

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ТАРАДЮК ВІКТОРІЯ СЕРГІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА
ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Тарадюк Вікторії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку
Керівник роботи (проєкту) Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук.

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка напрямів удосконалення системи управління проєктами комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку. Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання: вивчити особливості управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку; проаналізувати методичні підходи до аналізу управління проєктами у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку та оцінювання його ефективності; здійснити характеристику комунального підприємства та аналіз основних показників його діяльності; провести комплексний аналіз проєктної діяльності комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій; оцінити ефективність системи управління проєктами комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Тарадюк В. С. Управління проектами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методологічні засади управління проектами в комунальній сфері благоустрою міських територій у контексті концепції сталого розвитку. Розкрито сутність, цілі та структурні компоненти благоустрою як об'єкта управління. Показано, що благоустрій охоплює не лише інженерну інфраструктуру, а й екологічні, соціальні та естетичні складові урбаністичного простору. Визначено особливості проектного менеджменту в сфері благоустрою з урахуванням інтеграції екологічних, соціальних і економічних чинників у всі стадії реалізації проектів.

Удосконалено методичні підходи до аналізу ефективності управління проектами з позицій сталого розвитку з використанням інструментів Balanced Scorecard, SWOT- та PEST-аналізу, матриць KPI, адаптивного моніторингу. Обґрунтовано доцільність поєднання стратегічних цілей муніципалітету з показниками результативності проектного портфеля через інтегровану систему оцінювання. Проведено комплексну оцінку проектної діяльності комунального підприємства, зокрема за такими параметрами, як екологічна результативність (скорочення викидів CO₂, збільшення площ озеленення), соціальна інклюзивність (розвиток інфраструктури безпеки, створення комфортного громадського простору), економічна ефективність (продуктивність праці, зниження витрат, багатоканальне фінансування за рахунок місцевих, обласних, донорських і кредитних джерел).

Виявлено основні виклики в системі управління проектами підприємства: недостатній рівень цифровізації моніторингу, фрагментованість обліку показників ефективності, відсутність систематичного ризик-менеджменту та обмеженість резервного фонду, що знижує гнучкість у реагуванні на зовнішні

шоки. Запропоновано практичні напрями вдосконалення системи управління, зокрема через впровадження адаптивного бюджетування за принципами PMBOK 7, цифрових дашбордів Power BI із інтеграцією даних у режимі реального часу, розширеного ризик-менеджменту відповідно до стандарту ISO 21505, а також політики «зеленої» закупівлі на основі рекомендацій ISO 20400.

Одержані результати мають практичне значення для вдосконалення управлінських процесів у комунальних підприємствах благоустрою, дозволяють підвищити рівень прозорості, відповідальності й результативності проєктів, сприяють сталому розвитку муніципальної інфраструктури в умовах бюджетних обмежень та екологічних викликів.

Ключові слова: благоустрій, управління проєктами, сталий розвиток, комунальні підприємства, KPI, Power BI, ISO, муніципальне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	5
1.1. Сутність, цілі та складові благоустрою міських територій як об'єкта управління.....	5
1.2. Особливості управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу управління проєктами у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку та оцінювання його ефективності	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	22
2.1. Загальна характеристика комунального підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	22
2.2. Аналіз проєктної діяльності комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій	36
2.3. Оцінка ефективності системи управління проєктами комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах урбаністичного розвитку, що супроводжується зростанням екологічних ризиків і фінансових обмежень, особливої актуальності набуває питання ефективного управління благоустроєм міських територій. Водночас у діяльності комунальних підприємств спостерігаються численні виклики: нераціональне використання ресурсів, низький рівень інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси, а також недостатній моніторинг ефективності реалізованих проєктів. Це вимагає розробки нових підходів до проєктного управління, що забезпечить комплексне врахування екологічних, економічних та соціальних аспектів сталого розвитку. Саме тому дослідження системи управління проєктами у сфері благоустрою на прикладі конкретного комунального підприємства є актуальним.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, цілі та складові благоустрою міських територій як об'єкта управління;
- вивчити особливості управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу управління проєктами у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку та оцінювання його ефективності;
- здійснити характеристику комунального підприємства та аналіз основних показників його діяльності;
- провести комплексний аналіз проєктної діяльності комунального

підприємства у сфері благоустрою міських територій;

– оцінити ефективність системи управління проєктами комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку.

Об’єкт дослідження – процес управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій.

Предмет дослідження – методологічні, організаційні та управлінські засади реалізації проєктної діяльності комунального підприємства на основі принципів сталого розвитку з урахуванням їх впливу на соціальну, екологічну та економічну ефективність благоустрою.

Матеріали дослідження. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні дані діяльності комунального підприємства, нормативні документи, програми благоустрою, внутрішні регламенти підприємства, а також аналітичні звіти, стандарти (PMBOK, ISO 21505, GRI, SDG), результати публічних закупівель та звіти з оцінки ефективності проєктів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку.

Практичне значення полягає у можливості впровадження запропонованих управлінських рішень щодо цифрової інтеграції планування, розширення ризик-менеджменту, адаптивного кошторисного підходу, інституціоналізації «зеленої закупівлі» та соціального залучення, що дозволить підвищити ефективність на інших подібних підприємствах комунальної сфери.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження обговорено та схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р., Луцьк) [26].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, цілі та складові благоустрою міських територій як об'єкта управління

Благоустрій міських територій як об'єкт управління являє собою багатогранний і міждисциплінарний комплекс заходів, який охоплює організаційно-правові, інженерно-технічні, санітарно-гігієнічні, екологічні, архітектурно-планувальні, естетичні та соціально-економічні аспекти, спрямовані на забезпечення сталого розвитку урбанізованих середовищ та підвищення якості життя населення. Згідно із Законом України «Про благоустрій населених пунктів» № 2807-IV від 06.09.2005, благоустрій визначається як діяльність, що включає низку заходів, пов'язаних з очищенням територій, організацією озеленення, освітленням вулиць, утриманням будівель і споруд у належному стані, а також з облаштуванням об'єктів загального користування та гарантуванням санітарного благополуччя населення [17].

Управлінська сутність благоустрою розкривається через наявність системного та комплексного підходу до реалізації функцій планування, організації, мотивації, координації та контролю. Органи місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР, наділені повноваженнями щодо прийняття нормативних актів у сфері благоустрою, зокрема правил благоустрою територій громад, схем озеленення, програм розвитку об'єктів інфраструктури [22]. Самостійне затвердження таких документів дозволяє враховувати локальні особливості, просторові обмеження, рівень соціальної активності мешканців та екологічну ситуацію в кожному окремому населеному пункті.

Регламентация благоустрою на рівні містобудівної документації відбувається відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI, який вимагає обов'язкового врахування питань благоустрою при розробці детальних планів територій (ДПТ), генеральних планів, планів зонування та проектів забудови [24]. Закон України «Про основи містобудування» № 2780-XII формує ідеологічне підґрунтя благоустрою, визначаючи засади раціонального використання територій, гармонійного включення природного середовища в міське середовище, збереження природних ресурсів та охорони ландшафтного різноманіття як базису для реалізації принципів екологічної рівноваги [14].

Важливу роль у формуванні системи управління благоустроєм відіграють житлово-комунальні підприємства та інші суб'єкти господарювання, які забезпечують безпосереднє виконання робіт, що мають вплив на просторову організацію та комфортність середовища. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» № 2189-VIII регламентує обсяги та якість послуг із прибирання, освітлення, озеленення та утримання прибудинкових територій [19]. Встановлення чітких стандартів дозволяє уникати суб'єктивізму в оцінці діяльності виконавців та створює передумови для прозорого і ефективного управління ресурсами.

Підзаконні нормативні акти деталізують положення законодавства та забезпечують належну реалізацію державної політики у сфері благоустрою. Так, Типові правила благоустрою території населеного пункту (наказ Мінрегіону № 145 від 17.05.2011, в редакції 2017 року) встановлюють загальні підходи до організації благоустрою, описують складові об'єктів благоустрою, вимоги до їх утримання, а також регламентують участь громадськості в процесах ухвалення рішень [2]. Постанова КМУ № 870 від 30.10.2013 визначає процедуру отримання дозволів на тимчасове порушення елементів благоустрою під час виконання земляних, будівельних або аварійних робіт, передбачаючи подальше обов'язкове відновлення інфраструктури [3]. Наказ Державного комітету України з питань житлово-комунального господарства № 154 від

23.09.2003 «Про затвердження Порядку проведення ремонту та утримання об'єктів благоустрою населених пунктів», чинний станом на 1 серпня 2017 року, визначає загальні вимоги до організації процесів технічного обслуговування, поточного та капітального ремонту об'єктів благоустрою, включаючи вулично-дорожню інфраструктуру, елементи озеленення, інженерні споруди та малі архітектурні форми [4]. Цей нормативно-правовий акт встановлює порядок планування робіт, джерела фінансування, строки їх виконання, критерії приймання виконаних робіт, а також вимоги до ведення відповідної документації, що дозволяє забезпечити системний підхід до збереження і поліпшення технічного стану об'єктів благоустрою, з урахуванням місцевих умов і потреб громади.

Контрольна функція у сфері благоустрою реалізується через механізми адміністративного впливу. Кодекс України про адміністративні правопорушення, зокрема його стаття 152, передбачає адміністративну відповідальність за порушення вимог благоустрою, у тому числі за засмічення територій, неналежне утримання споруд, пошкодження зелених насаджень, самовільне встановлення малих архітектурних форм та інших об'єктів [1]. Це забезпечує превентивний ефект та сприяє підвищенню загального рівня відповідальності серед суб'єктів господарювання і громадян. Таким чином, благоустрій міських територій у правовому, інституційному та управлінському вимірах розглядається як динамічна система, що інтегрує просторові, екологічні, технічні та соціальні компоненти, спрямовані на формування збалансованого, безпечного та гармонійного міського середовища.

Цілі благоустрою міських територій як об'єкта управління визначають стратегічну спрямованість управлінської діяльності на формування комфортного, безпечного, екологічно збалансованого та соціально інклюзивного середовища для життєдіяльності населення. Вони виступають основою для інтеграції політики благоустрою в загальнонаціональні та місцеві стратегії просторового розвитку, орієнтуючись на принципи сталості, універсального дизайну, енергоефективності та охорони культурної і природної спадщини. На

нормативному рівні цілі благоустрою знаходять відображення у численних законодавчих і нормативно-правових актах, які регламентують питання екології, містобудування, архітектури, соціального захисту та інженерної інфраструктури (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі благоустрою міських територій

Примітка: сформовано на основі джерел [5; 23; 15; 6; 7; 8; 9]

Екологічна складова цілей благоустрою ґрунтується на положеннях Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-ХІІ, що встановлює обов'язкові вимоги до збереження та відновлення зелених насаджень, контролю за якістю повітря, ґрунтів та водних об'єктів у межах урбанізованих територій [5]. Питання дотримання санітарних норм при експлуатації елементів благоустрою унормовані Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» № 4004-ХІІ, який встановлює гігієнічні регламенти для утримання вулиць, дитячих майданчиків, пляжів, місць відпочинку та громадського користування.

Важливим напрямом сучасної екологічної політики є запровадження процедур екологічної експертизи проєктів, що реалізується через Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» № 2059-VIII та Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» № 2354-VIII [18, 20]. Ці нормативи забезпечують інтеграцію питань охорони довкілля у процес планування та реалізації проєктів реконструкції парків, скверів, набережних та інших об'єктів благоустрою. Захист особливо цінних природних територій в межах міст закріплено Законом України «Про природно-заповідний фонд України» № 2456-XII, який гарантує збереження міських рекреаційних зон, урбанізованих лісів, ботанічних садів і ландшафтних парків [23].

Благоустрій також виконує функцію збереження культурної ідентичності та історичної спадщини. Закон України «Про охорону культурної спадщини» № 1805-III визначає вимоги до проведення робіт у межах історичних ареалів, регламентує архітектурне оформлення громадських просторів, збереження елементів історичного ландшафту, що має особливе значення для формування місцевого середовища [15].

В аспекті просторової організації територій, благоустрій має забезпечити безбар'єрність, зручність для пішоходів, велосипедистів і людей з інвалідністю. Закон України «Про дорожній рух» № 2344-XII встановлює вимоги до облаштування пішохідних переходів, зупинок, стоянок, розміщення малих архітектурних форм, а Закон України «Про автомобільні дороги» № 2862-IV передбачає організацію інженерного облаштування придорожніх територій, включно з зеленою смугою та ландшафтними елементами. Систему державних будівельних норм доповнюють ДБН В.2.3-5:2018, ДБН В.2.3-15:2007, ДБН Б.2.2-12:2019, які встановлюють просторові параметри вулиць, норми освітлення, озеленення, щільності забудови, обсяги доступності та правила облаштування елементів благоустрою [6].

Соціально орієнтовані цілі благоустрою закріплені в Законі України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» № 875-XII, який унеможливорює проєктування міського середовища без урахування принципів

інклюзивності та універсального дизайну [7]. Постанова КМУ № 559 від 04.06.2020 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» визначає цілі формування безпечного, комфортного та екологічно сталого міського середовища, а постанова КМУ № 311-2025-п від 18.03.2025 вводить обов'язковий моніторинг безбар'єрності із залученням фахівців та проведенням аудитів інфраструктури [8, 9]. Екологічна безпека та циркулярна економіка підтримуються згідно з постановою КМУ № 1073-2022-п, яка регулює управління будівельними відходами, передбачаючи їх утилізацію та вторинне використання.

Стратегічний курс на кліматичну нейтральність формалізовано у Розпорядженні КМУ № 821-р від 21.07.2021 «Про схвалення Стратегії низьковуглецевого розвитку України до 2050 року», де передбачено використання зелених зон для зниження викидів CO₂, регулювання мікроклімату в містах та підвищення кліматичної стійкості урбанізованих територій. Впровадження енергоефективного підходу до проєктування громадських просторів закріплене в Законі України «Про енергетичну ефективність будівель» № 2118-VIII, що передбачає оптимізацію витрат тепла, енергії та матеріалів при організації благоустрою [16]. Усе це зумовлює перехід від фрагментарного до системного бачення благоустрою як цілісної політики міського розвитку, що формує не лише фізичний, але й соціально-культурний та екологічний простір сучасного українського міста.

Складові благоустрою міських територій як об'єкта управління утворюють багаторівневу систему елементів матеріального середовища та організаційно-регуляторних механізмів, які разом забезпечують формування безпечного, функціонального, комфортного та естетично привабливого урбанізованого простору. Вони мають інтегрований характер і виконують взаємодоповнюючі функції в екологічному, транспортному, енергетичному, соціальному та культурному вимірах. Системне узгодження цих складових у рамках муніципального управління дозволяє трансформувати міський публічний простір на ресурс соціальної згуртованості, сталого розвитку та

інвестиційної привабливості територіальної громади (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові благоустрою міських територій

№	Складова	Характеристика та функції
1	Інженерна й транспортна інфраструктура	Вулично-дорожня мережа, тротуари, велодоріжки, громадський транспорт, забезпечення доступності та безпеки
2	Зелена інфраструктура	Парки, сквери, зелені фасади, кліматоадаптація, рекреація, захист біорізноманіття
3	Вуличне освітлення	Безпека у темний час доби, енергоефективність, адаптивне керування
4	Санітарне очищення та поводження з відходами	Прибирання, зимове утримання, сортування, компостування, зменшення обсягів захоронення
5	Малі архітектурні форми та вуличні меблі	Зупинки, лави, велопарковки, кіоски, інформаційні стели, формування візуального середовища

Примітка: сформовано на основі джерел [25, 21]

Ключовим елементом інфраструктурного ядра благоустрою виступає транспортна та інженерна мережа, що включає вулично-дорожню інфраструктуру, тротуари, велосипедні смуги, пішохідні переходи, майданчики громадського транспорту, підземні й надземні переходи. Відповідно до положень ДБН Б.2.2-12:2019, ці об'єкти мають проектуватися з урахуванням нормативів ширини проїзних частин, тротуарів, допустимих кутів повороту, а також екологічних вимог до зниження шумового, вібраційного й викидного навантаження [25]. Забезпечення транспортної доступності має враховувати потреби всіх категорій населення, включаючи людей з інвалідністю, дітей і людей похилого віку.

Другим за значущістю елементом є зелена інфраструктура, представлена парками, скверами, зеленими дахами, бульварами, вертикальним озелененням фасадів, вуличними насадженнями. Вони виконують низку функцій: мікрокліматичну, фітосанітарну, рекреаційну, соціальну та естетичну. Як засвідчено у «Програмі розвитку зелених зон Києва до 2030 року», орієнтиром стало досягнення показника не менше ніж 17 м² озелених площ на одного мешканця. Впровадження природоорієнтованих технологій, таких як дренажні лінії, лісопаркові фільтри та автохтонне насадження, підвищує стійкість міських екосистем до кліматичних коливань [10].

Невід’ємною складовою благоустрою є система вуличного освітлення, що визначає рівень нічної безпеки, комфорт пересування та ефективність енергоспоживання. ДБН В.2.5-28:2018 встановлює мінімальні нормативи освітленості для пішохідних зон і проїжджих частин, межі засліплення, допустиму колірну температуру світильників, а також вимоги до використання систем «розумного» керування освітленням [21].

Таким чином, складові благоустрою становлять єдину багатофункціональну систему, де інфраструктурні, екологічні, енергетичні, санітарні та архітектурно-дизайнерські підсистеми взаємодіють на основі нормативної уніфікації та стратегічного управлінського планування. Їхня інтеграція у практику муніципального управління дозволяє підвищити якість міського середовища, зміцнити соціальну взаємодію та сформувати передумови для довгострокового сталого розвитку.

1.2. Особливості управління проектами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку

Основи сталого розвитку в муніципальному управлінні проектами благоустрою формують нову парадигму управлінської діяльності, орієнтовану на досягнення балансу між екологічними, економічними та соціальними складовими міського розвитку. Такий підхід втілюється через концепцію «потрійного підсумку», що відображає інтеграцію Цілей сталого розвитку (ЦСР), насамперед ЦСР-11 «Сталий розвиток міст», а також суміжних ЦСР-7, 12 і 13, які охоплюють енергоефективність, відповідальне споживання та протидію зміні клімату. Міста, що беруть участь у мережах Eurocities і Covenant of Mayors, використовують інструменти стратегічного прогнозування, кліматичної нейтральності та соціальної інклюзії для формування сталих проєктів благоустрою, інтегрованих у загальноміські плани відбудови й розвитку.

Однією з основних засад управління є довгострокове планування на базі Плану дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату (SECAP), що передбачає обов'язкову інвентаризацію викидів, аналіз кліматичних сценаріїв і розробку дорожньої карти заходів до 2030 року. Узгодження цих планів із Національним енергетичним та кліматичним планом (NECP-2025-2030) забезпечує синхронізацію міждержавної та муніципальної політики. Регулярне дворічне звітування за допомогою платформи MyCovenant дозволяє контролювати прогрес у досягненні показників енергоефективності, адаптації до кліматичних ризиків та розвитку сталої інфраструктури.

Особливістю сталого підходу в управлінні благоустроєм є впровадження екосистемного бачення та природа-орієнтованих рішень (NBS), які замінюють традиційні інженерні схеми зеленою інфраструктурою – дощовими садами, біофільтрами, деревами з високим потенціалом поглинання CO₂. Відповідно до стандартів ISO 37120/37122, такі проєкти мають доведену ефективність у зниженні середньої температури в міських районах, покращенні якості повітря та підвищенні індексу біорізноманіття.

Енерго- та ресурсоефективність стали обов'язковими компонентами муніципального планування в межах NECP-2030, який передбачає скорочення споживання первинної енергії на 25 % і підвищення частки відновлюваних джерел енергії до щонайменше 27 %. Це означає впровадження інтелектуальних систем освітлення, термомодернізацію будівель, енергетичну паспортизацію об'єктів інфраструктури, а також розвиток теплонасосних технологій, підтримуваних пільговими програмами держави.

Управління відходами в контексті циркулярної економіки стає все більш важливою складовою благоустрою. Програма WM4U та Національна стратегія-2030 пропонують перехід від моделі лендфілінгу до ієрархії «4R»: зменшення, повторне використання, переробка та відновлення ресурсів. У структурі муніципальних проєктів перевага надається будівництву сучасних МБВ, станцій компостування та сміттесортувальних комплексів, що дозволить до 2027 року скоротити обсяги захоронення на 35 %.

Кліматична стійкість проєктів реалізується через обрахунок ризиків та відповідне коригування на всіх стадіях – від ідеї до експлуатації. Національна стратегія адаптації до 2030 року та «Adaptation Communication» до РКЗК ООН вимагають інтеграції кліматичних критеріїв у ТEO та процедури оцінки рентабельності. Рекомендації JASPERS-2024 розширюють методологічну базу climate-proofing для транспорту, енергетики та поводження з відходами.

Фінансова сталість управління благоустроєм забезпечується застосуванням сучасних інструментів – зелених облігацій, ЕСКО-контрактів, пільгового кредитування (зокрема NEFCO) та методології PM² для управління портфелем проєктів з європейським фінансуванням. Успішні кейси випуску муніципальних green bonds і проєктного менеджменту з використанням agile-інструментів (спринти, щомісячні рев'ю, ітерації планів закупівель) засвідчують гнучкість громад у реагуванні на зовнішні виклики.

Оцінка ефективності муніципальних проєктів у сфері благоустрою здійснюється на основі цифрових KPI, рекомендованих ISO 37120, які охоплюють 104 індикатори сталого розвитку, зокрема площу зелених зон, рівень викидів CO₂, частку вторинної переробки тощо. Інтеграція цих показників у SECAP і завантаження їх на платформу MyCovenant забезпечує прозорість, відстежуваність та адаптивність управлінських рішень.

У підсумку, особливості управління проєктами благоустрою на засадах сталого розвитку полягають у системному поєднанні екологічних інновацій, стратегічного довгострокового планування, широкої участі громадськості, ефективного фінансування та цифрового моніторингу. Це дозволяє трансформувати благоустрій із технічного процесу на інструмент зміцнення територіальної спроможності, екологічної відповідальності та соціальної згуртованості.

Інструменти проєктного менеджменту у сфері житлово-комунального господарства, особливо в контексті реалізації благоустрою на засадах сталого розвитку, дедалі більше орієнтовані на інтеграцію принципів довгострокової цінності, участі зацікавлених сторін і екологічної відповідальності. Це

зумовлено трансформацією ролі муніципалітетів, які з технічних операторів перетворюються на стратегічних модераторів змін у міському середовищі. В умовах посилення децентралізації, підвищення стандартів прозорості та впровадження кліматичних зобов'язань актуальним стає використання таких сучасних систем управління проєктами, як PMBOK, PRINCE2 та гібридні agile-моделі, адаптовані до потреб публічного сектору.

Актуалізована у 2024 році методологія PRINCE2 (версія 7) також враховує виклики сталого розвитку через введення нового обов'язкового продукту управління – «Sustainability Management Approach». Цей документ зобов'язує проєктну команду на кожному етапі життєвого циклу проєкту демонструвати, яким чином очікувані результати сприятимуть екологічній безпеці, соціальній прийнятності та економічній ефективності. Це дозволяє не лише підвищити якість ухвалених рішень, а й забезпечити довготривалий соціальний резонанс реалізованих ініціатив. З'явився також новий домен «People», що передбачає активну участь зацікавлених сторін і спільнот, забезпечуючи соціальну легітимність і зменшуючи ризик протестів або юридичних спорів щодо реалізації благоустрою. Для житлово-комунальних проєктів це означає необхідність включення показників інклюзивності, енергоефективності, а також оцінки окупності та довгострокової вартості у бізнес-кейси, плани переходу на експлуатацію, план контролю змін та критерії приймання робіт. PRINCE2 7 пропонує структуровану логіку дій, що зменшує управлінську ентропію й дозволяє краще синхронізувати технічні та стратегічні завдання громади.

Окремо варто відзначити поширення agile-методів, зокрема Scrum, у практиці муніципального управління, що набуває особливої актуальності в умовах високої динаміки нормативних змін, зростаючих очікувань громадян і стрімких кліматичних викликів. Agile дозволяє командам гнучко адаптуватися до зовнішніх змін, швидко тестувати гіпотези та впроваджувати поліпшення у короткі часові проміжки. Дослідження в німецьких муніципалітетах засвідчують, що agile-підходи не лише впроваджуються як технологія, а й перетворюються на нову організаційну культуру управління. Це забезпечило

гнучке реагування на технічні, екологічні й соціальні вимоги, скорочуючи строки реалізації та підвищуючи довіру до влади (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика інструментів проєктного менеджменту
у сфері ЖКГ на засадах сталого розвитку

№	Методологія / Інструмент	Основні характеристики	Відповідність принципам сталого розвитку	Застосування у сфері ЖКГ
1	PMBOK Guide (7-ме видання)	Принципо-орієнтований підхід, фокус на створенні цінності (Value Delivery), стюардшип, адаптивність	Прив'язка до «потрійного підсумку» (економіка – соціум – екологія), екологічна та ресурсна відповідальність	Модернізація освітлення, водовідведення, управління відходами
2	PRINCE2 7 (2024)	Оновлений процесно-продуктовий підхід, введення Sustainability Management Approach, домен «People»	Забезпечення соціальної прийнятності, екологічної безпеки, довгострокової життєздатності	Планування благоустрою, техніко-економічні обґрунтування, контроль якості
3	Agile / Scrum	Ітеративна розробка, гнучкість до змін, спринти, активна участь користувачів та громад	Синхронізація технічних, екологічних і соціальних вимог, зниження проєктних ризиків	LED-освітлення, цифрові сервіси ЖКГ, інтерактивне планування з громадою
4	Гібридні моделі	Комбінування класичних та гнучких підходів (наприклад, PRINCE2 + Scrum)	Адаптація до складності проєкту, баланс між контрольованістю і швидкістю реалізації	Інфраструктурні проєкти з багатьма зацікавленими сторонами, змішані фінансування
5	PM ² (від Європейської комісії)	Стандартизоване управління EU-funded проєктами, підвищення прозорості, ефективності та звітності	Формалізація контролю за ресурсами, прозоре використання коштів, відповідність ЦСР	Проєкти з підтримкою ЄС: модернізація ЖКГ, цифровізація, стале освітлення

Примітка: сформовано на основі джерел [12, 13]

З огляду на наведене, можна стверджувати, що сучасні інструменти проєктного менеджменту у сфері житлово-комунального господарства демонструють дедалі вищий рівень відповідності принципам сталого розвитку. Їхнє впровадження дозволяє переходити від фрагментарних рішень до

системного, адаптивного й прозорого управління проєктами благоустрою, де враховуються і технічні параметри, і довготривалий вплив на громаду, довкілля та міське середовище загалом. Ці інструменти забезпечують виконання проєктних цілей, формують нову якість муніципального управління, здатну відповідати на виклики сучасності та забезпечити сталість змін.

Взаємозв'язок соціального, економічного та екологічного вимірів сталого проєктного підходу у сфері благоустрою становить концептуальну основу сучасного муніципального управління, зорієнтованого на довгострокову ефективність і життєздатність міських територій. Підхід, що базується на триєдиній моделі сталості – «People–Planet–Profit», або концепції «Triple Bottom Line», передбачає не лише реалізацію фізичної інфраструктури, а й створення цінності, яка проявляється у соціальній згуртованості, адаптивності до кліматичних змін та економічній стабільності впродовж усього життєвого циклу проєкту.

Соціальна площина сталого підходу охоплює питання інклюзії, доступності, безпеки та публічної участі в управлінні простором. Міські проєкти благоустрою мають прямий вплив на якість життя мешканців, і тому принцип «nothing about us without us» перетворюється на ключовий імператив стратегій залучення. Інклюзивний дизайн, зокрема універсальне планування пішохідних зон, озеленення, освітлення, а також елементи безбар'єрного середовища, зменшують фізичні та соціальні бар'єри для осіб з інвалідністю, літніх людей і вразливих груп. Стандарти як PRINCE2 7 (через «people element»), так і Agile-моделі (через фокус-групи, воркшопи та спільне проєктування), підкреслюють важливість участі громадян на всіх етапах життєвого циклу благоустрою. Такий підхід не лише забезпечує легітимність рішень, а й підвищує рівень задоволеності користувачів результатами реалізованих ініціатив.

Економічний вимір охоплює управління витратами та цінністю проєкту протягом усього життєвого циклу об'єкта благоустрою. Сталість у цьому контексті означає не лише мінімізацію початкових інвестицій (CAPEX), але й

оптимізацію операційних витрат (ОРЕХ), що досягається через впровадження моделей життєвого циклу (LCC-аналіз), енергоощадних технологій та контрактних механізмів із залученням приватного сектора. Сюди входить також використання інструментів фінансування сталого розвитку – зелених облігацій, ЕСКО-контрактів, концесій і державно-приватних партнерств. Практика показує, що інтеграція цінностей «profit–people–planet» у планування муніципальних інвестицій значно підвищує привабливість таких проєктів для фінансових інституцій і зменшує ризики зупинок чи конфліктів. Це дозволяє не тільки ефективно використовувати кошти громади, а й залучати зовнішнє фінансування для реалізації стратегічних завдань.

Екологічна площа передбачає впровадження технологій і рішень, що знижують вуглецевий слід, зменшують антропогенне навантаження та підвищують стійкість міського середовища до кліматичних змін. Серед них ключову роль відіграють проєкти декарбонізації, ефективного використання ресурсів та природа-орієнтованих рішень (NBS), які відповідають цілям Паризької кліматичної угоди та екологічним зобов'язанням України. LED-модернізація вуличного освітлення, впровадження систем роздільного збирання відходів, будівництво парків-«спонгів» або зелених дахів – усе це приклади технологій, які не лише зменшують енергоспоживання, а й підвищують мікрокліматичну якість територій, сприяють біорізноманіттю та водоутриманню. Дані програми A2ZERO Plan (Ann Arbor, США) підтверджують, що комплексне застосування таких рішень дозволяє зменшити споживання енергії в межах муніципалітету на 25–30 %, що є критичним з точки зору сталості й кліматичної адаптації.

Ключовим є розуміння того, що між трьома вимірами існує не просто паралельність, а складна система взаємозалежностей і зворотних зв'язків. Концепція City 4.0, яка стає методологічною основою для урбаністичних стратегій XXI століття, наголошує на тому, що тільки через збалансування економічної вигоди, екологічної відповідальності та соціальної цінності можлива реалізація принципів адаптивності, циркулярності й життєздатності

(livability) міст. Подібну логіку підтримують і сучасні проєктні стандарти, зокрема PMBOK-7 та PRINCE2 7, які пропонують оцінювати успішність не на момент здачі об'єкта в експлуатацію, а на етапі його тривалої дії – коли проєктні вигоди акумулюються у соціальну довіру, екологічну безпеку та сталу економіку громади. Таким чином, сталий підхід до управління проєктами благоустрою не є набором технічних рішень, а цілісною управлінською філософією, що поєднує стратегічне мислення з відповідальністю перед суспільством і довкіллям.

1.3. Методичні підходи до аналізу управління проєктами у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку та оцінювання його ефективності

Методи аналізу ефективності муніципальних проєктів благоустрою у сучасному муніципальному управлінні є ключовими інструментами для забезпечення обґрунтованого прийняття рішень, оцінки результативності та адаптивного реагування на зовнішні виклики. Їх використання дозволяє не лише формалізувати планування й реалізацію ініціатив у сфері благоустрою, але й інтегрувати підходи сталого розвитку до всіх фаз проєктного циклу. Найбільш поширеними у вітчизняній та зарубіжній практиці є методи SWOT-аналізу, PEST(LE)-аналізу та система постановки цілей за SMART-критеріями.

SWOT-аналіз, як один із базових методів стратегічної діагностики, дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони комунального підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що формуються під впливом соціально-економічного, екологічного та регуляторного середовища. У сфері благоустрою SWOT застосовується як стартова точка для виявлення пріоритетних напрямів розвитку, зон ризику, а також формування відповідних стратегій управління проєктами.

PEST(LE)-аналіз надає змогу розширити аналітичну рамку шляхом

врахування політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників, які можуть впливати на проєкт упродовж його життєвого циклу. Цей метод є особливо корисним для ідентифікації системних загроз або можливостей, які не завжди відображаються у внутрішній звітності підприємств. Для муніципальних проєктів благоустрою застосування PESTLE дозволяє формувати обґрунтовані сценарії, зокрема щодо зміни тарифів на енергоносії, прогнозування впливу нестабільності нормативно-правової бази щодо публічних закупівель, а також моделювання довгострокових наслідків кліматичних трендів для витрат на утримання інфраструктури. Таким чином, PEST(LE)-аналіз підвищує передбачуваність управлінських рішень і сприяє формуванню проєктів із високим ступенем адаптивності.

Узагальнюючи, зазначені методи відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, об'єктивності й ефективності управління муніципальними проєктами благоустрою. Їхнє поєднане використання створює аналітичну основу для прийняття рішень, що враховують не лише короткотермінову доцільність, але й довгострокові соціальні, економічні та екологічні ефекти, відповідно до принципів сталого розвитку.

Методичні підходи до аналізу ефективності муніципальних проєктів благоустрою дедалі частіше ґрунтуються на використанні структурованих інструментів оцінювання, що дозволяють забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, прозорість пріоритизації та системну інтеграцію принципів сталого розвитку. Одним із найефективніших напрямів сучасного аналізу є побудова оціночних матриць і системи індикаторів на основі стандартів KPI, адаптованих до потреб муніципального управління.

Першим кроком до побудови системи моніторингу ефективності є створення структурованої матриці, яка поєднує кожен SMART-сформульовану ціль проєкту із відповідним ключовим показником ефективності (KPI) та джерелом даних. Ця методика широко використовується в рамках імплементації Планів дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату (SECAP), а також базується на міжнародних стандартах ISO серії 37120 та 37124.

Для оцінювання альтернативних інвестиційних ініціатив у сфері благоустрою застосовується метод багатокритеріального аналізу у форматі Scorecard. Це дозволяє порівняти проєкти за вісьмома категоріями – включно з безпекою, екологічною сталістю, інклюзивністю, економічною вигодою, часовими обмеженнями та технічною реалізованістю. Кожна категорія має ваговий коефіцієнт, визначений на підставі стратегічних пріоритетів громади. Узагальнений індекс «вигода/вартість» дозволяє отримати інтегральну оцінку та сформувати обґрунтований список проєктів, рекомендованих до реалізації. Це особливо актуально в умовах обмежених бюджетів, коли потрібно ухвалювати рішення про розподіл ресурсів між конкуруючими ініціативами.

Після відбору пріоритетних проєктів наступним етапом є формування Balanced Scorecard (BSC) у муніципальному форматі, що дозволяє зв'язати кожну ініціативу з чотирма стратегічними перспективами: фінансовою, соціальною (громада), операційною (внутрішні процеси) та освітньо-інноваційною (навчання і розвиток). Кожен KPI отримує вагу, цільове значення та часовий горизонт досягнення. Дані вводяться у спеціальні дашборди, які дозволяють автоматично візуалізувати динаміку проєктних показників. Це підвищує прозорість моніторингу, спрощує сесії рев'ю з представниками міської ради, комунальних підприємств і зацікавлених сторін, а також забезпечує узгодженість рішень на міжвідомчому рівні.

Також ефективність управлінських підходів значною мірою визначається здатністю до адаптації. У практиці SECAP передбачене дворічне звітування перед європейськими партнерами, однак більшість громад доповнюють його внутрішнім квартальним оновленням дашбордів. Це дає змогу на ранньому етапі виявити відхилення від цільових траєкторій і скоригувати бюджет, графік або технічні рішення до завершення проєкту. Таким чином, цикл «план – моніторинг – адаптація» перетворюється на постійно діючу систему зворотного зв'язку, яка дозволяє не лише вимірювати, але й забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку в управлінні муніципальними проєктами благоустрою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика комунального підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Комунальне підприємство ***** міської ради (***** ***) є юридичною особою публічного права, що функціонує в організаційно-правовій формі комунального підприємства відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших чинних нормативно-правових актів, які регламентують організацію та діяльність підприємств комунальної власності. Утворене як суб'єкт господарювання, підприємство виконує важливу суспільну місію – забезпечення благоустрою міських територій, створення належних умов для життєдіяльності мешканців та підвищення рівня комфорту міського середовища. Його діяльність охоплює як повсякденні експлуатаційні процеси, так і довгострокові інфраструктурні ініціативи.

Юридичний статус ***** надає підприємству право здійснювати господарську діяльність в межах чинного законодавства як майново відокремленій одиниці, засновником якої є ***** міська рада. Підприємство має право володіти, користуватися і розпоряджатися комунальним майном, що закріплене за ним на праві оперативного управління. ***** має власний банківський рахунок, печатку, інші реквізити юридичної особи та здійснює свою діяльність на засадах відкритості, економічної доцільності, сталості, самофінансування і соціальної орієнтації. Взаємодія з іншими суб'єктами господарювання, органами влади, комунальними структурами та інституціями громадянського суспільства

здійснюється на договірних засадах, що забезпечує належну правову визначеність і гнучкість управлінських рішень.

У структурі господарської діяльності підприємства виокремлюються численні напрямки, спрямовані на збереження, утримання та модернізацію міської інфраструктури. Підприємство виконує ландшафтні, санітарні та озеленювальні роботи, забезпечує прибирання територій, утримання в належному технічному стані доріг і тротуарів, здійснює технічне обслуговування інженерних споруд та благоустрій об'єктів загального користування. До сфери його компетенції також входить виконання широкого спектру будівельно-ремонтних робіт – електромонтажних, покрівельних, оздоблювальних, а також збирання та сортування безпечних відходів. Крім того, ***** здійснює діяльність з організації поховань, функціонує як перевізник пасажирів на міських і приміських маршрутах, забезпечуючи транспортну доступність для жителів громади. Важливим напрямом є надання в оренду майнових об'єктів, що підвищує ефективність використання комунальних активів і формує додаткові джерела доходів бюджету громади.

Багатогалузовість і розвинена інфраструктурна база ***** *** свідчать про його стратегічну значущість у підтриманні базових життєвих функцій міста. Такий рівень функціональної насиченості дозволяє не тільки забезпечувати поточні потреби міської громади, а й ініціювати масштабні інфраструктурні трансформації, модернізаційні проекти та заходи з підвищення екологічної та енергетичної ефективності. Відповідно до концепцій сталого розвитку, підприємство орієнтується на довгострокову цінність своєї діяльності, розглядаючи кожен напрямок не лише з точки зору технічної ефективності, а й у контексті соціального ефекту та екологічної доцільності.

Організаційна структура комунального підприємства ***** ***** міської ради є багаторівневою функціонально-лінійною системою, яка поєднує елементи дивізіонального поділу з метою забезпечення ефективного управління різнопрофільною господарською діяльністю. Такий структурний підхід дозволяє забезпечити високий рівень управлінської

гнучкості, технологічної узгодженості та стратегічної адаптивності, що в умовах швидкозмінного муніципального середовища є визначальним фактором стабільності та результативності функціонування підприємства. Водночас ієрархічне впорядкування підрозділів сприяє кращій координації процесів, чіткому розмежуванню повноважень і підвищенню персональної відповідальності керівників функціональних одиниць (рис. 2.1).

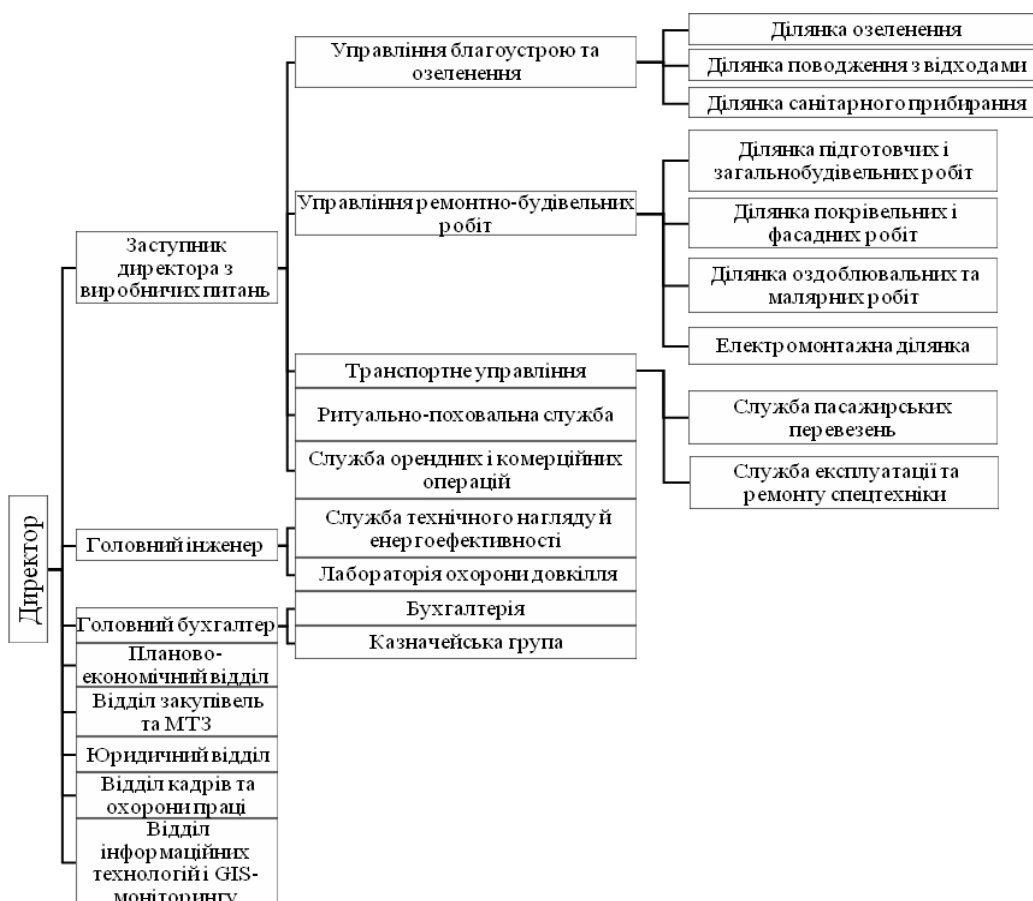


Рис. 2.1. Організаційна структура ***** **

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

На чолі підприємства стоїть директор, який виконує функції стратегічного та адміністративного керівництва, представляє підприємство перед засновником – ***** міською радою, та приймає ключові управлінські рішення, що мають довгострокові наслідки для всієї організації. Йому безпосередньо підпорядковуються заступник директора з виробничих питань, головний інженер, головний бухгалтер, а також керівники низки функціональних служб: планово-економічного відділу, юридичного відділу, відділу закупівель і

матеріально-технічного забезпечення, відділу кадрів та охорони праці, відділу інформаційних технологій і GIS-моніторингу. Така система підпорядкування дає змогу директору мати повну картину діяльності підприємства та оперативно реагувати на виклики управління.

Під керівництвом заступника директора з виробничих питань працюють основні операційні ланки, структуровані відповідно до функціональних напрямів. Управління благоустрою та озеленення складається з трьох ключових ділянок: озеленення, санітарного прибирання та поводження з відходами. Це дозволяє підприємству оперативно вирішувати питання утримання міського простору, покращення екологічного стану територій та формування сприятливого середовища для мешканців. Управління ремонтно-будівельних робіт об'єднує чотири профільні ділянки, що відповідають повному циклу загальнобудівельних, покрівельних, фасадних, оздоблювальних, малярних та електромонтажних робіт. Така внутрішня спеціалізація забезпечує високу якість виконання завдань, економію ресурсів та мінімізацію виробничих простоїв.

Головному інженеру підпорядковані служба технічного нагляду та енергоефективності, а також лабораторія охорони довкілля. Їх діяльність полягає у забезпеченні технічної справності об'єктів, контролю за відповідністю обладнання нормативам безпеки, а також впровадженні сучасних енергоощадних технологій, моніторингу викидів і формуванні звітності щодо впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє підприємству досягати цілей екологічної сталості та забезпечувати відповідність державним і міжнародним вимогам у сфері охорони довкілля. Головний бухгалтер, у свою чергу, відповідає за формування і реалізацію фінансової політики, ведення бухгалтерського обліку, казначейські операції та звітність перед контролюючими органами. Робота фінансового блоку є основою для обґрунтованого бюджетного планування та забезпечення платоспроможності підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі.

Особливої уваги заслуговує діяльність відділу інформаційних технологій і GIS-моніторингу, який упроваджує цифрові рішення, автоматизує процеси

збирання та аналізу даних, координує ІТ-інфраструктуру підприємства та забезпечує просторовий контроль за станом міських об'єктів. Застосування геоінформаційних технологій дозволяє не лише підвищити точність планування та контролю, а й посилити аналітичну спроможність підприємства, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Централізована підтримка з боку планово-економічного, юридичного, кадрового та матеріально-технічного відділів дозволяє стандартизувати документообіг, мінімізувати правові ризики та забезпечити комплексну підтримку діяльності всіх структурних одиниць.

Кадровий потенціал ***** міської ради у 2021–2024 рр. демонструє стійку динаміку зростання, що свідчить про поступову інституційну зрілість і посилення операційної спроможності підприємства. Загальна чисельність персоналу за звітний період зросла з 183 до 236 осіб, що становить приріст на 28,9 %. Це дало змогу розширити масштаби виробничої діяльності, зокрема у напрямках ремонту, озеленення, поводження з відходами та комунального обслуговування. Така кадрова політика є реакцією на зростаючий обсяг замовлень, масштабування муніципальних програм та підвищення вимог до стандартів виконання робіт.

У внутрішній структурі зайнятості підприємства зберігається домінування виробничого персоналу, який складає приблизно 70 % від загальної чисельності. До цієї категорії належать озеленювачі, водії, будівельники, електромонтажники та інші фахівці, які безпосередньо реалізують технічні завдання благоустрою. Близько 20 % становить допоміжний технічний персонал, зокрема механіки, працівники транспортної служби, майстри технічного нагляду. Залишкові 10% охоплюють адміністративно-управлінські, проєктно-інженерні та бухгалтерські кадри, які здійснюють планування, контроль, фінансовий супровід і координацію з органами місцевої влади.

Продуктивність праці, обчислена як річний дохід на одного працівника, впродовж 2021–2024 рр. зазнавала коливань і становила: 10,8 тис. грн у 2021 р., 4,6 тис. грн у 2022 р., 5,5 тис. грн у 2023 р. та 4,3 тис. грн у 2024 р.. Найбільше

падіння зафіксовано у 2022 р., що зумовлено об'єктивними макроекономічними чинниками: впливом повномасштабної війни, суттєвим скороченням інвестицій у комунальні інфраструктурні проекти, а також сезонними нерівномірностями виконання замовлень. Водночас, попри загальну волатильність фінансових показників, у 2023 р. підприємство змогло вийти на позитивну динаміку, зафіксувавши приріст чистого прибутку до 548 тис. грн.

З метою стабілізації кадрового потенціалу та недопущення втрати ключових компетенцій ***** реалізує програму безперервного професійного розвитку. Щороку 12–15 % працівників проходять цільове навчання або курси підвищення кваліфікації, що охоплюють стандарти енергоефективності, охорони праці, поводження з небезпечними відходами, експлуатацію нової спецтехніки та цифрові інструменти управління. Це підвищує якість виконання робіт, але й сприяє формуванню кадрового резерву на випадок розширення діяльності або виходу на додаткові сегменти ринку.

Середній вік працівників становить 41 рік, що забезпечує оптимальний баланс між професійним досвідом і фізичною витривалістю, необхідною для польових і технічних завдань. У структурі персоналу зберігається гендерна рівновага в адміністративному та допоміжному сегментах, тоді як виробнича сфера переважно представлена чоловіками. Підприємство дотримується політики недискримінації у сфері працевлаштування та створює умови для адаптації нових працівників, зокрема молоді та осіб з вразливих категорій населення, за підтримки муніципальних соціальних програм.

Отже, організаційна структура ***** міської ради демонструє високий рівень інтегрованості, системності та відповідності вимогам сучасного муніципального менеджменту. Її багаторівнева побудова дозволяє підприємству успішно реалізовувати широкий спектр функцій, підтримувати ефективну внутрішню координацію та відповідати принципам сталого розвитку, що є запорукою підвищення якості життя міського населення та раціонального використання ресурсів територіальної громади.

Аналіз фінансових показників діяльності Комунального підприємства

***** міської ради за 2022–2024 рр. свідчить про динамічний, хоча й нерівномірний розвиток його економічної діяльності в умовах зміни бюджетного фінансування, зростання витрат на енергоносії та адаптації до стратегій сталого розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ***** **

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2024	
				+/-	%
Дохід	783	1 298	1 002	219	128,0
Чистий прибуток	135	548	394	259	291,9
Активи	58 044	58 696	54 841	-3 203	94,5
Гроші та їх еквіваленти	138	647	431	293	312,3
Поточні зобов'язання	6 952	6 694	5 973	-979	85,9
Власний капітал	51 092	52 002	48 868	-2 224	95,6

Примітка: сформовано на основі джерел [11]

У 2022 р. підприємство зафіксувало дохід у розмірі 783 тис. грн, що відповідає мінімальному рівню операційної активності, пояснюваному високою волатильністю бюджетних надходжень у період воєнного стану та скороченням витрат на комунальні послуги. Водночас навіть за таких обставин ***** змогло досягти позитивного фінансового результату – чистий прибуток становив 135 тис. грн, що вказує на стриману, проте стабільну політику витрат та ефективну організацію витратних процесів.

У 2023 р. спостерігається різке покращення показників: дохід зріс до 1 298 тис. грн (зростання на 65,7 % порівняно з попереднім роком), а чистий прибуток збільшився до 548 тис. грн. Такий стрибок зумовлений відновленням замовлень на виконання робіт з благоустрою, реалізацією проєктів у межах місцевих програм енергоефективності, а також посиленням комерційної активності підприємства. Водночас зростання обсягу грошових коштів з 138 до 647 тис. грн свідчить про покращення ліквідності та наявність ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань. Показник власного капіталу досяг 52 002 тис. грн, що засвідчує стабільну капітальну основу підприємства.

У 2024 р. динаміка дещо сповільнилася: дохід скоротився до

1 002 тис. грн, а чистий прибуток зменшився до 394 тис. грн. Це може бути наслідком сезонного перерозподілу фінансування, завершення окремих проєктів або впливу інфляційних чинників на операційні витрати. Однак, навіть за умов спадання доходу, фінансовий результат залишається позитивним, а коефіцієнт рентабельності активів утримується на достатньому рівні. Зниження загального обсягу активів до 54 841 тис. грн супроводжується одночасним зменшенням поточних зобов'язань (до 5 973 тис. грн), що свідчить про поступову оптимізацію структури балансу та контрольованість боргового навантаження.

Загалом, аналіз фінансових показників ***** *** за трирічний період демонструє високий ступінь фінансової стабільності підприємства. Незважаючи на зовнішні ризики, воно забезпечує позитивну динаміку власного капіталу, підтримує рівень ліквідності та зберігає прибутковість. Це створює належне підґрунтя для подальшої реалізації інвестиційних програм і впровадження новітніх рішень у сфері благоустрою на засадах сталого розвитку.

Аналіз показників рентабельності діяльності Комунального підприємства ***** міської ради у 2022–2024 рр. дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсів, фінансову стабільність і здатність генерувати прибуток у динамічному муніципальному середовищі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності ***** ***

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	109,08%	120,26%	114,87%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,99%	9,67%	7,22%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,41%	18,52%	9,43%
Коефіцієнт автономії	88,02%	88,60%	89,11%
Рентабельність активів (ROA)	0,23%	0,93%	0,72%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,32%	1,06%	0,78%
Чиста маржа	17,24%	42,22%	39,32%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	101,25%	102,68%	101,85%
Коефіцієнт заборгованості	11,98%	11,40%	10,89%

Примітка: сформовано на основі джерел [11]

Показник рентабельності активів (ROA), що ілюструє здатність підприємства отримувати прибуток на кожну одиницю вкладених активів, демонструє позитивну динаміку: з 0,23% у 2022 р. до 0,93% у 2023 р., із подальшим незначним зниженням до 0,72% у 2024 р. Це свідчить про загальне покращення ефективності використання активів, попри певне зниження обсягу активів у 2024 р. Паралельно, рентабельність власного капіталу (ROE) зросла з 0,32% у 2022 р. до 1,06% у 2023 р., після чого знизилась до 0,78% у 2024 р. Така динаміка підтверджує, що упродовж аналізованого періоду підприємство здобуло здатність ефективніше використовувати власний капітал, хоча у 2024 р. спостерігається деяке зменшення темпів капіталізації прибутку.

Показник чистої маржі, який визначає частку чистого прибутку у загальному доході, характеризується високими значеннями у всіх трьох роках: 17,24% у 2022 р., 42,22% у 2023 р. та 39,32% у 2024 р. Це вказує на добру здатність підприємства контролювати витрати та зберігати значну частину виручки як прибуток. Високий рівень маржі особливо важливий для муніципального підприємства, оскільки забезпечує фінансову гнучкість у разі потреби реалізації інвестиційних або ремонтних програм.

Коефіцієнт автономії – понад 88% у всі роки – підтверджує високу фінансову незалежність *****, що дозволяє підприємству зберігати стійкість до зовнішніх шоків і зменшувати залежність від запозичених коштів. Одночасно з цим, коефіцієнт заборгованості знизився з 11,98% у 2022 р. до 10,89% у 2024 р., що свідчить про поступове зменшення частки зобов'язань у структурі джерел фінансування активів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом перевищував 100% упродовж трьох років, що означає повне фінансування необоротних активів за рахунок стабільного власного капіталу. Це є ознакою фінансово здорової структури балансу.

Отже, загальний аналіз рентабельності діяльності *****, демонструє позитивну фінансову динаміку, зростання ефективності використання як активів, так і власного капіталу, а також високий рівень

фінансової автономії та стабільності. Незважаючи на певні коливання показників у 2024 р., підприємство зберігає здатність генерувати прибуток та виконувати свої зобов'язання, що є запорукою його сталого функціонування в умовах місцевого самоврядування.

Комунальне підприємство ***** міської ради є одним із ключових суб'єктів муніципальної інфраструктури, що виконує важливу функцію забезпечення благоустрою міського середовища. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 рр. свідчить (Додаток Г) про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій в його економічному функціонуванні.

З позицій фінансової стабільності, варто відзначити, що власний капітал підприємства у 2023 р. зріс на 910 тис. грн у порівнянні з 2022 р., що склало зростання на 1,8%. Проте у 2024 р. зафіксоване його зниження на 3 134 тис. грн або 6% до рівня 48 868 тис. грн, що свідчить про зменшення фінансової автономії внаслідок можливої потреби покриття збиткових напрямів діяльності або інвестицій у нові активи.

Обсяг товарної продукції у 2023 р. зріс на 515 тис. грн (165,8% до 2022 р.), досягши 1 298 тис. грн, проте вже у 2024 р. зменшився до 1 002 тис. грн, що на 296 тис. грн менше порівняно з попереднім періодом. Подібна динаміка повторюється і у виручці від реалізації валової продукції: після зростання на 618 тис. грн у 2023 р., у 2024 р. зафіксовано спад на 355,2 тис. грн (77,2%), що може бути наслідком змін у ринковому попиті або зниження обсягів реалізації послуг.

Собівартість реалізованої продукції упродовж трьох років зростала, досягнувши у 2024 р. 4 190 тис. грн, що на 577 тис. грн більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про підвищення витратної складової діяльності підприємства, що позначилося і на валовому прибутку. Незважаючи на позитивну динаміку у 2023 р. (зменшення збитку на 75 тис. грн), у 2024 р. підприємство знову зазнало суттєвих втрат, що призвело до зростання збитковості на 873 тис. грн, і валовий прибуток склав – 3 188 тис. грн.

Показник чистого прибутку демонструє відносну стабільність, хоч і з незначними коливаннями. У 2023 р. відбулося суттєве зростання до 548 тис. грн (понад чотириразове збільшення порівняно з 2022 р.), але у 2024 р. прибуток скоротився до 394 тис. грн. Рентабельність власного капіталу у 2023 р. зросла до 1,06 %, однак у 2024 р. зменшилася до 0,78 %, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. зросла до 242 осіб, але у 2024 р. скоротилася до 236. Фонд оплати праці водночас демонструє стабільне зростання, досягнувши 42 240 тис. грн у 2024 р., що може свідчити про індексацію заробітних плат або розширення повноважень персоналу. Середньомісячна заробітна плата працівника у 2024 році зросла до 14 915 грн, що на 2 343 грн більше порівняно з 2023 р., забезпечуючи певну мотивацію працівників та відповідність до інфляційних очікувань.

Водночас, показник продуктивності праці, що у 2023 р. становив 5,37 тис. грн/особу, у 2024 р. зменшився до 4,25 тис. грн/особу. Це свідчить про неефективне використання робочої сили або зниження обсягів робіт. Фондовіддача також продемонструвала позитивну динаміку: з 1,39 грн у 2023 р. до 1,6 грн у 2024 р., що вказує на підвищення віддачі від використання основних засобів.

Середньорічна вартість основних засобів після зростання у 2023 р. до 48 863,5 тис. грн у 2024 р. скоротилася до 47 595,5 тис. грн. Аналогічно, зниження продемонстрували і оборотні кошти. У 2024 р. вони становили 7 455,5 тис. грн, що на 361 тис. грн менше у порівнянні з 2023 р., що може бути наслідком зниження обсягів закупівель чи сповільнення обіговості.

Коефіцієнти рентабельності підприємства демонструють неоднозначну динаміку: рентабельність основної діяльності у 2023 р. сягнула 18,49 %, однак у 2024 р. знизилася до 13,44 %. Рентабельність підприємства також скоротилася з 0,94% до 0,69%, що вказує на зменшення прибутковості в умовах зростання витрат.

Дебіторська та кредиторська заборгованість у 2024 р. скоротилися

відповідно до 78 тис. грн та 5 973 тис. грн, що свідчить про покращення управління грошовими потоками та зобов'язаннями.

Таким чином, основні виробничо-господарські показники діяльності ***** демонструють складну, контрольовану динаміку. Підприємство демонструє адаптивність до зовнішніх економічних умов і потребує посилення заходів з підвищення ефективності управління витратами, продуктивністю праці та фінансовою стабільністю в довгостроковій перспективі.

Фінансові результати діяльності ***** міської ради за 2022–2024 рр. свідчать (Додаток Д) про специфіку функціонування підприємства у межах комунального сектора, що виконує соціально значущі функції благоустрою при обмежених ринкових важелях впливу. Основним джерелом доходів залишається чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який у 2022 р. становив 783 тис. грн, у 2023 р. зріс до 1 298 тис. грн, однак у 2024 р. знизився до 1 002 тис. грн. Попри зростання показника в 2023 р. на 65,8%, у 2024 р. він скоротився на 22,8%, що може бути зумовлено коливаннями попиту на послуги, сезонністю проектної діяльності або змінами у структурі замовлень.

Водночас спостерігається стале зростання собівартості реалізованої продукції: з 3 173 тис. грн у 2022 р. і до 4 190 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про зростання вартості виробничих ресурсів, енергетичних витрат або підвищення оплати праці внаслідок інфляційних процесів. Як наслідок, валовий фінансовий результат залишається негативним упродовж усього періоду, причому валовий збиток збільшився з – 2 390 тис. грн у 2022 р. до – 3 188 тис. грн у 2024 р. Така тенденція потребує підвищеної уваги до заходів щодо зниження витратної частини та перегляду внутрішніх тарифів.

Разом із тим, вирішальне значення у загальній фінансовій стійкості підприємства мають інші операційні доходи, які у 2022 р. становили 54 101 тис. грн, у 2023 р. – 66 660 тис. грн, а у 2024 р. – 75 255 тис. грн. Позитивна динаміка (ріст у 2023 р. на 23,2%, у 2024 р. – ще на 12,9%) демонструє ефективність взаємодії підприємства з бюджетною системою, участь у

муніципальних програмах та субвенціях. Разом із іншими операційними доходами, саме цей показник дозволяє нівелювати негативні ефекти низької маржинальності основної продукції.

Незважаючи на зростання адміністративних витрат (з 7 047 тис. грн у 2022 р. до 9 164 тис. грн у 2024 р.) та інших операційних витрат (відповідно з 44 499 тис. грн до 62 340 тис. грн), підприємству вдається утримувати позитивний фінансовий результат від операційної діяльності: 165 тис. грн у 2022 р., 668 тис. грн у 2023 р., 563 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про відносну стабільність операційної ефективності навіть в умовах інфляційного тиску та зростання витрат.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансові результати ***** демонструють обмежену прибутковість основної діяльності при стабільній підтримці з боку місцевого бюджету. Для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків підприємству доцільно впроваджувати цифрові інструменти обліку, підвищувати прозорість фінансового менеджменту та удосконалювати політику витрат, зокрема за рахунок оптимізації адміністративних та операційних витрат.

Фінансовий стан комунального підприємства ***** міської ради характеризується низкою ключових показників, які свідчать про його здатність забезпечувати ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність та прибутковість. Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається помірна стабільність показників ліквідності, однак з окремими ризиками (Додаток Е).

Коефіцієнт покриття протягом трьох років перевищував нормативне значення >1 і становив 1,09 у 2022 р., 1,2 у 2023 р. та 1,15 у 2024 р., що свідчить про загальну спроможність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Водночас значення коефіцієнта швидкої ліквідності залишаються значно нижчими від нормативного діапазону 0,6–0,8: у 2022 р. він становив лише 0,13, у 2023 – 0,19, а в 2024 р. впав до 0,09. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності хоч і зростав у 2023 р. до 0,1, однак у 2024 р. знизився до 0,07, що свідчить про недостатній рівень грошових коштів у розрахунку на

короткострокові зобов'язання.

У частині аналізу фінансової стійкості підприємство демонструє прийнятні результати. Коефіцієнт платоспроможності стабільно перевищує норматив $>0,5$ і упродовж трьох років утримується на рівні 0,88–0,89. Це свідчить про достатній обсяг власного капіталу в структурі балансу. Разом із тим, коефіцієнт фінансування залишається на низькому рівні, поступово зменшуючись із 0,14 у 2022 р. до 0,12 у 2024 р., що свідчить про надмірну залежність підприємства від залучених коштів. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами: з 0,08 у 2022 р. до 0,17 у 2023 р., з деяким зниженням до 0,13 у 2024 р. Це свідчить про поступове зміцнення автономності підприємства у фінансуванні своєї поточної діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зберігає позитивну динаміку, хоча й на невисокому рівні: 0,012 у 2022 р., 0,026 у 2023 р. та 0,018 у 2024 р., що вказує на певну гнучкість у використанні власного капіталу.

Показники ділової активності підприємства також засвідчують стримане зростання з незначною волатильністю. Коефіцієнт оборотності активів зріс із 0,017 у 2022 р. до 0,022 у 2023 р., однак знизився до 0,018 у 2024 р. Аналогічні зміни спостерігаються і щодо коефіцієнта оборотності основних засобів (від 0,02 до 0,027, з подальшим зниженням до 0,021) та оборотності власного капіталу (від 0,019 до 0,025, а потім до 0,02). Це свідчить про певні труднощі в забезпеченні стабільного рівня використання ресурсів підприємства для генерування доходів.

Рентабельність ***** має помірно позитивну динаміку з деякими коливаннями. Коефіцієнт рентабельності активів збільшився з 0,29 у 2022 р. до 0,94 у 2023 р., а у 2024 р. дещо знизився до 0,69. Подібна тенденція простежується і в коефіцієнті рентабельності власного капіталу: зростання з 0,32 до 1,06 у 2023 р. та зниження до 0,78 у 2024 р. Високий рівень рентабельності продукції (17,2% у 2022 р., 42,2% у 2023 р. та 39,3% у 2024 р.) свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток із реалізованих послуг, незважаючи на загальні виклики у сфері комунального господарства.

Отже, фінансовий стан ***** міської ради у 2022–2024 рр. залишається відносно стабільним, із наявністю як сильних сторін, так і структурних обмежень. Підприємство демонструє достатній рівень фінансової стійкості, однак має резерви для підвищення ліквідності, ефективності використання активів та оптимізації структури фінансування.

2.2. Аналіз проєктної діяльності комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій

Проєктна діяльність Комунального підприємства ***** міської ради реалізується у межах ієрархізованої структури, закладеної в рамки Комплексної програми благоустрою та розвитку комунального господарства ***** міської територіальної громади на 2021–2025 рр. Програма слугує стратегічним орієнтиром для планування, відбору, пріоритезації та моніторингу муніципальних інвестицій у сфері благоустрою. Її структура дозволяє системно поєднувати довгострокові цілі розвитку територій з поточними потребами міської інфраструктури, формуючи водночас логіку впровадження принципів сталого розвитку на практиці. Документ структурує портфель ініціатив за шістьма пріоритетними напрямками: озеленення, освітлення, облаштування публічного простору, транспортна інфраструктура, управління відходами та збереження соціально-меморіального простору, що в сукупності охоплюють майже весь спектр компетенцій КП у сфері благоустрою.

На кластерному рівні кожен стратегічний напрям об'єднує низку проєктів зі спільними індикаторами результативності. Подібне тематичне групування дає змогу формувати цілісну політику бюджетного фінансування, підвищувати якість координації між підрозділами КП та сприяти інтеграції проєктів у довгострокові програми сталого розвитку. Такий підхід також покращує комунікацію з донорами, дозволяючи прив'язувати зовнішнє фінансування до конкретних кластерів.

На проєктному рівні кожна флагманська ініціатива оформлюється у вигляді проєктного паспорта з чітко визначеними цілями, бюджетом, строками реалізації, ризиками, очікуваними результатами, бенефіціарами та відповідальними структурними одиницями.

Кластер «Безпечні зупинки та дорожня інфраструктура» є найбільш фінансово ємним і передбачає встановлення 58 навісних павільйонів із LED-табло, камерами відеоспостереження та мапами пішохідної навігації, облаштування 109 пішохідних переходів із підсвіткою на базі світлодіодної технології, а також поточний ремонт дорожнього покриття на площі 35,5 тис. м² із заміною бордюрного каменю та оновленням розмітки. Загальна вартість досягає 107 млн грн, з яких 90 % надано з місцевого бюджету, а 10 % – з Державного дорожнього фонду. Усі об'єкти мають геоприв'язку та інтегровані у систему міського транспортного планування.

У галузі управління відходами ***** реалізує пілотний проєкт роздільного збору побутових відходів за чотирма фракціями, що передбачає встановлення 120 спеціалізованих контейнерів у 12 дворах міста, інформаційну кампанію серед мешканців, а також створення онлайн-інтерфейсу для моніторингу наповненості контейнерів. Ведеться робота з реорганізації двох несанкціонованих сміттєзвалищ у повноцінні майданчики тимчасового накопичення з санітарним захистом. Загальний бюджет ініціативи – 9,6 млн грн, при цьому 55 % забезпечено з обласного екофонду, 30 % – з місцевого бюджету та 15 % – у формі гранту від Європейського інвестиційного банку.

Окрему категорію становить кластер «Соціальні та меморіальні об'єкти», де реалізуються два проєкти: модернізація кладовища «Новатор» із будівництвом системи колумбаріїв на площі 0,9 га, облаштуванням пішохідних доріжок та зон відпочинку для відвідувачів, а також створення Меморіального парку «Воїнам Свободи», що включає пам'ятні стели, елементи вертикального озеленення та LED-інсталяції. Ці ініціативи профінансовано переважно за рахунок місцевого бюджету (85 %) і добровільних внесків (15 %), а загальний обсяг інвестицій становить 6,3 млн грн.

Таким чином, проєктне портфоліо ***** демонструє високий рівень інтегрованості, масштабності та відповідності стратегічним цілям сталого розвитку громади. Проєкти охоплюють широкий спектр завдань – від екологічної модернізації до соціального включення – та забезпечують прозоре використання коштів завдяки структурованій системі управління, що включає проєктні офіси, паспортизацію ініціатив, цифрові інструменти GIS-моніторингу та регулярний моніторинг ключових показників ефективності з боку як адміністрації КП, так і органів місцевого самоврядування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відповідність проєктної діяльності *****

***** міської ради принципам сталого розвитку

Вимір	Реалізація	Досягнення
Екологічний	Зменшення CO ₂	LED-освітлення
	Озеленення	"Зелений коридор-2030"
	Екомоніторинг	GIS-реєстр насаджень
Соціальний	Мобільність і безпека	Нові зупинки, переходи
	Публічний простір	Парки, майданчики
	Інклюзивність	Доступ для маломобільних
Економічний	Зниження витрат	Менше субпідряду
	Ефективність	232 тис. грн/працівник
	Фінансування	Залучення NEFCO, EIB тощо

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналіз проєктної діяльності ***** міської ради крізь призму принципів сталого розвитку дозволяє виявити високий рівень відповідності екологічним, соціальним та економічним засадам, які є фундаментом для довгострокового збалансованого зростання міської інфраструктури. Цей аналіз є особливо актуальним у контексті потреб адаптації муніципального управління до викликів кліматичних змін, демографічних трансформацій та обмежених фінансових ресурсів, що зумовлює необхідність інтеграції принципів сталості в усі сфери діяльності підприємства.

У екологічному вимірі підприємство реалізує проєкти, що мають доведений позитивний вплив на кліматичну ситуацію та загальний стан

довкілля. Зокрема, модернізація системи вуличного освітлення на основі LED-технологій забезпечила щорічне скорочення викидів CO₂ приблизно на 240 тонн, що дорівнює викидам понад 100 легкових автомобілів середньої потужності. Це не лише зменшує екологічне навантаження на атмосферу, але й сприяє досягненню кількісних орієнтирів Національної екологічної стратегії України до 2030 р.

У соціальному вимірі діяльність ***** орієнтована на посилення інклюзивності, безпеки, доступності та комфорту міського середовища для всіх категорій населення. Модернізація інфраструктури громадського транспорту, зокрема облаштування зупинок, освітлення вулиць та пішохідних зон, безпосередньо підвищила рівень мобільності та безпеки понад 42 тисяч жителів громади, включаючи маломобільні групи населення. Реалізація соціально значущих проєктів, таких як нові парки, дитячі й спортивні майданчики, посприяла не лише розвитку громадської активності, а й покращенню психоемоційного клімату в мікрорайонах. Спостерігається також статистичне зменшення кількості криміногенних інцидентів у районах з оновленим освітленням та зростання кількості звернень громадян із позитивною оцінкою нових урбаністичних рішень, що є непрямим індикатором покращення якості життя.

В економічному аспекті ***** послідовно впроваджує ініціативи, спрямовані на зниження експлуатаційних витрат, підвищення енергоефективності, збільшення продуктивності праці та оптимізацію використання бюджетних коштів. Закупівля власної спеціалізованої техніки дозволила зменшити залежність від субпідрядників і скоротити витрати на відповідні послуги на 18 %, що є вагомим показником фінансової самодостатності. Ефективна реалізація технічного переозброєння, у поєднанні з оптимізацією внутрішніх виробничих процесів, дозволила утримувати коефіцієнт «активи на одного працівника» у 2024 р. на рівні 232 тис грн, що вказує на раціональне використання матеріальних ресурсів і людського потенціалу. Водночас КП активно залучає грантові та кредитні інструменти

(зокрема, NEFCO, E5P, EIB), що підвищує стійкість фінансування та знижує фінансове навантаження на місцевий бюджет.

Отже, проєктна діяльність ***** засвідчує комплексний підхід до реалізації принципів сталого розвитку, що проявляється в гармонізації екологічної, соціальної та економічної ефективності управлінських рішень. Таке поєднання дозволяє не лише оперативно реагувати на нагальні потреби міської громади, а й закладає основу для системних перетворень ***** міської територіальної громади у напрямі побудови екологічно стійкого, соціально згуртованого та економічно витривалого міського середовища.

2.3. Оцінка ефективності системи управління проєктами комунального підприємства у сфері благоустрою міських територій на засадах сталого розвитку

Оцінка ефективності системи управління проєктами у контексті сталого розвитку ***** є ключовим інструментом для визначення внутрішніх резервів підприємства, оцінювання ризиків та адаптації управлінських механізмів до викликів муніципального середовища. Застосування SWOT-аналізу дає змогу системно розглядати поточну проєктну діяльність крізь призму сильних і слабких сторін, а також виявляти зовнішні можливості та загрози, що впливають на реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-матриця системи управління проєктами *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
Чітка кластерна структура портфеля та паспорти флагманських проєктів.	Недостатня цифровізація контролю KPI (35 % показників ведуться у Excel).
Наявність проєктного офісу й затверджених стандартів (PMBOK-адаптація).	Розриви в кадрових компетенціях з управління ризиками та GIS-моніторингу.
Використання багатоканального фінансування (місцевий, обласний, донорський, кредитний).	Резерв бюджету < 7 %, що підвищує вразливість до інфляційних відхилень.
Вбудовані екологічні індикатори (CO ₂ , площа зелених зон).	Нерівномірне сезонне навантаження техслужб.

Продовження таблиці 2.4

Можливості	Загрози
Інтеграція Power BI + GIS для моніторингу «реального часу».	Подовження воєнного стану → обмеження капітальних видатків.
Партнерські гранти ЄС/NEFCO на кругову економіку відходів.	Високі коливання цін на матеріали (+27 % у 2022-23 рр.).
Аутсорс спеціалізованих робіт у пікові періоди.	Міграція кваліфікованого персоналу.
Дорожня карта «зеленої закупівлі» (ISO 20400).	Зміни екологічних регуляцій та зростання вартості енергії.

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

До сильних сторін системи управління проєктами ***** належить, передусім, чітко структурована кластерна модель портфеля, яка передбачає поділ усіх ініціатив за шістьма стратегічними напрямками із фокусом на інтегровані екологічні, соціальні та інфраструктурні ефекти. Кожен флагманський підпроєкт супроводжується окремим паспортом, що містить визначені цілі, бюджет, графік реалізації, відповідальні виконавчі підрозділи та очікувані ризики.

Водночас система має низку внутрішніх обмежень. По-перше, рівень цифровізації контролю ключових показників ефективності є фрагментарним: наразі понад третина показників ведеться у форматі Excel, що ускладнює централізований моніторинг і динамічну аналітику. По-друге, виявлено кадрові розриви у сфері проєктного ризик-менеджменту та GIS-моніторингу, що обмежує потенціал масштабування смарт-рішень. По-третє, резервний фонд підприємства залишається нижчим за 7 %, що підвищує чутливість до інфляційних та валютних шоків. Крім того, сезонна нерівномірність завантаження технічних служб створює ризики неефективного використання ресурсів у міжпікові періоди.

Серед зовнішніх можливостей варто виокремити потенціал інтеграції цифрових систем управління, зокрема поєднання Power BI з GIS для оперативного відстеження ходу реалізації проєктів у режимі реального часу. Також відкриваються перспективи партнерських ініціатив з інституціями ЄС щодо переходу до кругової економіки у сфері управління відходами. У пікові

навантаження технічні функції можуть бути частково делеговані через аутсорс, що забезпечить гнучкість виробничої системи. Паралельно розробляється дорожня карта впровадження принципів «зеленої закупівлі» на основі ISO 20400, яка має підвищити екологічну ефективність постачання та стимулювати інноваційні рішення.

Разом із тим, система управління проєктами стикається із зовнішніми загрозами. Подовження воєнного стану зумовлює обмеження у капітальних видатках та зменшення надходжень до бюджету розвитку. Спостерігаються суттєві цінові коливання на будівельні матеріали, які у 2022–2023 рр. перевищили 27 %, що ускладнює фінансове планування. Відтік кваліфікованих кадрів через трудову міграцію формує кадровий дефіцит у ключових виробничих та управлінських позиціях. Нарешті, можливі зміни екологічного регулювання, зокрема посилення стандартів енергоефективності, можуть спричинити зростання вартості реалізації окремих проєктів, особливо в енергомістких секторах.

PEST-аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.5) у контексті оцінки ефективності системи управління проєктами ***** міської ради свідчить про вплив комплексу зовнішніх чинників, які формують середовище реалізації муніципальних ініціатив у сфері благоустрою.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища

Критерій	Опис
Р (Політика/ Право)	Децентралізація дає громадам більшу бюджетну автономію.
	Воєнний стан — пріоритет оборонних, а не благоустроєвих видатків.
	Посилення вимог щодо прозорості закупівель (Prozorro).
Е (Економіка)	Інфляція будматеріалів — ризик перевищення кошторисів.
	Програми «тепліх кредитів» і «зеленої реконструкції» — доступне пільгове фінансування.
S (Соціум)	Підвищений попит на безпечний і доступний публічний простір (після COVID-19 та воєнних загроз).
	Зростання еко-свідомості мешканців.
Т (Технології)	Доступні IoT-рішення для «розумного» освітлення та сміттєвих баків.
	Швидка амортизація LED-техніки — потреба у плановому оновленні через 7-8 років.

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

У політичному та правовому вимірі ключовим фактором виступає процес децентралізації, який забезпечує більшу бюджетну автономію органам місцевого самоврядування, зокрема у частині розподілу коштів на капітальні та інфраструктурні проєкти. Це створює додаткові можливості для ініціювання довгострокових програм благоустрою. Однак одночасно актуальним залишається вплив воєнного стану, що пріоритезує фінансування оборонних потреб, обмежуючи видатки на розвиток комунального господарства. Посилення вимог до прозорості державних закупівель, у тому числі через систему Prozorro, сприяє зростанню конкуренції між підрядниками та водночас потребує високого рівня нормативної компетентності проєктних менеджерів.

Економічне середовище характеризується суттєвими коливаннями цін на будівельні матеріали, зокрема зафіксованим зростанням індексу вартості матеріалів на понад 27% у період 2022–2023 рр. Це підвищує ймовірність перевищення кошторисів реалізації інфраструктурних проєктів та вимагає регулярного оновлення бюджетних прогнозів. Позитивним моментом є доступ до програм пільгового фінансування, зокрема механізмів «тепліх кредитів» та «зеленої реконструкції», які можуть бути інтегровані у плани з енергомодернізації об'єктів благоустрою.

Соціальні чинники демонструють сталу зміну очікувань мешканців громади щодо якості й безпечності публічного простору. Після пандемії COVID-19 та у контексті загроз воєнного характеру зростає попит на облаштовані, доступні та безпечні зони для відпочинку, що вимагає від
***** врахування соціальних пріоритетів у проєктному плануванні. Одночасно спостерігається зростання рівня екологічної свідомості громадян, що створює суспільний запит на реалізацію проєктів із чітко вираженим природоохоронним компонентом.

У технологічному вимірі актуальним є зростаюча доступність IoT-рішень для управління міською інфраструктурою. Застосування сенсорних систем для контролю вуличного освітлення або сміттєвих баків дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і мінімізувати витрати. Водночас висока

інтенсивність експлуатації LED-обладнання призводить до його амортизації в середньому через 7–8 років, що формує потребу у довгостроковому плануванні циклів технічного оновлення. Таким чином, технологічні інновації створюють додаткові можливості для модернізації, але також накладають вимоги до фінансового резервування і професійного супроводу.

Загалом, зовнішнє середовище проєктної діяльності ***** є динамічним і багатовимірним. Врахування факторів політичної стабільності, економічної волатильності, соціального запиту й технологічного прогресу є необхідною умовою забезпечення стратегічної адаптивності підприємства в умовах сталого розвитку.

Аналіз внутрішніх процесів управління проєктами в *****
***** міської ради засвідчує наявність функціональної системи, яка базується на стандартизованому підході до планування, реалізації, контролю та звітності флагманських ініціатив у сфері благоустрою міських територій. Ключовим елементом внутрішньої організації є застосування паспортів проєктів, що містять чітко визначені цілі, бюджетні обмеження, календарні графіки виконання, етапи реалізації та відповідальних осіб. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість та контрольованість усіх етапів реалізації, а також мінімізувати ризики організаційних та фінансових збоїв. Застосування програмного забезпечення MS Project забезпечує базову структурування планів реалізації, дає змогу будувати діаграми Ганта, ідентифікувати критичні шляхи та здійснювати регулярний моніторинг прогресу. Квартальний перегляд критичних етапів дозволяє вчасно реагувати на затримки чи збої в логістиці і оперативно коригувати виробничі завдання, що є особливо актуальним у високосезонні періоди озеленення, ремонту дорожніх покриттів.

Попри загальний рівень організованості, аналіз існуючої системи ризик-менеджменту виявляє суттєві структурні недоліки. Насамперед, оцінювання ризиків відбувається лише на етапі погодження початкового кошторису без подальшого супровідного моніторингу та оновлення реєстру ризиків упродовж життєвого циклу проєкту. Така практика унеможливорює ефективне реагування

на нові ризики, що виникають у процесі реалізації, зокрема пов'язані з зовнішніми економічними, соціальними або екологічними чинниками. У 2024 р. понад 65 % змін до планів реалізації були обумовлені інфляційним зростанням цін на полімерно-бітумні в'язучі матеріали (ПБВ), затримками у постачанні будівельних матеріалів та сезонними перевантаженнями підрядних служб. У такій ситуації виникає нагальна потреба в інституціоналізації циклічного перегляду ризиків із застосуванням сучасних інструментів оцінки, таких як матриці ймовірності та впливу, сценарного моделювання й автоматизованого трекінгу змін середовища проєкту.

Що стосується звітності, підприємство суворо дотримується положень Бюджетного кодексу України в частині ведення фінансово-кошторисної документації, що забезпечує відповідність державному нормативному полю та спрощує аудиторський супровід. Однак у сфері контролю операційних, соціальних та екологічних ключових показників ефективності (KPI) спостерігається фрагментація облікових систем. Пілотне впровадження інтегрованого модуля Power BI у другому кварталі 2025 р., що наразі охоплює лише кластер «Освітлення», є важливим етапом на шляху до цифровізації управління. Цей модуль дозволяє візуалізувати звітні дані в режимі реального часу, здійснювати багатовимірну аналітику KPI та виводити індикатори ефективності на публічні панелі контролю. Водночас масштабування цього підходу на інші напрями діяльності підприємства потребує додаткових ресурсів, підвищення цифрової грамотності персоналу та адаптації внутрішніх протоколів обміну інформацією.

У підсумку, внутрішні процеси управління проєктами в ***** демонструють задовільний рівень системності у плануванні та технологічній реалізації, однак потребують значного посилення в частині інтегрованого управління ризиками, автоматизації процесів контролю й звітності, а також вдосконалення цифрової інфраструктури для підвищення адаптивності, прозорості та відповідності принципам сталого розвитку в умовах сучасних викликів муніципального управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Благоустрій міських територій є складним, динамічним і багатовимірним об'єктом управління, який охоплює не лише інфраструктурні аспекти, а й тісно пов'язаний з екологічними, соціальними, функціональними та естетичними характеристиками міського середовища. Його сутність полягає у створенні гармонійного, безпечного, функціонального й естетично привабливого простору, сприятливого для повсякденного життя мешканців і розвитку локальних громад. Основні цілі благоустрою передбачають підвищення якості життя, зниження екологічного навантаження, формування сталої міської інфраструктури, а також створення умов для соціальної інтеграції та інклюзивності. У межах такого підходу об'єктами управління виступають зелені насадження, транспортна і дорожня інфраструктура, елементи освітлення, оздоблення громадського простору, системи збору й утилізації відходів, а також механізми забезпечення безпеки в публічному просторі. Системність та взаємопов'язаність цих елементів є передумовою ефективного управління урбаністичними змінами та підвищення соціальної згуртованості населення.

Вважаємо, що управління проєктами комунальних підприємств у сфері благоустрою на засадах сталого розвитку потребує інтеграції екологічних, соціальних, економічних і технологічних чинників у єдину проєктну логіку, починаючи з планування та завершуючи моніторингом і оцінкою впливу. Це управління базується на принципах довготривалої ефективності, прозорості, підзвітності, участі місцевої громади та забезпечення екологічної безпеки. Його особливістю є багаторівнева структура – стратегічний, програмний, тактичний і операційний рівні, кожен із яких виконує свою критично важливу роль у досягненні синергетичного ефекту від реалізації проєктів. Сучасний підхід також передбачає залучення інноваційних рішень у сфері кліматичної адаптації,

урбаністичного дизайну, цифровізації управлінських процесів та розвитку системи моніторингу в реальному часі.

Обґрунтовано, що методичні підходи до аналізу проєктного управління комунальних підприємств у сфері благоустрою та оцінювання ефективності реалізації принципів сталого розвитку передбачають широке використання сучасного інструментарію управління: матриці ключових індикаторів ефективності (KPI), багатокритеріальні моделі оцінювання результативності, системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), індикаторні панелі моніторингу та цифрові дашборди. Такі методи дозволяють трансформувати якісні цілі в кількісно вимірювані результати, відстежувати динаміку реалізації проєктів у порівнянні з базовими орієнтирами, оцінювати соціальний, екологічний та економічний вплив кожної ініціативи. Використання принципів адаптивного управління та гнучкого бюджетування забезпечує здатність швидко реагувати на зовнішні виклики та коригувати проєктні дії відповідно до змін у середовищі.

Аналіз діяльності ***** міської ради підтверджує стійкість підприємства на ринку муніципальних послуг завдяки налагодженій організаційній структурі, професійній команді, чіткому поділу функціональних обов'язків і розвинутій системі внутрішнього контролю. За останні три роки підприємство демонструє зростання основних фінансових показників, включаючи доходи, прибутковість і рівень капіталізації. Хоча у 2024 році відзначено незначне зниження активів, підприємство зберегло стійкий рівень ліквідності, забезпечило покриття операційних витрат і продовжило інвестування у ключові інфраструктурні проєкти. Розвинена система підвищення кваліфікації персоналу, щорічні цикли навчання та впровадження інноваційних практик управління забезпечують конкурентоспроможність установи на локальному рівні.

Проєктна діяльність підприємства характеризується системною побудовою, поділом на функціональні кластери й підпроєктні елементи, які координуються через централізований проєктний офіс. Флагманські проєкти

охоплюють сфери зеленого будівництва, ресурсозбереження, освітлення громадських просторів, транспортної доступності, цифрової безпеки та управління побутовими відходами. Високий ступінь відповідності принципам сталого розвитку забезпечується впровадженням екологічних стандартів, індикаторів впливу, багатоканального фінансування (включаючи місцеві бюджети, донорські кошти, міжнародні кредити), а також тісною взаємодією з громадою. Комплексна програма благоустрою виконує функцію стратегічної рамки та забезпечує цілісне бачення розвитку міського середовища на середньострокову перспективу.

Результати оцінювання ефективності чинної системи управління проєктами ***** засвідчують як наявність сильних сторін, так і виявляють низку напрямів для покращення. До переваг належать стандартизована структура управління, впровадження підходів PMBOK, цифрові рішення для візуалізації даних, а також системи моніторингу екологічних та соціальних ефектів. Серед викликів слід зазначити фрагментованість інструментів обліку, недостатню розвиненість ризик-менеджменту, сезонність у використанні ресурсів і повільне просування цифрової звітності. Аналіз зовнішнього середовища за методами SWOT і PEST доводить, що поряд з викликами – такими як інфляція, військові ризики, дефіцит кадрів – існують і значні можливості для розвитку: грантове фінансування, міжнародна технічна допомога, цифрова трансформація, «зелений» порядок денний. Таким чином, актуальним завданням є поглиблення інтеграції систем управління, посилення гнучкості реагування, розвиток інноваційного потенціалу і адаптація проєктної діяльності до принципів довготривалої стійкості, що дозволить ***** не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, але й стати флагманом міського розвитку в регіоні.

Практичні пропозиції щодо вдосконалення управління проєктами ***** у фокусі сталого розвитку формуються як відповідь на необхідність трансформації чинної системи управління відповідно до сучасних

викликів урбаністичного середовища, обмеженості фінансових ресурсів і зростаючих очікувань громади щодо прозорості, інноваційності та екологічної чутливості управлінських рішень. Удосконалення першочергово передбачає цифрову інтеграцію всього циклу управління – від стратегічного планування до поетапного моніторингу, оцінювання результатів і врахування зворотного зв'язку. Запропоновано створити єдиний аналітичний інтерфейс на базі Power BI з візуалізацією даних за допомогою шар-карт ArcGIS, що дасть змогу комплексно поєднати проєктні, фінансові, екологічні та соціальні індикатори. Така система має забезпечити автоматизовану інтеграцію даних з MS Project, бюджетних систем і сенсорних IoT-пристроїв, дозволяючи отримувати актуальну інформацію про виконання проєктів у реальному часі. Досвід європейських муніципалітетів доводить, що впровадження такого підходу дає змогу скоротити цикл прийняття рішень на 25–30 %, підвищити точність прогнозування на понад 10 % та зменшити адміністративне навантаження за рахунок автоматизації процесів звітності.

Водночас пріоритетним напрямом оптимізації є впровадження систематичного підходу до управління ризиками, відповідно до вимог стандарту ISO 21505. Рекомендовано створення постійного реєстру ризиків з їх індексацією за очікуваними фінансовими втратами (Expected Monetary Value) та впровадження методології Earned Value Management (EVM) для контролю відхилень за часом і вартістю (індикатори CPI, SPI). Застосування цих інструментів дозволить не лише своєчасно ідентифікувати ризики перевищення бюджету чи затримок у графіках реалізації, а й налагодити механізм їх динамічного контролю у щоквартальному циклі планування. Це є особливо актуальним в умовах інфляційної нестабільності та динамічного ринку будівельних матеріалів, де вартість сировини може змінюватися на понад 20 % упродовж року.

У контексті бюджетного планування необхідним є відхід від традиційного фіксованого підходу на користь адаптивної моделі «rolling-wave», що дозволяє щоквартально коригувати кошторисні межі залежно від фактичної ринкової

ситуації та фактичних обсягів виконаних робіт. Важливою умовою сталої реалізації проєктів є формування резервного фонду на рівні не менше 10 % загального бюджету, що дозволить нівелювати ризики непередбачуваних витрат. Такий підхід відповідає принципам PMBOK 7, де наголошено на гнучкому адаптуванні управлінських процедур до реальних умов реалізації проєктів, забезпечуючи одночасно й стратегічну дисципліну, й оперативну гнучкість.

Виявлено, що суттєвого посилення потребує кадрова складова системи управління. Запропоновано запровадження гібридної організаційної моделі, орієнтованої на agile-практики: створення кросфункціональних scrum-команд у кластерах озеленення, освітлення, інфраструктури та ІТ дозволить ефективніше реагувати на зміни попиту на роботи у високосезонні періоди, а також покращити внутрішню комунікацію між відділами. Додатково передбачається розширення практики укладання рамкових договорів з місцевими підрядниками на виконання сезонних робіт, що знижує залежність від понаднормового навантаження основного персоналу, водночас забезпечуючи більшу сталість виконання робіт.

Особливу увагу приділено екологічним аспектам закупівельної політики. Важливою пропозицією є інституціоналізація принципів «зеленої закупівлі» на основі стандарту ISO 20400. Всі тендери мають містити критерії життєвого циклу (Life-Cycle Costing) і карбонового сліду. Досвід впровадження таких підходів в інших ОТГ, зокрема в проєктах за підтримки NEFCO, демонструє підвищення шансів на отримання міжнародного фінансування. У поєднанні із закупівлями має вдосконалюватися система управління відходами відповідно до принципів кругової економіки, де кожен ресурс після первинного використання розглядається як потенційна сировина для нового циклу, що знижує екологічне навантаження та створює додану вартість.

Вважаємо, що невід'ємною складовою стратегії вдосконалення має стати активізація громадської участі. Запровадження інструментів партисипативного планування на всіх етапах реалізації проєктів, доповнених цифровими інтерфейсами для зворотного зв'язку (чат-боти, QR-коди на інфраструктурних

об'єктах), дозволить не лише підвищити залученість мешканців, але й сформувати репрезентативні KPI задоволеності. Це сприятиме побудові відкритого діалогу між адміністрацією та громадою, забезпечуючи соціальну легітимність управлінських рішень і підвищуючи їх ефективність.

З метою поглиблення відповідності стратегії ***** міжнародним принципам сталого розвитку запропоновано розробити матрицю узгодження портфеля проєктів з Цілями сталого розвитку ООН (SDG) і щороку публікувати нефінансову звітність відповідно до стандарту GRI. Першим етапом має стати сертифікація за ISO 14001 у сфері екологічного менеджменту та підготовка до впровадження ISO 37120, що стосується сталих показників міста. Системне дотримання цих стандартів сприятиме підвищенню інституційної зрілості підприємства, підвищенню прозорості процесів і спрощенню доступу до міжнародних донорських програм.

Комплексна реалізація зазначених кроків дозволить сформувати високоефективну систему управління проєктами, орієнтовану на цифрову прозорість, адаптивність, екологічну збалансованість та соціальну відповідальність. За класифікацією моделі зрілості управління CMMI, такі зміни можуть перевести підприємство з рівня «визначеного» до рівня «кількісно керованого» вже у середньостроковій перспективі, що є стратегічно важливим для реалізації довгострокових програм сталого розвитку ***** громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24) : Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X : станом на 17 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
2. Про затвердження Типових правил благоустрою території населеного пункту : Наказ М-ва регіон. розвитку, буд-ва та житлово-комун. госп-ва України від 27.11.2017 № 310. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1529-17#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
3. Про затвердження Типового порядку видачі дозволів на порушення об'єктів благоустрою або відмови в їх видачі, переоформлення, видачі дублікатів, анулювання дозволів : Постанова Каб. Міністрів України від 30.10.2013 № 870. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/870-2013-п#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
4. Про затвердження Порядку проведення ремонту та утримання об'єктів благоустрою населених пунктів : Наказ Держ. ком. України з питань житлово-комун. госп-ва від 23.09.2003 № 154 : станом на 1 серп. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0189-04#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
5. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
6. ДСТУ ISO 37101:2019 Сталий розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання IDT). БУДСТАНДАРТ.

URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063 (дата звернення: 30.05.2025).

7. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 13 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

9. Про внесення змін до Порядку проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю : Постанова Каб. Міністрів України від 18.03.2025 № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/311-2025-п#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

10. Проєкт Програми розвитку зелених зон м. Києва. *Київзеленбуд*. URL: <https://kyivzelenbud.com/news/proyek-programy-rozvytku-zelenyh-zon-m-kyyyeva/> (дата звернення: 30.05.2025).

11. ***** – Фінансова аналітика. *Clarity Project*. URL: ***** (дата звернення: 30.05.2025).

12. Intellias Sponsors Translation of PMBOK Guide. *Intellias Ukraine*. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/intellias-sponsors-translation-of-pmbok-guide/> (date of access: 30.05.2025).

13. How does PRINCE2® 7 meet 2024's project management demands?. *PRINCE2*. URL: <https://www.prince2.com/eur/blog/how-does-prince2-7-meet-2024s-project-management-demands> (date of access: 30.05.2025).

14. Про основи містобудування : Закон України від 16.11.1992 № 2780-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

15. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 08.06.2000
 № 1805-III : станом на 14 груд. 2024 р.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення:
 30.05.2025).

16. Про енергетичну ефективність будівель : Закон України від
 22.06.2017 № 2118-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> (дата звернення:
 30.05.2025).

17. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 06.09.2005
 № 2807-IV : станом на 15 листоп. 2024 р.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (дата звернення:
 30.05.2025).

18. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23.05.2017
 № 2059-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> (дата звернення:
 30.05.2025).

19. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017
 № 2189-VIII : станом на 9 лип. 2023 р.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення:
 30.05.2025).

20. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018
 № 2354-VIII : станом на 9 лип. 2023 р.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення:
 30.05.2025).

21. ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» : Наказ М-ва
 регіон. розвитку, буд-ва та житлово- комун. госп-ва України від 03.10.2018
 № 264. URL: [https://e-](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074958732556240833?doc_type=2)
[construction.gov.ua/laws_detail/3074958732556240833?doc_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074958732556240833?doc_type=2).

22. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від
 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

23. Про природно-заповідний фонд України : Закон України від 16.06.1992 № 2456-XII : станом на 4 квіт. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

24. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI : станом на 9 лют. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

25. Про затвердження ДБН Б.2.2-12:2019 «Планування та забудова територій» : Наказ від 26.04.2019 № 104.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0104858-19#Text>.

26. Тараджук В. С., Хомюк Н. Л. Особливості управління проектами комунальних підприємств у сфері благоустрою міських територій. *Теорія та практика менеджменту*: матер. міжн. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 216–221.

ДОДАТКИ

Основні показники виробничо-господарської діяльності

***** за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Власний капітал, тис. грн.	51092	52002	48868	910	-3134	101,8	94,0
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	783	1298	1002	515	-296	165,8	77,2
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	939,6	1557,6	1202,4	618	-355,2	165,8	77,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3173	3613	4190	440	577	113,9	116,0
Валовий прибуток, тис. грн.	-2 390	-2 315	-3 188	75	-873	96,9	137,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	135	548	394	413	-154	405,9	71,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	228	242	236	14	-6	106,1	97,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	31537	36510	42240	4973	5730	115,8	115,7
Фондовіддача, грн	1,37	1,39	1,6	0,02	0,21	101,5	115,1
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	11527	12572	14915	1045	2343	109,1	118,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	40130	48863,5	47595,5	8733,5	-1268	121,8	97,4
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	5759	7816,5	7455,5	2057,5	-361	135,7	95,4
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	3,43	5,37	4,25	1,94	-1,12	156,6	79,1
Рентабельність власного капіталу, %	0,32	1,06	0,78	0,74	-0,28	331,3	73,6
Рентабельність основної діяльності, %	5,2	18,49	13,44	13,29	-5,05	355,6	72,7
Рентабельність підприємства, %	0,29	0,94	0,69	0,65	-0,25	324,1	73,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	307	113	78	-194	-35	36,8	69,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	6952	6694	5973	-258	-721	96,3	89,2

Примітка: сформовано на основі джерел [11]

Показники фінансових результатів ***** за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	783	1 298	1 002	515	-296	165,8	77,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3173	3 613	4 190	440	577	113,9	116,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-2 390	-2 315	-3 188	75	-873	96,9	137,7
Інші операційні доходи, тис. грн.	54 101	66 660	75 255	12559	8595	123,2	112,9
Адміністративні витрати, тис. грн.	7 047	7 842	9 164	795	1322	111,3	116,9
Інші операційні витрати, тис. грн.	44499	55835	62340	11336	6505	125,5	111,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	165	668	563	503	-105	404,8	84,3
Інші доходи, тис. грн.	6 245	7 951	8 137	1706	186	127,3	102,3
Інші витрати, тис. грн.	6 245	7 951	8 137	1706	186	127,3	102,3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	165	668	563	503	-105	404,8	84,3
Податок на прибуток, тис. грн.	-30	-120	-169	-90	-49	400,0	140,8
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	135	548	394	413	-154	405,9	71,9

Примітка: сформовано на основі джерел [11]

Показники фінансового стану ***** за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,09	1,2	1,15
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,13	0,19	0,09
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,02	0,1	0,07
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,88	0,89	0,89
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,14	0,13	0,12
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,08	0,17	0,13
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,012	0,026	0,018
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,017	0,022	0,018
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,02	0,027	0,021
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,019	0,025	0,02
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,29	0,94	0,69
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,32	1,06	0,78
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	17,2	42,2	39,3

Примітка: сформовано на основі джерел [11]