Vol. 214. P. 01017. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021401017>
19. Балан В.Г. Інструментарій нечіткого моделювання у стратегічному управлінні підприємствами. *Держава та регіони. Серія:*

Економіка та підприємництво. 2021. Випуск № 1 (118). С. 48–56.
<https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-8>

20. Балан В.Г. Методи нечіткого багатокритерійного аналізу у формуванні нової парадигми стратегічного управління підприємствами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 1/93. С. 1–32. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665>

21. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. В.Г. Балан. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.

22. Балан В.Г., Бабенко Д.М. Модель управління конкурентоспроможністю дослідницьких університетів. Ефективна економіка. 2020. № 5. С. 1–14. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.84> Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7906>

23. Балан В.Г., Подчерняєва В.О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. Ефективна економіка. 2021. № 4. – Режим доступу URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8800>
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.91>

24. Балан В.Г., Тимченко І.П. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії вертикально-інтегрованого холдингу з використанням теорії нечіткої логіки. Економічний простір. 2016. № 113. С. 67–79.

25. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 97–106. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/11348>

26. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

27. Білявська Ю. В. Екологічний менеджмент підприємства. Економіка України. 2016. № 4 (653). С. 104–111.

28. Боєнко О. Ю., Статкевич К. О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 131–144. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.12>
29. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019, № 5., С. 19–24. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
30. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 61–67. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>
31. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 1. С. 20–32. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32>
32. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Н. Л. Гавкалова, О. В. Бабарицький. Бізнес Інформ. 2018, № 4, С. 424–429.
33. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с
34. Житлово-комунальне господарство. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Sfera-komunalnih-poslug.html> (date of access: 15.04.2025).
35. Жук О. Інноваційна маркетингова діяльність як передумова успішного бізнесу. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 21–02. С. 108–114. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-060>
36. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>

37. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Л.В. Киш. Причорноморські економічні студії. 2019, №38. – С. 107–113.

38. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун. Економічний форум. 2018, № 4. С. 169–176.

39. Корецький М. Х. Житлово-комунальне господарство як об'єкт управління. Держава та регіони. Державне управління. 2006. № 4. С. 98–103.

40. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>

41. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45>

42. Міждисциплінарний словник з менеджменту. За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. навчальний посібник. К.:Нічлава, 2011. 624 с.

43. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101–108.

44. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 15.04.2025).

45. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. І. П. Потапюк, О. В. Міщенко, Я.А. Сухорученко. Економічний форум. № 4. С. 209–214. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34

46. ПрАТ АК Київводоканал – Звіт про управління ПрАТ «АК «Київводоканал» за 2021 рік. ПрАТ АК Київводоканал. URL:

<https://www.vodokanal.kiev.ua/zvit-pro-upravlinnya-prat-ak-kyivvodokanal-za-2021-rik> (дата звернення: 15.04.2025).

47. ПрАТ АК Київводоканал – Звіт про управління ПрАТ «АК «Київводоканал» за 2022 рік. ПрАТ АК Київводоканал. URL: <https://www.vodokanal.kiev.ua/zvit-pro-upravlinnya-prat-ak-kyivvodokanal-za-2022-rik> (дата звернення: 15.04.2025).

48. ПрАТ АК Київводоканал – Звіт про управління ПрАТ «АК «Київводоканал» за 2023 рік. ПрАТ АК Київводоканал. URL: <https://www.vodokanal.kiev.ua/zvit-pro-upravlinnya-prat-ak-kyivvodokanal-za-2023-rik> (дата звернення: 15.04.2025).

49. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17> (дата звернення: 15.04.2025).

50. Про житлово-комунальні послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

51. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19> (дата звернення: 15.04.2025).

52. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14> (дата звернення: 15.04.2025).

53. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?lang=ru> (дата звернення: 15.04.2025).

54. Про Основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-XII : станом на

19 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

55. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. Т. І. Решетняк, Ю. Е. Бабіч. Функціональна економіка. 2016, №17.

56. Седікова І., Седіков Д. Екологічний менеджмент підприємства як передумова сталого розвитку. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2021. № 9 (15). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-326-336](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-326-336)

57. Ситницький М. В. Етапи управління стратегічною гнучкістю підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. Вип. 107/108. С. 96–100.

58. Ситницький М.В. Концепція стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. 2021. Вип. 1(42). С. 41–48. <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.4>

59. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів України: теорія і практика: дис. д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2019. 577 с.

60. Ситницький М. В. Сучасні стратегії розвитку дослідницьких університетів України на шляху до світового визнання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. 2020. Вип. 1-2(40-41). С. 47–60. <https://doi.org/10.17721/tppe.2020.40.4>

61. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва. Д. О. Сугоняко, А. С. Топал. Економіка. Фінанси. Право. 2016., № 12(5), С. 8–11. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12\(5\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)_4)

62. Сфера комунальних послуг. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Sfera-komunalnih-poslug.html> (дата звернення: 15.04.2025).

63. Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Agrosvit*. 2023. № 2. С. 42–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.42>
64. Тимченко І. П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора: дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економ. наук: 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. К., 2017.
65. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. І.В. Токмакова, Д.А. Шатохіна, С. В. Мельник. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018, № 64. С. 283–291.
66. Тур О.В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування. *Наукові праці НУХТ* 2016. Том 22. С. 94–95.
67. Турба О. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних умовах: історико-технологічні засади. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. Серія : економіка. 2014. Т. 22, № 10/1. С. 151–157.
68. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Автор. Жилінська О.І (науковий редактор). Львів: Кальварія, 2017. – 168 с.
69. Щєбликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 37–45. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_8
70. Юрліга. Ухвалено Закон про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об’єднань у перехідний період. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/233225_ukhvaleno-zakon-pro-osoblivost-regulyuvannya-pdprimnitsko-dyalnost-okremikh-vidv-yuridichnikh-osb-ta-kh-obdnan-u-perekhdniy-perod (дата звернення: 15.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези «Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

Зубкова Валентина Іванівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
студентка 2 курсу ОС «Магістр», ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»
Науковий керівник: к.ф.-м.н., доц. Балан В.Г.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC UTILITIES IN THE CONDITIONS OF WAR

This paper analyzes the strategic management of public utilities, in particular water supply companies (Classifier of economic activities 36), in the context of war. The paper examines the main challenges faced by the industry and strategic approaches to its development. The key problems are identified, including the destruction of infrastructure, limited financial resources, falling consumer solvency, and staff shortages. Proposed measures include institutional reforms, financial support, introduction of innovative technologies, optimization of tariff policy, and human capital development.

Сфера комунальних послуг відіграє критичну роль у забезпеченні життєдіяльності суспільства, особливо під час воєнного стану. Війна спричинила значні втрати інфраструктури, ускладнила логістику та обмежила фінансові можливості як споживачів, так і самих підприємств галузі. У таких умовах стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг стає необхідною умовою їхнього ефективного функціонування. Метою цього дослідження є аналіз сучасного стану підприємств водопостачання в Україні та розробка стратегічних підходів до їхнього розвитку в умовах воєнного часу.

Підприємства водопостачання та водовідведення є одними з найбільш уразливих секторів під час війни, оскільки руйнування інфраструктури напряму впливає на доступ населення до чистої води та санітарних умов [3].

Аналіз статистичних даних щодо кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері водопостачання (КВЕД 36) демонструє значні коливання (рис. 1).

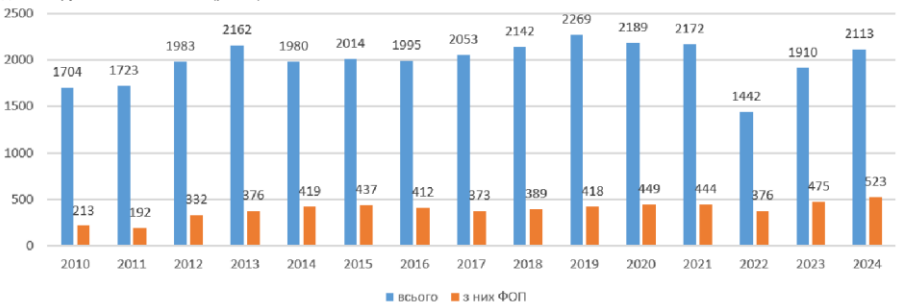


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств в Україні за КВЕД 36 «Забір, очищення та постачання води» за 2010-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [2].

У період із 2010 по 2021 рік спостерігалось поступове зростання кількості підприємств — від 1704 у 2010 році до 2172 у 2021 році. Найбільше скорочення відбулося у 2022 році, коли їхня кількість зменшилася до 1442 підприємств через повномасштабну війну, знищення інфраструктури та вимушене закриття підприємств у зонах бойових дій. У 2023–2024 рр. розпочався процес часткового відновлення: у 2023 році кількість підприємств зросла до 1910, а у 2024 році — до 2113. Попри позитивну тенденцію відновлення, галузь продовжує стикатися з багатьма викликами, які обмежують її розвиток.

Воєнний стан значно вплинув на роботу підприємств водопостачання, створивши низку проблем, що потребують стратегічного вирішення. Однією з найбільш критичних є руйнування інфраструктури. Бойові дії спричинили серйозні пошкодження систем водопостачання та водовідведення, що призвело до масштабних перебоїв у забезпеченні водою населених пунктів. Для підприємств це означає зростання витрат на ремонтні роботи, відновлення насосних станцій та очищувальних споруд, що ускладнює їхню подальшу діяльність [3].

Додатковим викликом є обмеженість фінансових ресурсів. Зниження платіжної дисципліни серед споживачів, зростання цін на ремонтні матеріали та висока вартість енергоносіїв значно послабили фінансовий стан підприємств галузі. Без достатнього фінансування вони не можуть забезпечувати належний рівень послуг, що погіршує ситуацію в регіонах, які залежать від централізованого водопостачання [1].

Погіршення економічної ситуації також призвело до падіння платоспроможності споживачів. Через масові втрати робочих місць, міграційні процеси та загальний спад економіки населення все частіше не в змозі вчасно сплачувати за комунальні послуги. Це створює додатковий фінансовий тиск на підприємства, обмежуючи їхні можливості для розвитку та модернізації [4].

Ще одним суттєвим викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів. Багато фахівців виїхали за кордон або були мобілізовані, що призвело до нестачі досвідчених працівників у галузі. Це ускладнює процес управління підприємствами, оскільки брак персоналу негативно впливає на оперативність реагування на аварійні ситуації та ефективність реалізації ремонтних заходів.

Окремою проблемою є енергетична нестабільність. Перебої в постачанні електроенергії, викликані руйнуванням енергетичної інфраструктури, безпосередньо впливають на роботу насосних станцій і систем водоочислення. Відсутність стабільного енергопостачання змушує підприємства шукати альтернативні рішення, що потребує додаткових ресурсів і фінансування [3].

Для стабілізації та розвитку сфери водопостачання в умовах війни необхідно реалізовувати комплексні заходи, спрямовані на державну підтримку, фінансове забезпечення, технологічну модернізацію та оптимізацію бізнес-процесів. Насамперед, слід удосконалити інституційно-правові механізми. Важливим кроком є розробка державних програм, спрямованих на відновлення та модернізацію водопостачальної інфраструктури. Спрощення бюрократичних процедур дасть змогу пришвидшити фінансування ремонтних робіт, а залучення міжнародної підтримки у вигляді грантів та допомоги від міжнародних організацій сприятиме подоланню кризових явищ у галузі [4].

Фінансово-інвестиційні заходи також відіграють ключову роль у підтримці підприємств. Зaproвадження механізмів державного субсидування для підприємств критичної інфраструктури допоможе зменшити їхні фінансові втрати. Важливим є надання пільгових кредитів для закупівлі необхідного обладнання та проведення ремонтних робіт. Також необхідно сприяти залученню приватних інвесторів у розвиток сфери водопостачання через механізми державно-приватного партнерства, що дасть змогу модернізувати об'єкти галузі та підвищити ефективність їхньої роботи.

Продовження додатку А

Сучасні техніко-технологічні заходи дадуть змогу підприємствам адаптуватися до складних умов війни. Впровадження інноваційних рішень, таких як енергоефективні технології, сприятиме зменшенню витрат на виробництво та очищення води. Автоматизація процесів контролю якості води та дистанційного управління об'єктами водопостачання підвищить рівень безпеки та надійності послуг. Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні чи вітрові електростанції, дасть змогу мінімізувати залежність підприємств від централізованого енергопостачання [4].

Оптимізація тарифної політики також є важливим напрямком стратегічного розвитку. В умовах падіння платоспроможності населення необхідно переглянути тарифи із урахуванням економічної ситуації, аби зберегти баланс між доступністю послуг для споживачів і фінансовою стабільністю підприємств. Уведення диференційованих тарифів для різних категорій населення та підприємств дасть змогу більш ефективно розподілити фінансове навантаження та забезпечити стабільність доходів комунальних компаній [3].

Окремо слід зосередитися на розвитку людського капіталу. Організація програм навчання та перекваліфікації персоналу допоможе заповнити дефіцит кадрів і підготувати нових спеціалістів для роботи в галузі. Крім того, необхідно створити мотиваційні програми для залучення та утримання фахівців, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємств та забезпечить їхнє стійке функціонування в довгостроковій перспективі.

Отже, підприємства сфери водопостачання відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності населення, особливо в умовах війни. Однак вони стикаються з серйозними викликами, такими як руйнування інфраструктури, фінансова нестабільність, енергетичні ризики та кадровий дефіцит.

Стратегічний розвиток галузі має базуватися на комплексному підході, що включає державну підтримку, фінансові стимули, впровадження сучасних технологій та розвиток кадрового потенціалу. Лише реалізація цих заходів дасть змогу забезпечити стабільне функціонування підприємств та створити умови для їхнього сталого розвитку в післявоєнний період.

1. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 11.02.2025).

2. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 11.02.2025).

3. Сфера комунальних послуг. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Sfera-komunalnih-poslug.html> (дата звернення: 11.02.2025).

4. Bagatska K. V., Klymash N. I. Financial aspects of ensuring the security of communal enterprises under martial law. Business inform. 2023. Vol. 7. No. 546. P. 120–127. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-120-127> (date of access: 11.02.2025).

Для програми конференції:

Author	Subject of the report /the supervisor
Zubkova Valentyna, 2 year in Master's program, Taras Shevchenko National University of Kyiv	<i>Strategic management of the development of public utilities in the conditions of war</i> (Candidate of Physical and Mathematical Sciences, associate professor V. Balan)
Зубкова В.І. 2 курс ОС «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка	<i>Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни</i> (к.ф-м.н., доц. Балан В.Г.)

Стаття «Strategic management of the development of a public utility company: key aspects and tools for overcoming the crisis in times of war»

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Менеджмент

UDC 658.5:005.21

Balan Valeriy

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor,
 Associate Professor at the Department of Management of Innovation and Investment
 Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Балан Валерій Григорович

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,
 доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
 Київський національний університет імені Тараса Шевченка
 ORCID: 0000-0002-1577-0636*

Zubkova Valentyna

*Student of the
 Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Зубкова Валентина Іванівна

*студентка
 Київського національного університету імені Тараса Шевченка
 ORCID: 0009-0000-3918-0481*

**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF A PUBLIC
 UTILITY COMPANY: KEY ASPECTS AND TOOLS FOR OVERCOMING
 THE CRISIS IN TIMES OF WAR**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
 СФЕРИ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА
 ІНСТРУМЕНТИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Summary. *Introduction. Under martial law, the strategic management of public utilities becomes critical to ensure the stable functioning of vital services. Military conflicts cause economic instability, destruction of infrastructure, lack of resources, and dependence on public funding and international assistance. This requires the development of a comprehensive strategy that includes financial sustainability, organizational change, digital transformation, and risk management.*

The purpose of the article is to analyze the key challenges faced by utilities during the war, assess their financial condition, and consider strategic management tools aimed at improving sustainability and efficiency. The role of digital technologies and international cooperation in strengthening utilities in times of crisis is also identified.

Materials and methods. The study is based on the analysis of financial indicators of utility companies, SWOT analysis, strategic planning and risk management methods. The information base is based on the reporting financial documents of PJSC "Kyivvodokanal", scientific publications and practical recommendations of international organizations on the management of utilities in crisis conditions.

Results. The article analyzes the dynamics of liquidity, solvency and financial stability of PJSC "AK 'Kyivvodokanal' for 2021-2023. The main problems of the enterprise are identified, in particular, a decrease in absolute and total liquidity, a drop in the solvency ratio and the need to optimize financial flows. The SWOT analysis revealed the strengths (key role in ensuring the livelihood of the population, the possibility of attracting international assistance) and threats (economic instability, destruction of infrastructure, outflow of qualified personnel). Three groups of tools to overcome the crisis are proposed: financial, organizational and risk management. Financial instruments include optimization

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

of tariff policy, use of depreciation charges, attraction of international grants, and implementation of performance-based budgeting. Organizational measures include crisis management, digitalization, and Lean methodology, while risk management focuses on diversifying resource flows, insuring assets, and developing business continuity plans.

Discussion. The study confirms the importance of an integrated approach to the strategic management of utilities in crisis conditions. The use of modern financial, managerial, and digital tools helps to strengthen their sustainability and efficiency. Further research can be aimed at developing adaptive strategic models, integrating artificial intelligence into management processes, and expanding international cooperation to attract funding and exchange of experience in the field of crisis management of municipal infrastructure.

Key words: *strategic management, utilities, crisis conditions, financial sustainability, innovative approaches, risk management, strategic planning, digitalization, Lean methodology, international assistance.*

Анотація. *Вступ. В умовах воєнного стану стратегічне управління підприємствами комунальної сфери набуває критичного значення для забезпечення стабільного функціонування життєво важливих послуг. Військові конфлікти спричиняють економічну нестабільність, руйнування інфраструктури, нестачу ресурсів та залежність від державного фінансування й міжнародної допомоги. Це вимагає розробки комплексної стратегії, що охоплює фінансову стійкість, організаційні зміни, цифрову трансформацію та управління ризиками.*

Мета статті – проаналізувати ключові виклики, з якими стикаються підприємства комунальної сфери під час війни, оцінити їхній фінансовий стан та розглянути інструменти стратегічного управління, спрямовані на

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Продовження додатку Б

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

підвищення стійкості та ефективності роботи. Також визначено роль цифрових технологій та міжнародної співпраці у зміцненні комунальних підприємств в умовах кризи.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі фінансових показників підприємств комунальної сфери, застосуванні SWOT-аналізу, методів стратегічного планування та управління ризиками. Інформаційну базу склали звітні фінансові документи ПрАТ «АК «Київводоканал»», наукові публікації та практичні рекомендації міжнародних організацій щодо управління комунальними підприємствами у кризових умовах.

Результати. У статті проаналізовано динаміку ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності ПрАТ «АК «Київводоканал»» за 2021–2023 роки. Визначено основні проблеми підприємства, зокрема зниження абсолютної та загальної ліквідності, падіння коефіцієнта платоспроможності та необхідність оптимізації фінансових потоків. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони (ключова роль у забезпеченні життєдіяльності населення, можливість залучення міжнародної допомоги) та загрози (економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, відтік кваліфікованих кадрів). Запропоновано три групи інструментів для подолання кризи: фінансові, організаційні та ризик-менеджмент. Фінансові інструменти включають оптимізацію тарифної політики, використання амортизаційних відрахувань, залучення міжнародних грантів та впровадження бюджетування, орієнтованого на ефективність. Організаційні заходи передбачають кризовий менеджмент, цифровізацію та Lean-методологію, а ризик-менеджмент зосереджується на диверсифікації ресурсних потоків, страхуванні активів та розробці планів неперервності бізнесу.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Продовження додатку Б

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Перспективи. Дослідження підтверджує важливість комплексного підходу до стратегічного управління комунальними підприємствами у кризових умовах. Використання сучасних фінансових, управлінських та цифрових інструментів сприяє зміцненню їхньої стійкості та ефективності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку адаптивних стратегічних моделей, інтеграцію штучного інтелекту у процеси управління та розширення міжнародної співпраці для залучення фінансування та обміну досвідом у сфері кризового управління комунальною інфраструктурою.

Ключові слова: *стратегічне управління, комунальні підприємства, кризові умови, фінансова стійкість, інноваційні підходи, управління ризиками, стратегічне планування, діджиталізація, методологія Lean, міжнародна допомога.*

Problem statement. Military actions and economic instability pose significant challenges for utilities, forcing them to adapt management strategies in conditions of high uncertainty. The deepening crisis in the national economy, destruction of critical infrastructure, lack of resources and dependence on state and international financing significantly affect the financial stability and operational efficiency of enterprises.

The current environment is characterized by:

1. Increased instability and unpredictability of the environment, which complicates strategic planning.
2. The need to apply a scenario approach and innovative forecasting methods to ensure the sustainability of enterprises.
3. A shorter horizon for reliable forecasting due to rapid changes in economic and geopolitical conditions.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

4. The influence of numerous factors, constraints and risks, which complicates the process of making management decisions.

5. The use of digital technologies, expert systems and artificial intelligence, which changes traditional approaches to strategic management.

6. Acceleration of innovation cycles, which requires rapid adaptation of enterprises to market changes.

7. Increased competition and the need to constantly monitor market conditions and strategic behavior of competitors.

In such conditions, there is an urgent need to transform the methods of strategic management of enterprises, to introduce modern management tools and analysis technologies. This requires revising traditional strategic models and supplementing them with more flexible methods that take into account the dynamics of change and limited management information. The integration of fuzzy logic, cognitive modeling and multi-criteria analysis tools plays an important role in improving the effectiveness of strategic management in the face of crisis challenges.

Analysis of recent research and publications. The problem of strategic management of enterprise development in the context of crisis and military challenges is being actively studied by Ukrainian scholars. They propose various approaches to business adaptation to unstable conditions, focusing in particular on the analysis of the impact of the external environment, adaptation mechanisms, financial sustainability, innovation strategies and corporate social responsibility.

Among the prominent Ukrainian researchers in this field are V. Balan, V. Bondarenko, N. Nosan, P. Romanyuk, and Y. Tkachenko, whose works provide a theoretical and practical basis for developing effective strategies for managing enterprises in the face of crises and military threats. Their research helps to solve

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

important problems of modern business, contributing not only to the sustainability of enterprises but also to their development even in the face of global instability.

Prospects for further research open up wide opportunities for deeper analysis and development of new approaches to management practices. Constant changes in the global economic environment, political instability, and potential military threats challenge enterprises to adapt to new realities. This creates a need to develop effective strategies to respond to these challenges.

The purpose of the article is to analyze the main challenges faced by utilities during the war. This includes an assessment of their financial condition, as well as consideration of strategic management tools that help to increase the sustainability and efficiency of their work in a crisis. Special attention is paid to the role of digital technologies and international cooperation that can strengthen utilities in the face of global and local challenges. The importance of these aspects is growing against the backdrop of an unstable situation that requires enterprises to be flexible, innovative and able to quickly adapt to changes.

Summary of the main research material. Table 1 shows the dynamics of liquidity, solvency and financial stability indicators of PRJSC KYIVVODOKANAL for 2021-2023.

Table 1

**Dynamics of liquidity, solvency and financial stability indicators of PRJSC
KYIVVODOKANAL for 2021-2023**

Indicator	2021	2022	2023	Normative value
Absolute liquidity ratio	0,01	0,08	0,05	> 0
Total liquidity ratio	0,87	0,87	0,72	> 1
Quick ratio	0,74	0,7	0,56	0,6 – 0,8
Solvency ratio	0,12	0,11	0,09	> 0,5
Asset turnover ratio	0,39	0,38	0,42	> 0,1

Source: developed by the authors [12; 13; 14]

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Thus, the war had a negative impact on the financial performance of Kyivvodokanal, in particular on the company's liquidity and solvency. In 2023, there was a decrease in the absolute liquidity and total liquidity ratios, which indicates a decrease in the company's ability to quickly cover its liabilities. The quick liquidity ratio also decreased, although it remained within the regulatory value, which indicates a slight decrease in the financial stability of the company. The solvency ratio continues to decline, which may indicate difficulties in financing and maintaining sustainability in the face of economic instability. At the same time, the asset turnover ratio has increased, which may be a positive signal of more efficient use of the company's resources in the face of limited financial capacity.

A SWOT-analysis was conducted to understand the situation of utility companies during the war period (Table 2).

Table 2

SWOT-analysis of utility companies in wartime

Strengths	Weaknesses
– key role in providing essential services; – ability to attract international aid; – experience working in crisis conditions.	– high dependence on state funding; – low operational efficiency; – limited access to modern technologies.
Opportunities	Threats
– expanding partnerships with international donors; – use of digital solutions; – optimizing resources and processes.	– economic instability; – infrastructure destruction; – loss of qualified personnel.

Source: developed by the authors

Thus, the SWOT-analysis of utility companies in wartime indicates important advantages, such as their key role in the life support of the population and the ability to attract international assistance, but they face challenges, including high dependence on public funding and low operational efficiency. Enterprises have the potential to expand partnerships with international donors,

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

implement digital solutions, and optimize resources, but they are threatened by economic instability, infrastructure destruction, and loss of skilled personnel, which requires active measures to strengthen their resilience in the face of war.

To overcome the military crisis, utilities have 3 groups of tools available to them: financial, organizational, and risk management (Tables 3-5).

Financial instruments play a key role in ensuring the sustainability of utilities in a crisis. One of the most important mechanisms is the optimization of tariff policy based on economic realities. This involves setting tariffs at a level that covers the company's costs, taking into account the social capacity of the population and the economic conditions of the region. This approach helps to maintain a balance between the financial stability of enterprises and the affordability of services for consumers.

Table 3

Financial tools for overcoming the crisis

Tool	Essence
Optimization of tariff policy considering economic realities.	Adjusting tariffs to reflect current economic conditions.
Use of depreciation deductions for infrastructure renewal.	Allocating depreciation funds to modernize infrastructure.
Expanding funding sources through international grants and aid programs.	Leveraging external financial support for development.
Introduction of performance-based budgeting systems.	Implementing budget systems focused on resource efficiency.

Source: developed by the authors

Another important aspect is the use of depreciation charges to upgrade infrastructure. Depreciation allows accumulating funds for the gradual modernization of the material and technical base of enterprises, which is especially important in conditions of limited access to external financing. By using these funds efficiently, it is possible to maintain the proper technical condition of fixed assets and minimize the cost of emergency repairs.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Expanding funding sources is another key tool, including attracting international grants and assistance programs. Participation in international projects allows you to receive additional funds for the development of enterprises, the introduction of energy-efficient technologies, and the modernization of infrastructure. Many international organizations provide financial support to utilities, which allows them to implement long-term investment programs.

Another important mechanism is the introduction of a budgeting system based on resource efficiency. This allows companies to rationally plan their expenditures, evaluate the efficiency of their use of funds, and make informed financial decisions. This approach helps to increase the economic sustainability of utilities, ensuring their ability to adapt to crisis challenges.

Organizational and managerial tools play an important role in ensuring the effective functioning of utilities in times of crisis. One of the key approaches is the introduction of crisis management and strategic planning. This involves the development of adaptive management strategies aimed at minimizing risks, ensuring the sustainability of the enterprise and optimizing resources. In an environment of uncertainty, it is important to have a flexible management system that allows you to respond quickly to changes in the environment and make informed decisions.

Table 4

Organizational and managerial tools for overcoming the crisis

Tools	Essence
Introduction of crisis management and strategic planning.	Establishing crisis response frameworks and long-term strategies.
Implementation of Lean methodology to reduce waste and improve operational efficiency.	Adopting Lean principles to optimize processes and minimize losses.
Use of digital technologies for automating business processes and asset management.	Integrating digital tools to streamline operations and manage assets.
Use of benchmarking models to assess company performance compared to peers.	Comparing company performance against industry standards to identify areas for

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

	improvement.
--	--------------

Source: developed by the authors

Another effective tool is the implementation of the Lean methodology, which reduces losses and increases the efficiency of operations. The use of lean manufacturing principles helps to optimize internal processes, eliminate unnecessary costs and increase labor productivity. This is particularly relevant for utilities that operate with limited resources and need to ensure uninterrupted service delivery to the public.

Another important area of development is the use of digital technologies to automate business processes and manage assets. The introduction of modern software solutions reduces the human factor in decision-making, speeds up data processing, and ensures effective control over all processes. Automation allows businesses to reduce operating costs, improve control over financial flows, and optimize the use of material and human resources.

Assessing the efficiency of an enterprise is a necessary step for its further development, and in this context, the use of a benchmarking model is of particular importance. Comparing your own performance with the best practices in the industry allows you to identify the strengths and weaknesses of the company, as well as find new opportunities to improve efficiency. Analyzing the activities of similar enterprises allows implementing proven management solutions that help increase competitiveness and adapt to changes in the external environment.

Table 5

Risk-management tools for overcoming the crisis

Tools	Essence
Assessment and monitoring of key risks with the development of adaptation strategies.	Identifying potential risks and creating strategies to address them.
Diversification of resource flows to reduce dependence on a single supplier or financial source.	Spreading resources across multiple channels to mitigate risk.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Ensuring business process continuity by developing contingency plans.	Preparing action plans for emergency situations to ensure operational continuity.
Use of insurance mechanisms to protect key assets.	Utilizing insurance to safeguard vital assets against unforeseen events.

Source: developed by the authors

Risk management is an integral part of the strategic management of utilities, especially in times of crisis. An important first step is to assess and monitor key risks and develop adaptation strategies. Regular threat analysis allows for timely identification of potential problems, forecasting their possible impact on the company's operations, and implementing measures to minimize negative consequences. This approach contributes to a quick response to challenges, ensuring the sustainability and flexibility of the organization.

Another effective mechanism is the diversification of resource flows, which reduces the company's dependence on a single supplier or financial source. The use of different channels of supply of materials, energy resources and financing helps to reduce the risks associated with interruptions in the work of key partners or economic instability. Diversification also makes it possible to allocate financial resources more efficiently, minimizing the impact of unfavorable factors on the company's operations. Ensuring the continuity of business processes is critical for the stable functioning of utilities. For this purpose, it is necessary to develop clear contingency plans that include algorithms for responding to possible crises, alternative options for supplying resources, and scenarios for restoring operations. Such preparations help to reduce company downtime, avoid significant losses, and guarantee the uninterrupted provision of vital services to the population.

One of the key risk management tools is the use of insurance mechanisms to protect the company's key assets. Insurance of property, technological equipment and financial risks helps to minimize losses in the event of unforeseen circumstances, such as natural disasters, man-made accidents or hostilities. This

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Продовження додатку Б

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

ensures the financial stability of the company and increases its readiness for possible crisis situations.

Strategic management of the development of public utilities in the context of instability and crisis should be based on an integrated approach that covers financial, organizational, technological and risk management aspects.

The main components of the strategic management model are shown in fig.

1.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

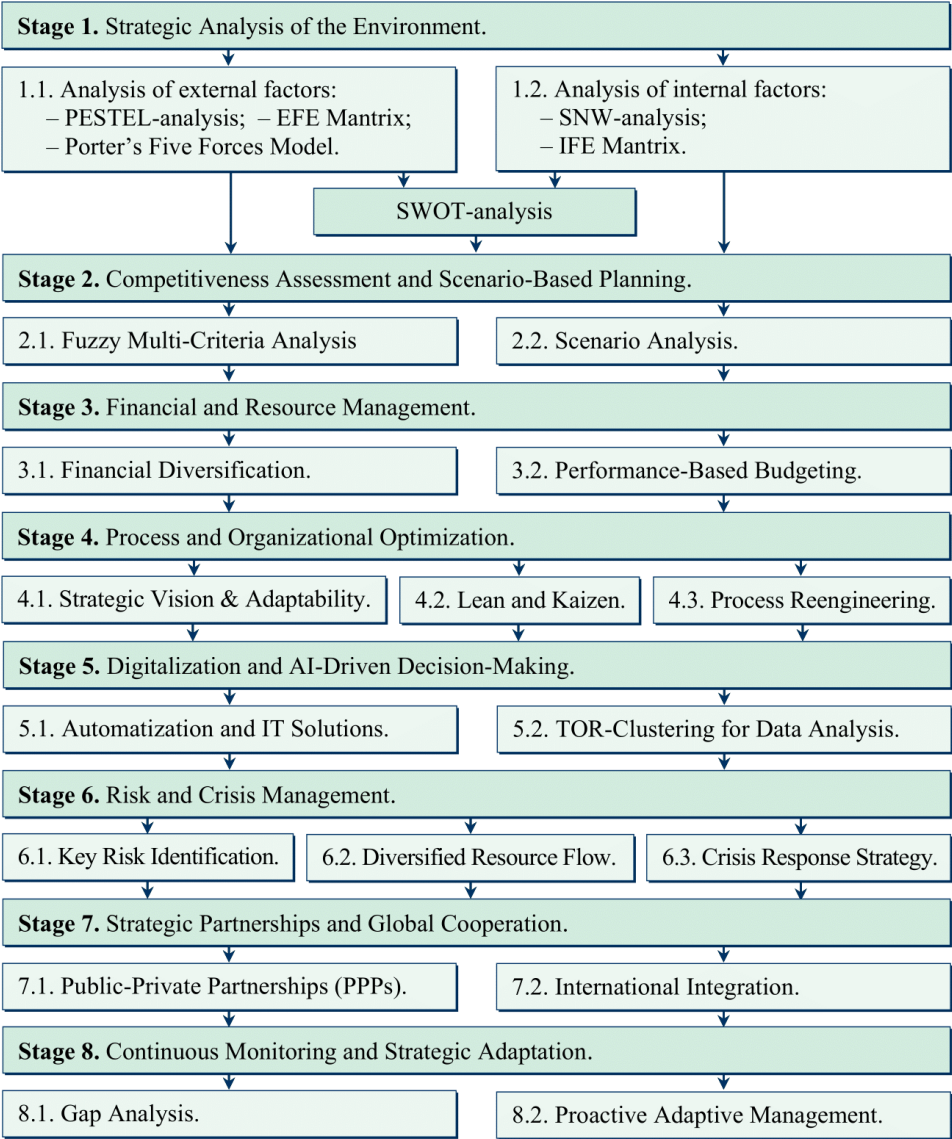


Fig. 1. Model of strategic management of the development of a utility company

Source: developed by the authors

International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

At the first stage, a comprehensive strategic analysis of the environment is conducted to assess external and internal factors influencing the municipal enterprise. PESTEL analysis and Porter's Five Forces Model help evaluate political, economic, technological, and market influences, while SWOT analysis identifies strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Special attention is given to economic instability, resource costs, and infrastructure risks, which are critical in wartime conditions.

The second stage focuses on assessing competitiveness and scenario-based planning to ensure strategic flexibility. Multi-criteria decision-making methods, such as Fuzzy TOPSIS and COPRAS, provide an objective evaluation of financial stability, service quality, and operational efficiency. In parallel, scenario analysis is applied to explore different development trajectories, considering possible international aid, particularly from the EU and other global partners, which can offer financial and infrastructural support during crises [4].

Table 6 presents three key scenarios – optimistic, moderately realistic, and pessimistic – outlining their definitions, potential strategies, and expected outcomes.

Table 6

Scenario analysis of strategic management of the development of public utilities in the conditions of war

Scenario	Definition	Possible Strategies	Expected Outcomes
Scenario 1: Optimistic	The situation stabilizes, active support from the EU.	– development of new services (energy efficiency, renewable energy); – market expansion; – partnerships with the private sector.	– increased efficiency; – revenue growth; – improved service quality.
Scenario 2: Moderately Realistic	The war continues, partial support from international	– cost optimization; – diversification of funding sources; – maintaining critical functions.	– preservation of essential services; – financial stability.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

	partners.		
Scenario 3: Pessimistic	Worsening situation, lack of external support.	– cost reductions; – focus on survival; – implementation of tariffs for essential services.	– decline in service quality; – risk of bankruptcy; – loss of public trust.

Source: developed by the authors

Scenario analysis enables municipal enterprises to evaluate possible development strategies under different conditions of war. It highlights the importance of adaptability, external assistance, and crisis management tools. Under an optimistic scenario, enterprises can focus on expansion and innovation, while a moderately realistic approach suggests stability through cost optimization and financial diversification. In a pessimistic scenario, survival strategies become crucial. Effective strategic management requires a proactive approach, integrating international support, investment in efficiency, and flexibility in decision-making to ensure the sustainability of municipal enterprises.

Ensuring financial sustainability is a key task at the third stage, where financial and resource management strategies are implemented. Diversification of financial sources through international grants, government subsidies, and investment programs strengthens financial resilience. Additionally, performance-based budgeting allows for more efficient allocation of resources, reducing unnecessary expenditures. Proper management of depreciation funds ensures the long-term sustainability of critical infrastructure.

The fourth stage includes optimizing processes and organizational structures to improve operational efficiency. The introduction of Lean and Kaizen methodologies helps streamline workflows and reduce resource waste. At the same time, business process reengineering (BPR) restructures operations to enhance service quality while minimizing costs. Moreover, developing strategic vision and

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

adaptability ensures the enterprise remains flexible and prepared for future challenges.

At the fifth stage, digitalization and AI-driven decision-making play a crucial role in increasing operational efficiency. The implementation of automation and IT solutions allows for real-time monitoring of assets and infrastructure, enhancing responsiveness. Additionally, TOR-clustering methodology is used for advanced data analysis, uncovering hidden patterns that can improve forecasting, risk assessment, and resource optimization. Expanding digital services, such as online payments and mobile applications, further enhances customer experience and accessibility [15].

In the public utilities sector, neural networks and modern technologies help improve management efficiency, optimize resource utilization, and enhance service quality for the population. Their application enables enterprises to respond more quickly to market changes, predict risks, and ensure stable operations even in crisis conditions. Key areas of application include:

1. Infrastructure Monitoring and Management. Neural networks analyze data from sensors and IoT systems, allowing for the prediction of equipment failures, optimization of maintenance costs, and extension of infrastructure lifespan.

2. Demand and Energy Consumption Forecasting. AI models analyze historical data on water, gas, and electricity consumption to predict future demand and prevent system overload.

3. Automation of Customer Service. Intelligent chatbots and voice assistants improve customer support, handle inquiries, and process service requests without human intervention.

4. Risk and Crisis Management. AI systems analyze risk factors, identify potential threats, and suggest response strategies to ensure service continuity.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Key technologies and their application in the utility sector are presented in Table 7.

The integration of these technologies into the strategic management system of public utility enterprises enhances efficiency, reduces costs, and improves service quality. The use of neural networks enables proactive management, minimizes service disruptions, and enhances customer satisfaction.

Addressing risks and crisis management is the priority of the sixth stage, where key threats, including financial, operational, and infrastructural risks, are identified and mitigated. Diversification of resource flows reduces reliance on a single supplier or funding source, making the enterprise more resilient to disruptions. Furthermore, crisis response strategies, including emergency protocols, risk insurance mechanisms, and rapid recovery measures, ensure business continuity in times of instability.

Table 7

Key technologies and their application in the utility sector

Technology/Tool	Application in Public Utilities
IoT and Neural Network Monitoring (Azure IoT, Siemens MindSphere)	Real-time tracking of water, heating, and power networks
Demand Forecasting (TensorFlow, Prophet)	Analyzing historical data for efficient resource distribution and waste reduction
Automated AI Chatbots (Dialogflow, ChatGPT API)	Handling citizen inquiries, online consultations, and service request management
Predictive Maintenance Systems (IBM Watson, SAS Predictive Maintenance)	Preventing breakdowns by analyzing equipment wear and tear
AI Analytics and Visualization (Power BI, Tableau AI)	Monitoring key performance indicators (KPIs), cost control, and decision-making support

Source: developed by the authors

The seventh stage emphasizes strategic partnerships and international cooperation to strengthen the company's capabilities. Public-private partnerships (PPPs) create opportunities for attracting investment and expertise from private

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

enterprises. Meanwhile, international integration into global development programs allows for the adoption of best practices in urban infrastructure management. Knowledge exchange initiatives, including training programs and industry collaborations, enhance staff competencies and organizational adaptability.

At the final stage, continuous monitoring and strategic adaptation are essential to maintaining long-term efficiency. GAP analysis is used to identify discrepancies between current performance and strategic goals, allowing for timely adjustments. Adaptive management ensures flexibility in decision-making, enabling the company to respond quickly to market shifts and emerging challenges, particularly in the context of crisis conditions.

Conclusion. Strategic management of public utility companies in wartime requires an adaptable approach to ensure financial stability, operational efficiency, and resilience. These enterprises provide essential services, and their sustainability directly affects infrastructure reliability and public well-being. War exacerbates financial and operational challenges, making strategic frameworks crucial for continued functionality and post-crisis recovery.

Financial analysis of PRJSC Kyivvodokanal highlights declining liquidity and solvency, necessitating urgent financial optimization. Strategies like tariff revisions, efficient use of depreciation reserves, and securing international funding are vital. Performance-based budgeting further enhances resource allocation, ensuring maximum efficiency in financial planning.

Organizational strategies play a key role in sustaining operations. Crisis management frameworks provide rapid response mechanisms, while Lean methodology enhances process efficiency. Digital transformation, including AI-driven analytics, IoT-based monitoring, and automated customer service,

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

strengthens adaptability and operational control. These tools empower public utilities to withstand crises while improving long-term competitiveness.

Risk management is critical in uncertain environments. Diversification of resource flows reduces dependency on single suppliers, ensuring operational continuity. Business continuity planning establishes emergency protocols, while insurance mechanisms protect infrastructure and financial stability. By proactively addressing risks, public utilities can minimize disruptions and maintain service provision.

Scenario analysis presents three potential pathways: an optimistic scenario facilitating innovation, a moderately realistic approach prioritizing cost control, and a pessimistic scenario focusing on survival. Strategic flexibility ensures that utility enterprises remain adaptable regardless of external developments.

International cooperation and strategic partnerships are essential for long-term growth. Public-private partnerships (PPPs) attract investments and technological advancements. Integration into global programs fosters financial access and knowledge exchange, strengthening institutional capacities and infrastructure resilience.

In conclusion, public utility enterprises must adopt adaptive strategies to navigate wartime challenges effectively. A balanced approach combining financial prudence, operational efficiency, digital innovation, and risk management is key to sustaining essential services. By leveraging international partnerships and modern management tools, these enterprises can withstand crises and lay the foundation for sustainable post-war reconstruction and development.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

References

1. Bagatska K. V., Klymash N. I. Financial aspects of ensuring the security of communal enterprises under martial law. *Business Inform.* 2023. Vol. 7. No. 546. P. 120–127. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-120-127>.
2. Balan V. H. Methods of fuzzy multicriteria analysis in the formation of a new paradigm of strategic management of enterprises. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*. 2025. № 1/93. S. 1–32. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665>.
3. Balan V.H. Tools of fuzzy modeling in strategic management of enterprises. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2021. Vypusk № 1 (118). S. 48–56. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-8>.
4. Balan V.H., Babenko D.M. A model for managing the competitiveness of research universities. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. S. 1–14. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.84>; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7906> (access date: 20.02.2025).
5. Balan V.H., Podcherniaieva V.O. Strategic management of enterprise development in the market of educational IT services. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 4.
6. Balan V.H., Tymchenko I.P. Theoretical and Methodological Aspects of Formation and Implementation of the Corporate Strategy of a Vertically Integrated Holding Company Using the Theory of Fuzzy Logic. *Ekonomichniy prostir*. 2016. № 113. S. 67–79.
7. Bilous S., Trokhymenko A., Kaminskyi V. Strategic management of enterprise development in the context of crisis and military challenges. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

8. Murovana T. Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.

9. Pacheva N. Strategic management of the national economy innovative development. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*. 2018. No. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-11-4306>.

10. Pererva I., Yedynak V. Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. *Innovation and sustainability*. 2022. P. 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.

11. Pilipenko S. The enterprise strategic management through the sustainable development concept. *Economy and society*. 2019. No. 20. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>.

12. PJSC Kyivvodokanal - Management Report of PJSC Kyivvodokanal for 2021. PrAT AK Kyivvodokanal – Holovna. URL: <https://www.vodokanal.kiev.ua/zvit-pro-upravlinnya-prat-ak-kyivvodokanal-za-2021-rik> (access date: 20.02.2025).

13. PJSC Kyivvodokanal - Management Report of PJSC Kyivvodokanal for 2022. PrAT AK Kyivvodokanal – Holovna. URL: <https://www.vodokanal.kiev.ua/zvit-pro-upravlinnya-prat-ak-kyivvodokanal-za-2022-rik> (access date: 20.02.2025).

14. PJSC Kyivvodokanal - Management Report of PJSC Kyivvodokanal for 2023. PrAT AK Kyivvodokanal – Holovna. URL: <https://www.vodokanal.kiev.ua/zvit-pro-upravlinnya-prat-ak-kiivvodokanal-za-2023-rik> (access date: 20.02.2025).

15. Scientists present artificial intelligence that learns without human intervention. Portaltele – Ukrainskyi telekomunikatsiinyi portal. URL:

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Продовження додатку Б

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

<https://portaltele.com.ua/news/technology/vcheni-predstavili-shtuchnij-intelekt-yakij-navchayetsya-bez-lyudskogo-vtruchannya.html> (access date: 20.02.2025).

16. Utilities sector. Ministry of Infrastructure of Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Sfera-komunalnih-poslug.html> (access date: 20.02.2025).

17. Vovk V., Doroshenko V. Formation of a system of strategic management of an enterprise under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 68: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

Альтернативні методи вибору стратегії розвитку підприємства*

Метод	Основна характеристика	Стратегічна орієнтація
Піраміда ефективності	Поєднує клієнтоорієнтовану стратегію з фінансовими показниками підприємства, оцінюючи ефективність організації як зсередини, так і зовні.	Стратегія розширення ринку.
ЗСП-модель	Оцінює інновації, рівень навчання, розвиток продукції, компетентність персоналу та корпоративну культуру.	Інноваційна кадрова стратегія.
Система управління EVA	Оцінює ефективність бізнесу через створення доданої вартості для акціонерів.	Стратегія розвитку товару.
Модель ERM	Включає напрями: обслуговування клієнтів, внутрішні процеси, управління змінами та власність.	Розвиток кадрів.
Six Sigma	Мінімізує дефекти у виробництві, забезпечуючи якість на рівні 99,9997%.	Глибоке проникнення на ринок.
Management by Objectives (МБО)	Управління через постановку SMART-цілей.	Підвищення продуктивності.
Lean Manufacturing	Мінімізує втрати та підвищує ефективність через ощадливе виробництво.	Глибоке проникнення на ринок.
Метод S5	Організує робочий простір та вдосконалює виробничі процеси.	Стратегія розвитку кадрів.
TPS (Total Performance Scorecard)	Оцінює ефективність через показники, якість, управління результативністю та компетенціями.	Інноваційна кадрова стратегія.
Total Quality Management (TQM)	Орієнтується на загальне управління якістю всіх процесів підприємства.	Сервісна диференціація.

*Розроблено автором.

Основні технічні характеристики виробничої діяльності ПрАТ «АК
«Київводоканал» за IV квартал 2024 року та 2024 рік

№ з/п	Основні фактичні технічні показники виробничої діяльності Товариства	Одиниця виміру	За IV квартал 2024 рік	За 2024 рік
1	Піднято води з усіх джерел питного водопостачання, у тому числі:	тис. м³	56 669.31	225 694.89
1.1	– з поверхневих джерел	тис. м³	51 957.42	207 257.35
1.2	– з підземних джерел	тис. м³	4 711.89	18 437.54
2	Середньодобовий обсяг підйому води	тис. м³/добу	615.97	616.65
3	Витрати питної води на технологічні потреби до мережі	тис. м³	3 256.22	13 344.87
4	Втрати води до мережі	тис. м³	262.10	1 043.84
5	Подано питної води в систему подачі і розподілу води (ПРВ)	тис. м³	53 150.99	211 306.18
6	Середньодобовий обсяг подачі води у систему подачі і розподілу води	тис. м³/добу	577.73	577.34
7	Витрати питної води на технологічні потреби з мережі	тис. м³	443.40	1 625.36
8	Втрати та необлічені втрати питної води з мережі	тис. м³	11 640.19	49 767.33
9	Частка втрат та необлічених втрат питної води з мережі (норматив 27,54%)	%	20.54	22.Тра
10	Технологічні витрати питної води до мережі та з мережі	тис. м³	3 699.62	14 970.23
11	Частка технологічних витрат питної води від піднятої води з усіх джерел (норматив 13,21%)	%	Чер.53	Чер.63
12	Втрати та необлічені втрати питної води до мережі та з мережі	тис. м³	11 902.29	50 811.17
13	Частка втрат та необлічених втрат води до мережі та з мережі від піднятої води (норматив 29,46%)	%	21.00	22.51
14	Загальний обсяг реалізації питного водопостачання всім споживачам	тис. м³	41 067.40	159 913.50
15	Загальна протяжність водопровідних мереж, у тому числі:	км	4 364.57	4 364.57
15.1	– водоводів	км	400.74	400.74
15.2	– вуличної мережі	км	2 644.05	2 644.05
15.3	– внутрішньоквартальної та дворової	км	1 319.78	1 319.78
16	Частка амортизованих мереж	%	69.66	69.66
17	Ветхих та аварійних мереж	км	2 220.17	2 220.17
18	Частка ветхих та аварійних мереж	%	50.87	50.87
19	Ліквідовано аварій та пошкоджень на водопровідних мережах	од.	636	2 533

Продовження додатку Г

Основні технічні характеристики виробничої діяльності ПрАТ «АК
«Київводоканал» за IV квартал 2024 року та 2024 рік

№ з/п	Основні фактичні технічні показники виробничої діяльності Товариства	Одиниця виміру	За IV квартал 2024 рік	За 2024 рік
20	Обсяг пропуску та очищення стічних вод на Бортницькій станції аерації	тис. м³	60 860.89	238 308.12
21	Середньодобовий обсяг очищення стічних вод	тис. м³/добу	661.53	651.12
22	Загальний обсяг реалізації стічних вод від усіх споживачів	тис. м³	40 797.71	158 366.12
23	Загальна протяжність каналізаційних мереж, у тому числі:	км	2 764.48	2 764.48
23.1	– головних самопливних колекторів	км	167.03	167.03
23.2	– напірних колекторів	км	157.64	157.64
23.3	– вуличної мережі	км	1 051.41	1 055.41
23.4	– внутрішньоквартальної та дворової мережі	км	1 384.40	1 384.40
24	Частка амортизованих мереж	%	62.84	62.84
25	Ветхих та аварійних мереж	км	822.56	822.56
26	Частка ветхих та аварійних мереж	%	29.75	29.75
27	Ліквідовано аварій на каналізаційних мережах	од.	17	70
28	Ліквідовано засмічень у каналізаційних мережах	од.	3 404	11 000

Анотація

Зубкова Валентина Іванівна. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент організації та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних аспектів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства. У роботі проаналізовано важливість стратегічного управління для підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища та цифровізації бізнес-процесів. Розглянуто основні методи стратегічного управління, а також необхідність чіткої аналітичної підтримки для прийняття обґрунтованих рішень.

Проведено стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «АК «Київводоканал», визначено проблеми у системі стратегічного управління та розроблено рекомендації для їх вирішення. Визначено важливість удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення через впровадження новітніх методів аналізу і моделювання, а також створення стратегії розвитку на основі сценарного підходу.

Запропоновано модель стратегічного управління, яка включає удосконалення аналітичної підтримки, розвиток цифрових технологій і підвищення гнучкості підприємства. Результати дослідження мають практичне значення для підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності і технологічних змін.

Ключові слова: стратегічне управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, розвиток підприємства, цифрова трансформація, ПрАТ «АК «Київводоканал», стратегічний аналіз.

Zubkova Valentina Ivanivna. Information and Analytical Support of Strategic Management of Enterprise Development – Manuscript.

Master's degree thesis in management in the specialty 073 "Management" of the educational and scientific program "Organizational Management and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to develop theoretical and practical aspects for improving the information and analytical support of strategic management in enterprise development. The paper analyzes the importance of strategic management for enterprises in a changing market environment and the digitalization of business processes. The main methods of strategic management are considered, as well as the need for clear analytical support for making informed decisions.

A strategic analysis of the activities of PrAT «AK «Kyivvodokanal» was conducted, and problems in the strategic management system were identified, with recommendations for their resolution. The importance of improving information and analytical support through the implementation of advanced analysis and modeling methods, as well as the development of a strategy based on scenario planning, was emphasized.

A model of strategic management is proposed, which includes improving analytical support, developing digital technologies, and increasing the enterprise's flexibility. The results of the research are of practical value for enhancing the effectiveness of strategic management in enterprises in conditions of instability and technological changes.

Keywords: strategic management, information and analytical support, enterprise development, digital transformation, PrAT «AK «Kyivvodokanal», strategic analysis.