

**Інна Ігорівна ЧАЙКОВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри математики, статистики та інформаційних технологій  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
ORCID ID: 0000-0001-7482-1010  
E-mail: inna.chaikovska@gmail.com

**Людмила Василівна ВАГАНОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID ID: 0000-0002-5812-459  
E-mail: milascincevaganova@gmail.com

**АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРУ  
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Чайковська І. І., Ваганова Л. В. Аналіз проєктної діяльності підприємств комунального сектору Хмельницького. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 233 – 244.

**Анотація**

*У статті проаналізована проєктна діяльність комунальних підприємств Хмельницького за такими напрямками: Стратегічний план розвитку комунальних підприємств за 2018 – 2021 роки та його реалізація, Інвестиційна програма комунальних підприємств за 2018 – 2021 роки та її реалізація, планове залучення підприємств у виконання заходів/проєктів у 2021 – 2025 роках згідно Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки та Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки. Визначено проблеми при реалізації проєктної діяльності та виявлено причини невиконання Стратегічних планів розвитку комунальних підприємств. Однією з найвагоміших є необхідність залучення та навчання персоналу, яке повинно відповідати загальній стратегії розвитку підприємств. Підвищення ефективності роботи комунальних підприємств потребує істотних змін в управлінні бізнес-процесами. З метою управління ефективністю бізнес-процесів необхідно здійснювати розвиток компетентності персоналу, стимулювання персоналу, формування ефективної команди. Також необхідно управляти комунікаціями, інформацією та підтримувати клієнтоорієнтованість підприємств. Вказані проблемні аспекти можна вирішити шляхом впровадження системи управління знаннями проєктно-орієнтованого підприємства. Дана система має містити комплекс економіко-математичних моделей управління знаннями операційною та проєктною діяльністю підприємства. В результаті успішної реалізації проєктів збільшується рівень знань членів команди проєкту та примножується рівень організаційних знань підприємства, що призводить до підвищення конкурентних переваг підприємств та посилення позиції на ринку робіт і послуг.*

**Ключові слова:** проєкт, проєктна діяльність, комунальне підприємство, управління знаннями.

---

**Inna CHAIKOVSKA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Mathematics, Statistics and Information Technology, Khmelnytsky University of Management and Law

**Liudmyla VAHANOVA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration and Administration, Khmelnytsky University of Management and Law

**ANALYSIS OF PROJECT ACTIVITY OF MUNICIPAL SECTOR ENTERPRISES OF  
KHMELNYTSKY**

Chaikovska I., Vahanova L. Analysis of project activity of municipal sector enterprises of Khmelnytsky. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 2, pp. 233 – 244.

**Abstract**

*The article analyzes the project activities of utility companies in Khmelnytsky in the following areas: Strategic plan for the development of utilities for 2018 – 2021 and its implementation, Investment program of utilities for 2018 – 2021 and its implementation, planned involvement of enterprises in activities / projects in 2021 – 2025 according to the Strategy of development of the city of Khmelnytsky for 2021-2025 and the Strategic plan of development of the Khmelnytsky city territorial community for 2021-2025. Problems in the implementation of project activities were identified and the reasons for non-implementation of the Strategic Development Plans of utility companies were identified. One of the most important is the need to attract and train staff, which should be consistent with the overall strategy of enterprise development. Improving the efficiency of utilities requires significant changes in business process management. In order to manage the effectiveness of business processes it is necessary to develop staff competence, staff incentives, the formation of an effective team. It is also necessary to manage communications, information and maintain customer orientation of enterprises. These problematic aspects can be solved by implementing a knowledge management system of a project-oriented enterprise. This system should contain a set of economic and mathematical models of knowledge management of operational and design activities of the enterprise. As a result of successful project implementation, the level of knowledge of project team members increases and the level of organizational knowledge of the enterprise increases, which leads to increased competitive advantages of enterprises and strengthens its position in the market of works and services.*

**Keywords:** project, project activity, utility company, knowledge management.

**JEL classification: O22; L97**

---

**Вступ**

Проектна діяльність підприємства в сучасних умовах – це визнана у всіх високорозвинених країнах методологія інноваційно-інвестиційної діяльності. Проектна діяльність сприяє розвитку підприємств та підсилює їх основну діяльність. Особливо це актуально для підприємств житлово-комунального господарства, адже удосконалення процесу перспективного розвитку комунальних підприємств здійснюється шляхом виконання заходів/проектів Стратегічних планів розвитку та відображає їх проектну діяльність. Дані підприємства можна класифікувати як проектно-орієнтовані [1, 2]. Тому потребує додаткового аналізу проектна діяльність підприємств комунального сектору із виявленням проблемних питань та причин невиконання Стратегічних планів розвитку.

Серед науковців, котрі займалися аналізом проектної діяльності підприємств різних галузей, можна виділити: Деренська Я.М. [3], Золотарьов С.К. [4], Кірдіна О.Г. [5], Курочка К.М. [4], Павлова С.І. [6], Савка Ю.В. [7], Саричев Д.О. [8] та ін. У роботі [3] досліджені проблеми оцінки ефективності управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва. Роботи [4, 5] присвячені дослідженню проблем проектного менеджменту на торговельному підприємстві. В роботі [6] досліджено особливості впровадження в систему управління підприємств методології та процедур проектного управління. Автором у роботі [7] визначено необхідність впровадження проектної діяльності на підприємствах електропостачання. Робота [8] присвячена дослідженню існуючих моделей зрілості проектного менеджменту організацій.

---

Незважаючи на значну кількість робіт у даному напрямку, аналіз проектної діяльності підприємств комунальної сфери потребує подальших досліджень з метою визначення проблемних місць та максимізації успішної реалізації проектів/заходів Стратегічного плану розвитку.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз проектної діяльності підприємств комунального сектору Хмельницького та виявлення проблемних аспектів, котрі мають вплив на успішну реалізацію проектів/заходів Стратегічного плану розвитку комунальних підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

Комунальні підприємства, які надають якісні послуги з тепlopостачання, водopостачання, комунально-побутового обслуговування, транспортногo, медичного та інформаційного забезпечення, є основою комфортного та безпечного життя мешканців громади, а також мають значний вплив на соціально-економічний розвиток міської територіальної громади [9]. Розглянемо детальніше комунальні підприємства Хмельницької міської територіальної громади та їх Стратегічні плани розвитку.

Протягом I-го півріччя 2021 р. в Хмельницькій міській територіальній громаді здійснювало фінансово-господарську діяльність 41 комунальне підприємство, які перебувають у власності територіальної громади та підпорядковані виконавчим органам міської ради. 39 комунальних підприємств розробили Стратегічні плани розвитку на 3-5 років. Також, комунальні підприємства формують план заходів стратегічного розвитку на кожний рік [9].

Метою стратегічного планування є підвищення ефективності роботи комунальних підприємств, забезпечення їхньої прибутковості та покращення якості надання послуг. Підвищення ефективності роботи комунальних підприємств також потребує істотних змін в управлінні бізнес-процесами [10].

З метою об'єктивного оцінювання виконання заходів Стратегічних планів розвитку, комунальні підприємства згруповані у п'ять груп по видах та способах надання послуг, виконання робіт [9]: I група – 10 підприємств, які щоденно надають житлово-комунальні послуги; II група – 12 підприємств, які за замовленням виконавчих органів Хмельницької міської ради виконують роботи, надають послуги підприємствам, установам, організаціям, населенню; III група – 5 підприємств, які надають послуги населенню; IV група – 4 підприємства, які надають культурні, спортивні, інформаційні послуги; V група – 8 підприємств, які надають медичні послуги. Проаналізуємо проектну діяльність підприємств I групи, а саме МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», КП «Південно-Західні тепломережі», МКП «Хмельницькводоканал», ХКП «Спецкомунтранс».

Основною метою діяльності МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» та КП «Південно-Західні тепломережі» є надання якісних послуг з централізованого опалення та централізованого постачання гарячої води в будинки міста Хмельницького. Головним завданням МКП «Хмельницькводоканал» є водopостачання та водовідведення, прокладання та ремонт мереж (забезпечення комунальними послугами водopостачання та водовідведення). Основними цілями діяльності ХКП «Спецкомунтранс» є надання послуг юридичним та фізичним особам міста Хмельницького з вивезення побутових відходів.

У процесі розробки Стратегічних планів розвитку підприємствами використовувався метод стратегічного планування SWOT-аналіз, який полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та розділенні чинників на чотири категорії: сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Відобразимо SWOT-аналіз досліджуваних підприємств (2018 рік).

SWOT-аналіз МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»:

Сильні сторони: реконструйовано всі великі котельні – модернізовано котлоагрегати з встановленням сучасних енергоефективних пальникових пристроїв та

---

комплексу автоматики; реконструйовано та автоматизовано котельні з заміною фізично і морально застарілих котлів на нові енергоефективні; замінено застарілі насоси; встановлено частотно-регулюючі приводи (ЧРП); повна автоматизація малопотужних котельнь; автоматизовано всі ЦТП підприємства; повна забезпеченість власновиробленою електроенергією; досвід у використанні альтернативних видів палива та енергії.

Можливості: впровадження альтернативних видів палива та енергії; продаж власновиробленої електроенергії.

Слабкі сторони: стан теплових мереж та втрати тепла на етапі транспортування; стан парку мережевих насосів; експлуатація котлоагрегатів великої потужності в міжопалювальний період та міжсезоння.

Загрози: підвищення вартості паливно-енергетичних ресурсів; виникнення аварійних ситуацій на об'єктах підприємства.

SWOT-аналіз КП «Південно-Західні тепломережі»:

Сильні сторони: система управління підприємством, організаційна структура та розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами та координація їх роботи відповідають меті його створення та предмету функціонування; відносини між підприємством з іншими суб'єктами господарювання та споживачами регулюються укладеними договорами; наявність фінансової підтримки місцевої ради; можливість енергоефективного використання ресурсів; ефективні виробничі потужності; виробництво власної електроенергії.

Слабкі сторони: система кадрового забезпечення на підприємстві потребує збільшення витрат підприємства на навчання персоналу; відсутність резерву кадрів; низький рівень заробітної плати працівників підприємства, що унеможливує залучення висококваліфікованого персоналу; низький рівень затверджених тарифів на теплову енергію, встановлених Національною комісією, що здійснює державне регулювання в сферах енергетики та комунальних послуг; високий рівень витрат підприємства на паливно-енергетичні ресурси.

SWOT-аналіз МКП «Хмельницькводоканал»:

Сильні сторони: запровадження енергозберігаючих заходів, спрямованих на зменшення споживання енергоресурсів; наявність обладнання та матеріально-технічної бази; наявність дозволів та ліцензій на здійснення різних видів діяльності; цілодобове надання послуг водопостачання та водовідведення; видобування води з артезіанських свердловин.

Можливості: заміна технологічного обладнання на сучасне енергозберігаюче; будова II черги Чернелівського водогону; будівництво нових очисних споруд; збільшення кількості споживачів послуг водопостачання та водовідведення та обсягів реалізації послуг; залучення інвестицій; покращення показників якості питної води; автоматизація систем управління виробничими процесами; реконструкція водопровідних та каналізаційних нососних станцій із заміною технологічного обладнання на сучасне енергозберігаюче.

Слабкі сторони: нестача обігових коштів підприємства; нестача кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей; систематичне підвищення вартості електроенергії, паливо-мастильних матеріалів, природного газу; невчасний перегляд тарифів на послуги водопостачання та водовідведення; значна аварійність мереж водопостачання та водовідведення через зношеність; недосконалість нормативно-правової бази.

Загрози (ризик): політичні ризики в країні; аварійність першої нитки Чернелівського водогону; зростання курсу валют.

Стратегія допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається, сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше. У процесі розробки стратегії комунальними підприємствами розглядалися такі напрямки [10]: зростання комунального підприємства за рахунок

---

додаткового зовнішнього інвестування; посилення ринкової позиції комунального підприємства, використовуючи певні послуги чи продукти відповідної якості; розвиток ринку, що полягає в пошуку нових ринків для послуг чи іншого продукту, який уже виробляється комунальним підприємством; розвиток послуг чи іншого продукту, що передбачає зростання виробництва за рахунок нового продукту, який реалізовуватиметься на вже освоєному підприємством ринку.

Реалізація заходів Стратегічного плану розвитку сприятиме [10]: забезпеченню прибутковості комунальних підприємств; покращенню якості послуг, наданих комунальними підприємствами міста та задоволенню потреб споживачів; збільшенню надходжень до бюджету міста; оновленню матеріально-технічної бази; забезпеченню підприємств висококваліфікованими кадрами; формуванню позитивного іміджу комунальних підприємств.

Розглянемо Стратегічні плани розвитку досліджуваних підприємств за період 2018-2021 роки.

У 2018 році Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» включав 16 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей: зменшення втрат теплової енергії на етапі транспортування (2 заходи / проєкти); впровадження альтернативних видів палива та енергії (1 захід / проєкт); модернізація парку мережевих насосів (1 захід / проєкт); розширення складу автопарку (1 захід / проєкт); модернізація та автоматизація виробничих процесів (11 заходів / проєктів). Фактичний обсяг фінансування – 42504,30 тис. грн (27364,90 тис. грн – кошти міського бюджету, 15139,40 тис. грн – власні кошти підприємства).

У 2019 році Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» включав 10 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей: модернізація парку мережевих насосів (1 захід / проєкт); зменшення втрат теплової енергії на етапі транспортування (6 заходів / проєктів); модернізація та автоматизація (3 заходи / проєкти); фактичний обсяг фінансування – 17371,91 тис. грн (9700,00 тис. грн – кошти міського бюджету, 7671,91 тис. грн – власні кошти підприємства).

У 2020 році Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» включав 6 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей: модернізація насосного парку (1 захід / проєкт); зменшення втрат теплової енергії на етапі транспортування (1 захід / проєкт); модернізація та автоматизація виробничих процесів (3 заходи / проєкти); ефективне управління активами (1 захід / проєкт). Фактичний обсяг фінансування – 10209,237 тис. грн (власні кошти підприємства).

Також у 2020 році реалізовувався план організаційно-технічних заходів / проєктів, направлених на підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів, який містив 9 заходів / проєктів. Вартість впровадження даних заходів / проєктів становив 11166,685 тис. грн (власні кошти підприємства). Економія енергоресурсів за рік (розрахункова) становить: газ – 275,988 тис.м<sup>3</sup>, електроенергія – 306,084 тис. кВт-год, що у грошовому еквіваленті становить 2717,779 тис. грн.

На 2021 рік Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» включає 11 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей: модернізація насосного парку; підвищення надійності та якості надання послуг з тепlopостачання (1 захід / проєкт); зменшення втрат теплової енергії на етапі транспортування; підвищення надійності та якості надання послуг з тепlopостачання (1 захід / проєкт); модернізація та автоматизація виробничих процесів; підвищення надійності та якості надання послуг з тепlopостачання (7 заходів / проєктів); модернізація автопарку (1 захід / проєкт); ефективне управління активами (1 захід / проєкт). Фактичний обсяг фінансування – 14928,106 тис. грн (власні кошти

підприємства). Узагальнена інформація стосовно заходів / проєктів МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» за 2018-2021 роки відображена в таблиці 1.

**Таблиця 1. Заходи / проєкти Стратегічного плану розвитку МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» \***

Рік	Кількість заходів/проєктів	Обсяг фінансування, тис. грн
2018	16	42504,30
2019	10	17371,91
2020	6	10209,237
2021	11	14928,106

*\*узагальнено авторами згідно даних підприємства*

Помітне певне коливання обсягу фінансування Стратегічного плану розвитку МКП «Хмельницьктеплокомуненерго». Найбільшим фінансування було у 2018 році, найменшим – у 2020 році, як і кількість заходів / проєктів.

У 2018 році Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницькводоканал» включав 16 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей: стабільне та безперебійне водопостачання (9 заходів / проєктів); стабільне та безперебійне водовідведення (7 заходів / проєктів). Фактичний обсяг фінансування – 73881,81 тис. грн (24825,94 тис. грн – кошти міського бюджету, 14526,67 тис. грн – власні кошти підприємства, 34529,2 тис. грн – інші джерела фінансування).

У 2019 році Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницькводоканал» включав 14 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення аналогічних стратегічних цілей попереднього року. Обсяг фінансування – 57603,53 тис. грн

У 2020 році Стратегічний план розвитку МКП «Хмельницькводоканал» включав 13 заходів / проєктів (обсяг фінансування – 80782,91 тис. грн), а у 2021 році – 21 захід / проєкт (обсяг фінансування – 49465,55 тис. грн). Узагальнені показники наведені у таблиці 2.

**Таблиця 2. Заходи стратегічного плану розвитку МКП «Хмельницькводоканал» \***

Рік	Кількість заходів/проєктів	Обсяг фінансування, тис. грн
2018	16	73881,81
2019	14	57603,53
2020	13	80782,91
2021	21	49465,55

*\*узагальнено авторами за даними підприємства*

Максимальним обсяг фінансування був у 2020 році, мінімальний запланований на 2021 рік, хоча по обсягу заходів / проєктів 2021 рік лідирує (21 захід / проєкт) заплановано.

Позитивним показником у діяльності МКП «Хмельницькводоканал» є залучення коштів міжнародних фінансових та донорських організацій [11] в рамках проєкту «Реконструкція каналізаційних насосних станцій № 2, 7, 12 у місті Хмельницькому», де реципієнтом є Хмельницька міська рада, донором – НЕФКО, бенефіціаром – МКП «Хмельницькводоканал». Обсяг міжнародної технічної допомоги – кредитування проєкту у розмірі 820 тис. євро під 6% річних та отримання гранту у розмірі 160 тис. євро. Термін реалізації проєкту (дата початку та закінчення реалізації) – 2019 – 2029 рр.

У 2018 році Стратегічний план розвитку КП «Південно-Західні тепломережі» включав 11 заходів / проєктів, які спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей: зменшення споживання природного газу (3 заходи / проєкти); зменшення споживання електроенергії (5 заходів / проєктів); зменшення втрат теплової енергії в теплових мережах (1 захід / проєкт); покращення якості надання послуг споживачам (2 заходи / проєкти). Фактичний обсяг фінансування – 33796,68 тис. грн (20173,68 тис. грн – кошти міського бюджету, 7123 тис. грн – власні кошти підприємства, 6500 тис. грн – інші джерела фінансування). У 2019 році Стратегічний план розвитку КП «Південно-Західні тепломережі» включав 7 заходів / проєктів (обсяг фінансування – 16653,11 тис.

грн), у 2020 році – 11 заходів / проектів (обсяг фінансування – 12070,588 тис. грн), у 2021 році – 11 заходів / проектів (обсяг фінансування – 7629,905 тис. грн) (таблиця 3).

**Таблиця 3. Заходи Стратегічного плану розвитку КП «Південно-Західні тепломережі» \***

Рік	Кількість заходів/проектів	Обсяг фінансування, тис. грн
2018	11	33796,68
2019	7	16653,11
2020	11	12070,588
2021	11	7629,905

*\*узагальнено авторами за даними підприємства*

Помітна тенденція до зниження обсягу фінансування проектної діяльності підприємства.

ХКП «Спецкомунтранс» теж здійснює залучення коштів міжнародних фінансових та донорських організацій [11] в рамках договору гранту, який укладений між ХКП «Спецкомунтранс», Хмельницькою міською радою та Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) для Суб-проекту щодо твердих відходів у місті Хмельницький (реципієнт – ХКП «Спецкомунтранс»; донор – Інвестиційна Платформа Сусідства Європейського Союзу через ЄБРР; бенефіціар – ХКП «Спецкомунтранс»). Загальний бюджет проекту – 5 млн. євро, обсяг міжнародної технічної допомоги – грантове співфінансування (безповоротні кошти) в сумі до 5 мільйонів євро на впровадження першого етапу проекту модернізації інфраструктури ТПВ у м. Хмельницький. Обсяг співфінансування проекту (грн), та джерела залучення коштів на співфінансування – Інвестиційна Платформа Сусідства Європейського Союзу. Термін реалізації проекту (дата початку та закінчення реалізації) – з 2020 р.

Проаналізуємо виконання комунальними підприємствами Стратегічних планів розвитку у 2020 та 2021 роках [12] (певні відхилення у кількості заходів / проектів пояснюються внесенням змін у Стратегічні плани розвитку підприємств).

У 2020 році [12] КП «Хмельницьктеплокомуненерго» заплановано 6 заходів: 5 заходів виконано, 1 захід не виконано; КП «Південно-Західні тепломережі» заплановано 11 заходів: 9 заходів виконано, 2 заходи не виконано; МКП «Хмельницькводоканал» заплановано 14 заходів: 8 заходів виконано, 1 захід виконано частково, 5 заходів не виконано; ХКП «Спецкомунтранс» заплановано 11 заходів: 7 заходів виконано, 4 заходи не виконано (заходи перенесено на 2021 рік).

Проаналізуємо виконання заходів / проектів Стратегічних планів розвитку за 1 півріччя 2021 року [9] КП «Хмельницьктеплокомуненерго» заплановано 10 заходів: 2 заходи виконано, 6 заходів виконано частково, 2 заходи заплановано на наступні періоди. КП «Південно-Західні тепломережі» заплановано 11 заходів: 4 заходи виконано, 3 заходи виконано частково, 4 заходи заплановані на наступні періоди. МКП «Хмельницькводоканал» заплановано 21 захід: 2 заходи виконано, 5 заходів виконано частково, 4 заходи не виконано (відсутність коштів), 10 заходів заплановані на наступні періоди. ХКП «Спецкомунтранс» заплановано 11 заходів: 4 заходи виконано, 2 заходи виконано частково, 2 заходи не виконано, 3 заходи заплановані на наступні періоди.

Згідно аналізу виконання Стратегічних планів розвитку підприємствами очевидним є те, що всі досліджувані підприємства не виконали повністю заплановані проекти / заходи.

Проаналізуємо виконання комунальними підприємствами їх Інвестиційних програм [13] (таблиця 4 – 7).

Отже, аналіз проектної діяльності свідчить, що підприємства не у повному обсязі виконують заплановані проекти / заходи. Тому необхідно активізувати процеси управління проектною діяльністю із відповідним формуванням областей знань з управління проектами: управління інтеграцією, масштабом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами проектів.

**Таблиця 4. Виконання заходів / проєктів Інвестиційної програми МКП «Хмельницькводоканал»**

Рік	Кількість заходів/проєктів		Обсяг фінансування		Відсоток виконання
	План	Факт	План	Факт	
2018	15	10	9798,65	3520,52	36
2019	10	5	10422,83	3131,21	30
2020	8	2	11454,93	1507,84	13
2021	12	1*	12266,10	1202,00*	9,8*

\*фактичні показники визначалися за 1-ше півріччя 2021 року

**Таблиця 5. Виконання заходів / проєктів Інвестиційної програми МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»**

Рік	Кількість заходів/проєктів		Обсяг фінансування, тис. грн без ПДВ		Відсоток виконання
	План	Факт	План	Факт	
2018	10	10	6368,25	6368,25	100
2019*	6	6	7003,37	7003,37	100
2020	3	3	6368,25	6368,25	100
2021	11	3**	9856,73	-	-

\* зі змінами

\*\*фактичні показники визначалися за 1-ше півріччя 2021 року

**Таблиця 6. Виконання заходів / проєктів Інвестиційної програми КП «Південно-Західні тепломережі»**

Рік	Кількість заходів/проєктів		Обсяг фінансування, тис. грн без ПДВ		Відсоток виконання
	План	Факт	План	Факт	
2018*	-	-	-	-	-
2019**	6	4	3372,32	985,049	29,2
2020	7	7	3609,50	3597,543	100***
2021****	9	5	5179,89	-	-

\*Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) не була затверджена Інвестиційна програма підприємства на 2018 рік і були подані рекомендації для виключення інвестиційної складової з тарифу на теплову енергію. В розрахунку тарифів на теплову енергію, що були затверджені НКРЕКП, вилучена інвестиційна складова.

\*\* КП «Південно-Західні тепломережі» за 2019 рік виконало додатково низку енергозберігаючих та ремонтних заходів (16). В цілому, підприємство витратило за 2019 рік 18100,1 тис. грн (в тому числі з міського бюджету 2115,0 тис. грн) на заміну обладнання, ремонтні роботи та енергозберігаючі заходи.

\*\*\* всі заходи виконані з економією фінансових ресурсів. Підприємство заощадило 11,952 тис. грн власних коштів, виконавши технічно Інвестиційну програму в повному обсязі.

\*\*\*\* фактичні показники визначалися за 1-ше півріччя 2021 року

**Таблиця 7. Виконання заходів / проєктів Інвестиційної програми ХКП «Спецкомунтранс»**

Рік	Кількість заходів/проєктів		Обсяг фінансування		Відсоток виконання
	План	Факт	План	Факт	
2018	3	3	6 191,4	8 107,7	100
2019	3	3	6 191,4	7 065,2	-
2020	3	3	6 191,4	5 106,1	-
2021*	8	6	7095,40	1633,00	-

\*фактичні показники визначалися за 1-ше півріччя 2021 року

Впровадження відповідної системи управління знаннями проєктної діяльності дозволить успішно реалізувати Стратегічний план розвитку підприємств та проєкти, які передбачені Стратегією розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки [14] та Стратегічним планом розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки [15].

Згідно Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки [14] досліджувані підприємства беруть участь у якості виконавця (співвиконавця) у наступних проєктах (таблиця 8 – 11).



**Таблиця 8. Участь у проєктах КП «Південно-Західні тепломережі» згідно Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Модернізація теплових мереж	2021-2025 роки	56830,0	1
2	Будівництво та реконструкція центральних теплових пунктів під котельні для гарячого водопостачання	2021-2023 роки	13520,5	3
3	Реконструкція та модернізація котелень	2021-2025 роки	25933,2	4
4	Реалізація енергоефективних заходів	2021 - 2025 роки	55378,4	9

**Таблиця 9. Участь у проєктах МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» згідно Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Модернізація теплових мереж	2021-2025 роки	56830,0	1
2	Реалізація енергоефективних заходів	2021 - 2025 роки	55378,4	9

**Таблиця 10. Участь у проєктах МКП «Хмельницькводоканал» згідно Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Будівництво другої черги водогону від с. Чернелівка	2021-2025 роки	258951,1	1
2	Реконструкція та переобладнання артезіанських свердловин №№ 6а, 9, 17	2021-2022 роки	813,8	1
3	Реконструкція головної каналізаційної насосної станції на вул. Трудовій, 6Б	2021-2025 роки	18513,3	1
4	Реконструкція системи водопостачання міста	2022-2025 роки	177800,8	1
5	Будівництво мереж водопостачання та водовідведення у мікрорайонах міста	2021-2025 роки	8436,3	1
6	Реалізація енергоефективних заходів	2021-2025 роки	55378,4	9
7	Будівництво вуличних мереж водовідведення, каналізаційних колекторів, каналізаційних насосних станцій у мікрорайонах міста	2021-2025 роки	117995,9	6
8	Будівництво сучасних каналізаційних очисних споруд господарсько-побутових стоків	2021-2025 роки	750000,0	1

**Таблиця 11. Участь у проєктах ХКП «Спецкомунтранс» згідно Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Реконструкція полігону твердих побутових відходів	2021-2023 роки	330200,0	4
2	Будівництво комплексу з переробки твердих побутових відходів	2021-2023 роки	553800,0	4
3	Свідомі громадяни – чисте місто	2021-2025 роки	380,0	4

Згідно Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки [15] досліджувані підприємства беруть участь у якості виконавця (співвиконавця) у наступних проєктах (таблиця 12 – 15).

**Таблиця 12. Участь у проєктах КП «Південно-Західні тепломережі» згідно Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Будівництво та реконструкція центральних теплових пунктів	2021-2023 роки	19496,5	1
2	Реалізація енергоефективних заходів	2021-2025 роки	167391,6	9

**Таблиця 13. Участь у проєктах МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» згідно Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Реалізація енергоефективних заходів	2021-2025 роки	167391,6	9

**Таблиця 14. Участь у проєктах МКП «Хмельницькводоканал» згідно Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Забезпечення якісною питною водою мешканців громади	2021-2025 роки	437565,7	3
2	Будівництво/капітальний ремонт мереж водопостачання та водовідведення	2021-2025 роки	166629,0	10
3	Реалізація енергоефективних заходів	2021-2025 роки	167391,6	9
4	Будівництво/реконструкція каналізаційних насосних станцій, каналізаційних колекторів, вуличних мереж водовідведення	2021-2025 роки	171939,3	11
5	Будівництво/реконструкція каналізаційних очисних споруд господарсько-побутових стоків	2021-2025 роки	775000,0	2

**Таблиця 15. Участь у проєктах ХКП «Спецкомунтранс» згідно Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки**

№ п/п	Назва проєкту	Період реалізації проєкту	Орієнтований обсяг фінансування проєкту, тис. грн	Кількість заходів з реалізації проєкту
1	Реконструкція полігону твердих побутових відходів	2021-2025 роки	330200,0	4
2	Будівництво комплексу з переробки твердих побутових відходів	2021-2023 роки	553800,0	4
3	Екологічно свідомі мешканці громади	2021-2025 роки	11000,0	7

Отже, досліджувані підприємства ведуть активну проєктну діяльність, а також значна кількість проєктів планується реалізуватись у період 2021 – 2025 років.

У результаті проведеного аналізу виконання заходів Стратегічних планів розвитку комунальних підприємств можна зробити висновки: на досліджуваних підприємствах необхідне комплексне оцінювання стану та оновлення основних засобів; з метою досягнення на досліджуваних підприємствах фінансової стабільності необхідне скорочення витрат комунальних підприємств на енергоресурси, зменшення втрат теплової енергії, зменшення втрат при водопостачанні та водовідведенні; комунальні підприємства мають визначити однією з пріоритетних стратегічних цілей – покращення якості послуг, які вони надають; для збільшення дохідності комунальних підприємств необхідно розвивати існуючі додаткові послуги, впроваджувати нові, тобто активно

---

займатися інноваційною діяльністю, котра реалізується через успішно впроваджені інноваційні проєкти; навчання персоналу та управління знаннями підприємства повинно відповідати загальній стратегії розвитку підприємств.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Аналіз проєктної діяльності свідчить, що досліджувані комунальні підприємства Хмельницького не у повному обсязі виконують заплановані проєкти / заходи. Це спричиняє невиконання їх Стратегічних планів розвитку та зниженню їх рівня інноваційної активності. Тому необхідно активізувати процеси управління проєктною діяльністю із відповідним формуванням областей знань з управління проєктами: управління інтеграцією, масштабом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами проєктів.

Однією з найвагоміших проблем при реалізації проєктної діяльності є необхідність залучення та навчання персоналу, яке повинно відповідати загальній стратегії розвитку підприємств. Про це свідчить і SWOT-аналіз підприємств, в якому досліджувані підприємства серед слабких сторін вказали систему кадрового забезпечення на підприємствах, яка потребує збільшення витрат підприємства на навчання персоналу; відсутність резерву кадрів; низький рівень заробітної плати працівників підприємства, що унеможлиблює залучення висококваліфікованого персоналу.

Підвищення ефективності роботи комунальних підприємств потребує істотних змін в управлінні бізнес-процесами. З метою управління ефективністю бізнес-процесів необхідно здійснювати розвиток компетентності персоналу, стимулювання персоналу, формування ефективної команди. Також необхідно управляти комунікаціями, інформацією, здійснювати інноваційну діяльність та підтримувати клієнтоорієнтованість підприємств. Вказані проблемні аспекти можна вирішити шляхом впровадження системи управління знаннями проєктно-орієнтованого підприємства. Дана система має містити комплекс економіко-математичних моделей управління знаннями операційною та проєктною діяльністю підприємства. В результаті успішної реалізації проєктів збільшується рівень знань членів команди проєкту та примножується рівень організаційних знань підприємства, що призводить до підвищення конкурентних переваг підприємств та посилення позиції на ринку робіт і послуг.

### **Література**

1. Чайковська І.І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. *Економічний простір*. 2021. № 167. С.88-93.
2. Чайковська І. І. Особливості функціонування проєктно-орієнтованого підприємства в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2021. №4. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-4-7184>
3. Деренська Я. М. Кількісні аспекти оцінки ефективності проєктного менеджменту у фармації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 6(2). С. 150-155.
4. Курочка К. М., Золотарьов С. К. Основи управління проєктами на торговельному підприємстві *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 776-780.
5. Кірдіна О. Г. Теоретичні аспекти управління проєктами в діяльності торговельного підприємства *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 179-188.
6. Павлова С. І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 4. С. 170-177.
7. Савка Ю. В. Дослідження зрілості проєктної діяльності підприємств електропостачання *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2018. № 1. С. 90-100.
8. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проєктами: теорія і практика. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2014. Вип. 3. С. 131-144.
9. Інформація про стан виконання Програми підвищення ефективності роботи та стратегічного розвитку комунальних підприємств Хмельницької міської територіальної громади на 2020-2022 роки за 1-ше півріччя 2021 року. URL: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya\\_pro\\_vykonannya\\_programy\\_za\\_i\\_e\\_pivrichchya\\_2021\\_roku\\_0.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya_pro_vykonannya_programy_za_i_e_pivrichchya_2021_roku_0.pdf)

10. Про затвердження Програми підвищення ефективності роботи та стратегічного розвитку комунальних підприємств м. Хмельницького на 2020-2022 роки. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-pidvyshchennya-efektyvnosti-roboty-ta-strategichnogo-rozvytku-0>
11. Інформація про залучення коштів міжнародних фінансових та донорських організацій. URL: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/Economy/Info\\_about\\_finans.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/Economy/Info_about_finans.pdf)
12. Інформація про стан виконання Програми підвищення ефективності роботи та стратегічного розвитку комунальних підприємств м. Хмельницького на 2020-2022 роки за 2020 рік. URL: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya\\_pro\\_vykonannya\\_programy\\_za\\_2020\\_rik\\_37.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya_pro_vykonannya_programy_za_2020_rik_37.pdf)
13. Програми Розвиток комунальних підприємств. URL: [https://khm.gov.ua/uk/city\\_programms\\_kp](https://khm.gov.ua/uk/city_programms_kp)
14. План дій з реалізації Стратегії розвитку міста Хмельницького на 2021-2025 роки. URL: <http://khm.gov.ua/sites/default/files/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D0%B4%D1%96%D0%B9%20%D0%BD%D0%B0%202021-2025%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf>
15. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-strategichnogo-planu-rozvytku-hmelnyskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-0>

## References

1. Chajkovs'ka, I.I. (2021). «The essence of a project-oriented enterprise in terms of Industry 4.0.». *Ekonomichnyj prostir*. No 167. pp.88-93.
2. Chajkovs'ka, I. I. (2021). «Features of the design-oriented enterprise in modern conditions». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". No 4. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-4-7184>
3. Derens'ka, Ya. M. (2014). «Quantitative aspects of evaluating the effectiveness of project management in pharmacy». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. Series: "Economic Sciences". Issue 6(2). pp. 150-155.
4. Kurochka, K. M., Zolotar'ov, S. K. (2016). «Fundamentals of project management at the trading company». *Molodyj vchenyj*. No 12. pp. 776-780.
5. Kirdina, O. H. (2018). «Theoretical aspects of project management in the activities of a commercial enterprise». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 61. pp. 179-188.
6. Pavlova, S. I. (2016). «Project-oriented organizations as the development of enterprise management methods». *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Series: "Economic Sciences". No 4. pp. 170-177.
7. Savka, Yu. V. (2018). «Research of maturity of project activity of power supply enterprises» *Naukovyj visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu*. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry. No 1. pp. 90-100.
8. Sarychev, D. O. (2014). «Assessment of maturity of project management processes: theory and practice». *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu*. Economic sciences. Issue 3. pp. 131-144.
9. Information on the status of implementation of the Program for improving the efficiency and strategic development of public utilities of the Khmelnytsky city territorial community for 2020-2022 for the 1st half of 2021. Available at: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya\\_pro\\_vykonannya\\_programy\\_za\\_i-pivrichchya\\_2021\\_roku\\_0.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya_pro_vykonannya_programy_za_i-pivrichchya_2021_roku_0.pdf)
10. About the statement of the Program of increase of efficiency of work and strategic development of the municipal enterprises of Khmelnytsky for 2020-2022. Available at: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-pidvyshchennya-efektyvnosti-roboty-ta-strategichnogo-rozvytku-0>
11. Information on raising funds from international financial and donor organizations. Available at: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/Economy/Info\\_about\\_finans.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/Economy/Info_about_finans.pdf)
12. Information on the state of implementation of the Program for improving the efficiency and strategic development of public utilities in Khmelnytsky for 2020-2022 for 2020. Available at: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya\\_pro\\_vykonannya\\_programy\\_za\\_2020\\_rik\\_37.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya_pro_vykonannya_programy_za_2020_rik_37.pdf)
13. Utility Development Programs. Available at: [https://khm.gov.ua/uk/city\\_programms\\_kp](https://khm.gov.ua/uk/city_programms_kp)
14. Action plan for the implementation of the Development Strategy of the city of Khmelnytsky for 2021-2025. Available at: <http://khm.gov.ua/sites/default/files/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D0%B4%D1%96%D0%B9%20%D0%BD%D0%B0%202021-2025%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf>
15. Strategic development plan of Khmelnytsky city territorial community for 2021-2025. Available at: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-strategichnogo-planu-rozvytku-hmelnyskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-0>

**Стаття надійшла до редакції 09.04.2021 р.**

**ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2021 рік. Том 6. № 2.**