МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ Грінченко Р.В.
(підпис)
« 5 » грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньо-професійною програмою

«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва освітньої програми)

на тему: **«Стратегічні напрями розвитку комунальних підприємств в сучасних умовах (на прикладі КП «Узбережжя Одеси »)**
(назва теми)

Виконавець:
студент факультету економіки та управління виробництвом
Височан І.Д_____ _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
К.е.н.,доцент___
(науковий ступінь, вчене звання)
Танасюк І.М._____ _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……..6

1.1. Особливості та специфіка стратегічного управління у комунальному секторі в сучасних умовах……6

1.2. Поняття стратегії розвитку комунальних підприємства та її види …….11

1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку комунального підприємства……...16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ КП «УЗБЕРЕЖЖЯ ОДЕСИ»……22

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Узбережжя Одеси» та аналіз внутрішнього середовища підприємства……...22

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу розвитку КП «Узбережжя Одеси»…38

2.3. Ключові проблеми і загрози стратегічного розвитку КП «Узбережжя Одеси»……..52

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КП «УЗБЕРЕЖЖЯ ОДЕСИ» ……..…….56

ВИСНОВКИ……..69

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Від ефективного функціонування комунальних підприємств залежить якість наданих послуг, вирішення проблем благоустрою територій, скорочення витрат і тарифів, задоволення потреб громад тощо. Ефективність діяльності комунальних підприємств створює основу для їх подальшого розвитку та інвестиційної привабливості, що особливо актуально для підприємств, що управляють міською інфраструктурою, зокрема прибережними територіями з високим потенціалом соціально-економічного розвитку.

Проте, сьогодні комунальні підприємства стикається з низкою проблем, а саме зношеною інфраструктурою, дефіцитом фінансування, недостатнім використанням сучасних управлінських інструментів, необхідністю поєднувати соціальні функції з економічною ефективністю. Стратегічне управління розвитком КП «Узбережжя Одеси» має орієнтувати діяльність підприємства на довгострокову перспективу, використовувати системність та комплексність до вирішення поточних проблем, гнучкість та адаптивність до змін, що особливо важливо в сучасних умовах. Такий підхід, оснований на інноваціях надає можливість отримання нових джерел доходів, диверсифікації діяльності, підвищення якості сервісу, створює умови для використання нових технологій.

Діяльність КП «Узбережжя Одеси» охоплюють широкий спектр функцій та послуг. Підприємство здійснює благоустрій узбережних територій, займається управління об'єктами інфраструктури узбережжя, включая експлуатацію та утримання комунальних об'єктів, розташованих на узбережних територіях,

Мета кваліфікаційної роботи - визначення теоретичних засад стратегічного управління комунальним підприємством та розробка стратегічних напрямів розвитку комунального підприємства «Узбережжя Одеси».

Для реалізації мети визначено такі завдання:

– визначити сутність, специфіку діяльності та значення комунальних підприємств;

– розглянути поняття стратегія розвитку підприємства та її класифікації;

– обґрунтувати методичні підходи до розробки стратегії розвитку комунальних підприємств;

– здійснити організаційно-економічну характеристику КП «Узбережжя Одеси» та проаналізувати результати фінансово-господарчої діяльності за 2020-2024рр;

– здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього потенціалу розвитку КП «Узбережжя Одеси» за результатами діяльності за 2020-2024рр.

- оцінити слабкі та сильні сторони, можливості та загрози КП «Узбережжя Одеси», визначити основні проблеми та здійснити прогнозне оцінювання ключових показників за допомогою економіко-математичних методів ;

– розробити основні напрямки стратегічного розвитку КП «Узбережжя Одеси» та обґрунтувати результативність заходів щодо їх реалізації.;

Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку комунальних підприємств в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування стратегічних напрямів розвитку КП «Узбережжя Одеси».

Методи дослідження. Для реалізації мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

– теоретичного узагальнення та систематизації – для уточнення понятійного апарату, класифікації підприємств, систематизації підходів до стратегічного управління комунального підприємства;

– аналізу та синтезу – для аналізу діяльності КП «Узбережжя Одеси» та виявлення факторів щодо можливостей його стратегічного розвитку;

– графічного методу – для візуалізації результатів у вигляді таблиць, схем, діаграм;

Інформаційна база дослідження: Закони України, законодавчі акти України у сфері місцевого самоврядування та комунального господарства; статистичні дані Державному комітету України; офіційна звітність КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр; наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників; матеріали конференцій; фахові публікації; електронні ресурси; результати власних досліджень.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає в подальшому розвитку теоретичних засад розробки стратегії комунального підприємства в сучасних умовах.

Практична новизна результатів полягає у розробці стратегічних напрямів розвитку КП «Узбережжя Одеси» та практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Публікації. За результатами дослідження, проведеного у роботі, була опублікована стаття у «Науковому студентському віснику ФЕУП» за темою: Особливості розвитку малого підприємства в сучасних умовах (на прикладі «КП «Узбережжя Одеси»).

Структура та обсяг роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (53 найменування) та додатків. Загальний обсяг 79 сторінок, основний зміст викладено на 72 сторінках. Робота містить :22 таблиці, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості та специфіка стратегічного управління у комунальному секторі в сучасних умовах

Соціально-економічні перетворення, що мають відбуваються в усіх сферах життєдіяльності суспільства потребують розумного балансу між функціонуванням і розвитком, який передбачає якісне оновлення складних систем до яких відносяться й територіальні утворення. В цих умовах запровадження стратегічного управління в діяльність комунальних підприємств, пошук та визначення стратегічних орієнтирів стали пріоритетним завданням для територіального розвитку[52, с. 104].

Однак сьогодні комунальні підприємства стикаються з проблемами в адаптації своїх стратегічних підходів, оскільки традиційні методи управління не завжди ефективні за умов високої волатильності, що актуалізує потребу у розробці та впровадженні гнучких і адаптивних стратегічних рішень, які допоможуть підприємствам не лише витримати кризові ситуації, але й знайти можливості для розвитку. Відкритими є питання інтеграції соціальних показників до системи оцінювання ефективності комунальних підприємств[51].

Кризові умови функціонування підприємства, спричинені війною, не є традиційною кризою. Війна – це об’єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо тому, війна несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів[9] . В умовах війни, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не

тільки зверху в низ, а й на місіях, для швидкого вирішення локальних проблем, що особо актуально для комунальних підприємств[9].

Необхідно відзначити, що процеси децентралізації та реформування галузі комунального господарства, які відбулись в країні тісно взаємопов'язані між собою та передбачають перерозподіл повноважень, відповідальності та необхідних ресурсів для соціально-економічного розвитку територій і громад, забезпечення безпечних та комфортних умов проживання населення [20].

Одної з причин низької ефективності комунальних підприємств є тарифні обмеження визначені державою, низька ділова активність, що приводить до низького рівню доходів порівняно з ресурсами, задіяними для отримання такого доходу, неефективне управління активами[37, с. 231].

Зважаючи на значний рівень зношеності основних фондів, недостатнє фінансування галузі може призвести до виникнення небезпечних та аварійних ситуацій, підвищення соціальної напруги в суспільстві, погіршення екологічної ситуації у містах. Сьогодні основні засоби в секторі комунального господарства є зношеними та потребують оновлення і модернізації, що може здійснюватися за рахунок таких джерел фінансового забезпечення, як кошти бюджету, а також грантової допомоги, вітчизняних та міжнародних кредитів, лізингу тощо[28, с. 260-261].

В умовах політичної невизначеності та нестабільності вітчизняні підприємства потребують високого рівня гнучкості та здатності до адаптації та побудови такої системи управління, яка лише дозволяє забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток[10]. Особливі риси цей процес набуває у комунальному секторі.

Стратегічне управління у комунальному секторі передбачає довгострокове планування, прогнозування, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку комунальних підприємств, підвищення ефективності використання ресурсів та задоволення потреб територіальної громади. Велика кількість проблем комунальних підприємств пов'язано з тим, що управління комунальними підприємствами засноване на

адміністративно-відомчому механізмі, основою якого є накази та розпорядження, а інтересів учасників щодо прийняття економічних рішень не враховуються [29, с. 98].

На відміну від приватного бізнесу, де стратегія спрямована на максимізацію прибутку, стратегічне управління комунальними підприємствами ґрунтується на соціально важливій місії, а саме забезпеченні безперервного, якісного та доступного надання життєве необхідних послуг.

Комунальні підприємства мають низку характеристик, що відрізняють їх від приватних компаній, а ті особливості суттєво впливають на формування стратегій розвитку. По-перше, комунальні підприємства працюють не для максимізації прибутку, а для забезпечення громадсько значущих послуг - водопостачання, благоустрою, транспорту, енергопостачання тощо. Так, КП «Узбережжя Одеси» виконує критично важливу роль у забезпеченні чистоти, безпеки та естетичного вигляду прибережних зон, які є ключовим фактором для комфорту мешканців та туристів м. Одеси, охорони екологічного стану водних та прибережних екосистем, розвитку рекреаційної та туристичної інфраструктури. Тому, стратегічні плани, які формуються комунальнім підприємством мають враховувати такі характеристики як: доступність тарифів, якість та безперервність надання послуг, екологічні вимоги, очікування громади.

Підходи до стратегічного управління проходили певну еволюцію і в сучасних умовах вони характеризуються тим, що стратегія має бути короткотерміновою, оскільки умови господарювання швидко змінюються і ці тенденції все посилюються, що вимагає постійного перегляду стратегічних рішень[22].

Невизначеність, яка спостерігається в Україні у політичній та економічній сферах призводить до зростання ризиків, які суттєво впливають на реалізацію стратегії компаній, ускладнюють процес планування, що значно знижує передбачуваність ситуації на ринку. У таких умовах критично важливим стає вміння підприємств чітко формулювати довгострокові цілі та конкретні

завдання, що відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища[10].

В Україні у 2024 році працювало майже 9890 комунальних підприємств. Сукупний дохід комунальних підприємств у 2024 році збільшився на 200 млрд грн у порівнянні з 2023 роком та склав 423 млрд грн. Але У 2024 році комунальні підприємства в Україні отримали 825 млн грн. збитку. Такий фінансовий результат продемонстрували 24% зареєстрованих підприємств. Із загальної кількості комунальних підприємств в Україні, 18 показали прибуток у діапазоні від 100 млн .грн. до 4,7 млрд грн, 222 отримали від 10 млн грн до 100 млн грн, 40 підприємств відзвітували про збитки від 100 млн грн до 1,7 млрд грн [33].

Сьогодні діяльність підприємств комунальної форми власності не є ефективною, а згідно оцінки аналітиків ринку, більше третини КП є системно збитковими. Крім того, діяльність КП несе ризики впливу на конкурентне середовище, адже частина з них фактично монополізували окремі напрями господарської діяльності на місцевому рівні. На жаль, досвід навіть країн Східної Європи свідчить про те, що аналогів КП у них вже майже не існує, а відповідні послуги місцеві громади отримують переважно від господарських товариств на конкурентній основі[28, с. 258].

Стратегічне управління комунальних підприємств це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями зовнішнього середовища, що дає можливість виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей спираючись на конкурентні переваги[10]. То комунальні підприємства, які використовують стратегічне управління, приймають оперативні рішення, фокусуючись на майбутніх результатах, що забезпечує більш загальний підхід до вирішення проблеми.

Комунальні підприємства мають низку характеристик, що відрізняють їх від приватних компаній, що значно впливає на формування стратегій розвитку. По-перше, це соціальна спрямованість діяльності обумовлена тим, що

вони здійснюють свою діяльність не для максимізації прибутку, а для забезпечення громадсько значущих послуг - водопостачання, благоустрою, транспорту, енергопостачання тощо. Тому будь-яка стратегія повинна враховувати доступність тарифів, якість та безперервність надання послуг, екологічні вимоги, очікування громади.

По-друге, високий ступінь державного та муніципального регулювання призводить до залежності стратегічних рішень комунального підприємства від рішень місцевої ради, українського законодавства, тарифної державної політики, процедур публічних закупівель, вимог екологічних та санітарних норм, що звужує стратегічну автономію розвитку підприємства.

Соціальні підходи, що враховують при формуванні тарифної політики призводять до їх невисокого рівня, що зменшує можливість формування інвестиційних ресурсів та збільшує потребу в грантах субвенціях, залучених інвестиціях. Необхідність розробки програми пріоритетності витрат має враховувати соціальну спрямованість при розробці довгострокових рішень.

Комунальні підприємства підзвітні органам місцевого самоврядування; мешканцям громади, контролюючим органам. Отже, стратегічні рішення комунальних підприємства залежать від: рішень органів місцевого самоврядування, які визначають порядок фінансування; екологічного та санітарного законодавства (захист узбережжя, правила поводження з відходами тощо); сезонності туристичного потоку та погодних умов; можливості залучення грантів та інвестицій на еко-проекти. Все це накладає особливу відповідальність на стратегічне планування та контроль якості послуг.

Так, основною стратегією якої дотримується КП «Узбережжя Одеси» є стратегія сталого розвитку узбережжя, яка розроблена одеською міською радою, що передбачає баланс охорони природи та рекреації, координація діяльності з місцевими природоохоронними службами та довгострокове планування берегозахисних робіт. Така діяльність передбачає модернізацію інфраструктури, реконструкція та облаштування пляжів, будівництво пішохідних

зон, освітлення, велодоріжок, оновлення набережної (будівництва пандусів, настилів , навісив, роздягальнь тощо.

Для реалізації основної стратегії використовують на функціональному рівні виробничу стратегію регулярного та швидкого обслуговування, яка передбачає систематичне прибирання пляжів, догляд за зеленими насадженнями, підтримка чистоти водної акваторії. Окрім того , окремим напрямом є стратегія управління ризиками та безпекою, що передбачає системи попередження штормів, інженерні рішення для запобігання ерозії, рятувальні пункти та медичні точки.

Підсумовуючи все вище розглянуте, важливо підкреслити, що стратегічне управління комунальним підприємством стратегічне управління у комунальному секторі є багатовимірним процесом, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські компоненти, спрямоване на забезпечення безперебійного, якісного та екологічно безпечного благоустрою, а не на максимізацію прибутку. В той же час, отримання прибутку комунальним підприємством демонструє ефективність здійснення стратегічного управління підприємством та створює умови для подальшого розвитку та максимізації прибутку.

1.2. Поняття стратегії розвитку комунальних підприємства та її види

Стратегія розвитку комунального підприємства (КП) - це комплексний довгостроковий план, що визначає місію, цілі, пріоритети та шляхи досягнення успішного функціонування та розвитку підприємства, балансуючи його комерційні інтереси (прибуток, ефективність) з суспільними за-

вданнями (якість послуг, соціальна відповідальність), а види стратегій включають інноваційні (модернізація), орієнтовані на ринок (конкуренція), орієнтовані на клієнта (якість) та операційні (оптимізація).

Поняття стратегії розвитку КП представляє собою генеральну програму дій, що визначає місію, формулює ключові цілі (економічні, соціальні, екологічні) та шляхи їх досягнення, забезпечуючи спільний напрямок розвитку КП, а також балансування між отриманням прибутку та виконанням соціальних функцій, властивих комунальній власності (наприклад, водоканали, тепломережі, благоустрій).

Стратегії розвитку комунального підприємства, як і інших підприємств орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику, то дуже важливо закласти багатоваріантність здійснення стратегії підприємства відповідно до зміни ситуації на ринку[15].

Основні види стратегій розвитку комунальних підприємств надано на рис.1.1.



Рис. 1.1.- Основні види стратегій розвитку комунальних підприємств

Стратегії зростання можуть передбачати інтенсивне зростання за рахунок розширення ринку, збільшення обсягів послуг (наприклад, підключення

нових споживачів) або інноваційне зростання за рахунок впровадження нових технологій, модернізація мереж, підвищення енергоефективності.

Інтенсивне зростання для комунальних підприємств стосується переважно динаміки тарифів та витрат і не обов'язкове призводять до покращення якості послуг.

Інноваційне зростання комунальних підприємств (КП) - це впровадження нових ідей та технологій (у послугах, управлінні, процесах), що підвищують ефективність, якість та конкурентоздатність, забезпечують якісно нове задоволення потреб громадян, попри збитковість багатьох КП, потребує системних змін у техніко-економічних та організаційних підходах для досягнення стабільного розвитку та сталого функціонування[15]. До ключових напрямків інноваційного зростання КП відносяться : оптимізація процесів, цифровізація послуг, енергоефективність, управління відходами, нові бізнес-моделі (рис. 1.2.). Таким чином, інноваційне зростання для комунальних підприємств можливість зростання конкурентоспроможності, сталого розвитку, підвищення якості життя містян та перетворення їх з дотаційних об'єктів на ефективні сервісні компанії.

Для ефективного функціонування комунальних підприємств важливим є розвиток конкуренції на ринку комунальних послуг, яка дозволяє зменшити витрати. Конкуренція у сфері комунальних послуг створює умови для зниження тарифів, підвищує якість сервісу, стимулює інновації та впровадження нових технологій, а також надає споживачам вибір, що змушує постачальників працювати краще, запобігає монополізму та забезпечує ефективніше використання ресурсів, що в підсумку веде до економії коштів та підвищення рівня життя громадян.

Конкурентні стратегії можуть бути представлені наступними стратегіями, як стратегія диференціації, яка передбачає надання унікальних послуг або послуг вищої якості, що надає підприємство; стратегія лідерства за витратами, яка передбачає зниження тарифів через ефективне управління ресурсами.



Рис. 1.2.- Ключові напрямки інноваційного зростання комунальних підприємств

Значне місце в стратегічному управлінні комунальними підприємствами займають кооперативні стратегії, що передбачають співпрацю з іншими КП, органами влади, приватними компаніями для спільних проєктів (наприклад, модернізація інфраструктури).

Особливо важливі для комунальних підприємств соціально-орієнтовані стратегії, спрямовані на виконання соціальних зобов'язань, забезпечення доступності послуг для всіх верств населення, покращення екологічної ситуації. Соціально-орієнтована стратегія перетворює комунальне підприємство з

простого надавача послуг на активного учасника соціального розвитку своєї громади, що забезпечує баланс між економічною ефективністю та суспільною користю

Реструктуризаційні стратегії, які використовують для неефективних підприємств, що потребують докорінних змін, зміни організаційної структури, а іноді й форми власності (якщо це передбачено законодавством).

Вибір стратегії залежить від специфіки підприємства. Для КП «Узбережжя Одеси» важливим є екологічні стратегії, які передбачають мінімізація кількості пластику, організацію сервісів сортування відходів, очищення стоків та контроль якості морської води. А також, насадження прибережної рослинності, створення буферних зелених зон, боротьба з ерозією берегів (підпірні стінки, піщані підсипки).

Сьогодні одним з найбільш актуальних напрямків для комунального підприємств має бути стратегія сталого енергоспоживання, що передбачає що передбачає підвищення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), модернізацію інфраструктури, створювання сонячних освітлювальних систем тощо.

Успішна реалізація вищеназваних стратегій передбачає успішне виконання наступних функціональних стратегій: фінансово-економічної стратегії та соціально та комунікаційних стратегій. Фінансово-економічна стратегії спирається на оренду пляжних локацій, організації сезонних подій та співпраці з HoReCa та туристичними операторами. Соціальна та комунікаційна стратегія передбачає взаємодію з громадою через консультації з мешканцями перед реконструкцією, прозорі онлайн-звіти, волонтерські акції з прибирання берегів. Активний розвиток туристичного потенціалу через промоція узбережжя, створення бренду набережної або пляжу, проведення фестивалів, спортивних подій та покращення благоустрою та доступності через інклюзивні пляжі, доступні туалети, пандуси, зони відпочинку для різних груп населення.

Висока збитковість багатьох КП, застаріла інфраструктура, брак фінансування, опір змінам персоналу призводить до низької якості послуг, збитковості компанії, відсутності фінансових коштів для розвитку. В цих умовах залучення грантової підтримки, державних програм (енергоефективність), реформи управління комунальним сектором, підвищення прозорості та відповідальності перед громадою.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку комунального підприємства

Проблема розробки стратегії розвитку комунального підприємства в сучасних умовах край важлива оскільки це дозволяє системно управляти в умовах невизначеності, яка особлива відчутна для підприємств внаслідок російського повномасштабного вторгнення. Війна, інфляція, дефіцит ресурсів, порушення логістичних зв'язків вимагає задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства ефективно використовувати ресурси та відповідати на виклики часу для сталого функціонування та розвитку громади. Без стратегії КП ризикують працювати реактивно, без чіткого бачення майбутнього та ефективного розподілу обмежених ресурсів, що є критично важливим в сучасних умовах.

Військова агресія російської федерації проти України стала причиною глибокої соціально-економічної кризи в країні та деструктивних тенденцій у світовій економіці, а підприємства вимушені працювати в умовах високого рівня невизначеності, що потребує розробці адаптованої до таких процесів методики та дає змогу сформувати сценарій свого майбутнього розвитку або пристосуватися до найбільш ймовірного майбутнього виокремлюючи різні види невизначеності умов функціонування підприємства: 1)прогнозоване

майбутнє; 2) альтернативні варіанти майбутнього; 3)діапазон можливих варіантів майбутнього; 4) повна невизначеність майбутніх трендів[].

За першого варіанту невизначеності зовнішнього середовища розробка стратегії розвитку підприємства зводиться до дослідження ринку, аналізу переваг конкурентів, вивчення ланцюга створення доданої вартості. За другого типу невизначеності, керівництво підприємства повинно розробити кілька різних сценаріїв, кожен з яких базується на різних варіантах можливого розвитку подій. За третього типу невизначеності, можна встановити діапазон можливих варіантів майбутнього, залежно від декількох змінних, а отриманий результат може бути будь-яким в межах цього діапазону. Четвертий тип невизначеності має багатовимірний характер та потребує виявлення та систематизування підмножину змінних, що визначають основний напрямок розвитку ринку, а визначення індикаторів, які можуть сигналізувати про позитивні або негативні зміни цих змінних[13].

Турбулентність українського бізнес-середовища змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі, а невизначеність зовнішнього середовища потребує побудови стратегії розвитку, з обґрунтування конкретних сценаріїв їх діяльності у майбутньому[6].

Дослідження економічної категорії «стратегія розвитку підприємства » та проблеми її розробки в сучасних умовах відображаються у працях вітчизняних науковців, а саме: Р. Гармаш, Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик, О. І. Кузьмак , А. В. Золотаревський та багатьох зарубіжних вчених [6].

Незважаючи на розробленість основних етапів та інструментарію стратегічного планування, на муніципальному рівні недостатньо вивченими залишаються питання корегування та уточнення дій підприємства на майбутнє підприємства, реалізації та оцінки результативності реалізації стратегій і застосування стратегічного планування як інструменту управління соціально-економічним розвитком муніципальних утворень[52, с.109] .

Сьогодні комунальні підприємства функціонують в умовах війни, а зовнішнє середовище вимагає пристосування функціональної стратегії до загальної стратегії розвитку підприємства і має ґрунтуватися на інтегральному підході, який передбачає встановлення цілей розвитку підприємства з урахуванням виявлених можливостей їх досягнення [6].

Таким чином, головною метою стратегічного менеджменту є формування стратегії розвитку, яка складається з таких етапів, як стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування варіантів для стратегічного вибору та контроль реалізації стратегії, корегування стратегії відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх змін.

Відкритість кордонів та поступова інтеграція вітчизняної економіки у світовий економічний простір, яка пришвидшилась внаслідок останніх подій посилюють вплив процесів глобалізації на діяльність підприємства. Основними елементами глобалізації є торговельні угоди, транскордонні потоки капіталу, міграційні моделі, поширення технологій та передача інформації, то зменшення бар'єрів щодо укладання міжнародних торгівельних угод сприяє зростанню швидкості торгівлі з іншими країнами та міжнародним бізнесом, що збільшує вільний потік товарів, інформації та капіталу[13].

Залежність стратегій розвитку комунального підприємства від цілей громади потребує її узгодження з такими документами, як стратегія розвитку міста, генеральний план, програма соціально-економічного розвитку, секторальні програми (благоустрій, екологія, транспорт). Окрім того, сучасні інноваційні вимоги: діджиталізація, екологізація, урбанізація потребують впровадження електронних систем контролю, використання IoT-сенсорів, GPS, GIS, цифрового управління ресурсами, енергозбереження та створення зеленої інфраструктури.

Для формування стратегії розвитку комунального підприємства має бути поєднання ринкових інструментів ефективності та адміністративних механізмів регулювання, а успішна реалізація стратегії розвитку залежить від

оперативної та ефективної комунікації між комунальним підприємством та органи місцевого самоврядування, які виконують функції власника, населенням (споживачами), приватним компаніями, природоохоронними структурами, міжнародними донорами та грантодавцями.

Розробка успішної стратегії комунального підприємства включає наступні етапи: постановка стратегічних цілей, формування місії та бачення, діагностика стану та потенціалу підприємства, вибір стратегічних альтернатив, розробка стратегічної карти (Balanced Scorecard), реалізація та моніторинг (рис. 1.3.). Цілі формуються відповідно до пріоритетів громади: якість послуг, енергоефективність, цифровізація, екологічність фінансова стійкість.

Підприємство оцінює можливі варіанти розвитку з точки зору оптимізація витрат, можливої модернізація обладнання, впровадження інновації, партнерство з приватним сектором. Розробка стратегічної карти (Balanced Scorecard) дає можливість перевести стратегію у вимірювані KPI у чотирьох площинах: фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток, що створює основу для контролю, коригуванню та звітуванню про результати виконання перед громадою. Використання сучасних інструментів стратегування цифровізації, ризик-менеджменту, Balanced Scorecard, інвестиційного аналізу є ключовою умовою для успішної реалізації стратегії розвитку комунального підприємства .

Balanced Scorecard дає можливість трансформувати обрану стратегію у систему конкретних цілей, індикаторів і причинно-наслідкових зв’язків та здійснити конкретизацію стратегічних цілей комунального підприємства за чотирма перспективами BSC. Так, фінансова перспектива має призвести до збільшення власних надходжень від рекреаційних послуг, оптимізація операційних витрат на утримання узбережжя, залучення грантів і партнерських інвестицій, підвищення економічної стійкості підприємства. Клієнтська перспектива має призвести до підвищення рівня задоволеності відвідувачів узбережних зон, створення комфортних, безпечних і доступних рекреаційних

просторів, зменшення кількості скарг населення, підвищення туристичної привабливості прибережної території.



Рис. 1.3.- Етапи розробки стратегії розвитку комунального підприємства

Збалансовану систему показників доцільно використовувати при оцінці ефективності діяльності компанії за найважливішими для підприємства аспекти: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу [2 , с. 24].

Реалізація визначених цілей має спиратися на підвищення ефективності внутрішніх операційних процесів, а саме оптимізація процесів прибирання та утримання територій, впровадження системи екологічного моніторингу. автоматизація контролю якості робіт, що в результаті має привести до зниження рівня забруднення узбережних зон.

Складність розробки функціональної стратегії розвитку комунального підприємства зводиться до застосування різних методичних підходів за допомогою яких здійснюють корегування стратегічних цілей та завдань підприємства. В таких умовах, функціональна стратегія має бути орієнтована як на миттєві завдання, так і на довгострокові цілі підприємства, балансуючі між поточними вимогами та стратегічним плануванням майбутнього розвитку. Такий підхід до формування функціональної стратегії підприємства є більш сучасним і «стратегія розвитку підприємства розглядається як динамічний інструмент, а не статичний план»[6].

Особлива роль у економічному розвитку підприємства належить кадровій політиці, яка ґрунтується на підборі кадрів відповідної кваліфікації, їх розвитку у підприємстві та застосуванню мотивації до продуктивнішої праці на робочих місцях. Для досягнення такої стратегічних цілей необхідне здійснення постійне навчання та розвитку персоналу комунального підприємства, Такі дії, передбачають розвиток компетенцій персоналу з екологічного менеджменту, оволодіння IT-інструментами (GIS, цифрові платформи), формування культури відповідального благоустрою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ КП «УЗБЕРЕЖЖЯ ОДЕСИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Узбережжя Одеси» та аналіз внутрішнього середовища підприємства

КП "Узбережжя Одеси" є муніципальною господарською структурою, що займає специфічне місце в системі міського господарства Одеси та відіграє ключову роль у розвитку прибережних територій міста. Створене рішенням Одеської міської ради, підприємство здійснює комплексне управління об'єктами узбережної інфраструктури, забезпечує благоустрій пляжних зон, утримує рекреаційні території та сприяє розвитку туристичного потенціалу міста. Особливість цієї муніципальної організації полягає у поєднанні господарської діяльності з виконанням важливих соціальних функцій щодо забезпечення доступу громадян до якісного відпочинку на узбережжі Чорного моря [53].

КП "Узбережжя Одеси" функціонує як комунальне унітарне підприємство, заснування якого здійснене Одеською міською радою на базі муніципальної власності. Організаційно-правовий статус підприємства визначається Господарським кодексом України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", затвердженим засновником. Як суб'єкт господарювання комунальної форми власності, організація діє на основі права господарського відання, що передбачає певну автономію в господарській діяльності при збереженні контролю з боку органу місцевого врядування[53].

Місія полягає у створенні комфортного та безпечного середовища для відпочинку мешканців Одеси та гостей міста на узбережжі Чорного моря, збереженні та розвитку узбережної інфраструктури, забезпеченні доступності та якості пляжних послуг для всіх категорій населення. Стратегічне бачення під-

приємства орієнтоване на перетворення одеського узбережжя на сучасний, екологічно безпечний, інноваційний рекреаційний простір європейського рівня, що приваблює туристів, сприяє економічному розвитку міста та підвищує якість життя громади [53].

Місія КП "Узбережжя Одеси" конкретизує призначення підприємства та спосіб реалізації стратегічного бачення. Місія сформулюється як: "Забезпечення комплексного управління узбережними територіями Одеси через створення та утримання якісної інфраструктури, надання безпечних та доступних рекреаційних послуг, збереження природного середовища узбережжя, сприяння туристичному та економічному розвитку міста для підвищення якості життя територіальної громади". Місія підкреслює багатофункціональний характер діяльності підприємства, баланс між господарською ефективністю та соціальною відповідальністю[53].

Ключові цінності організації визначають принципи діяльності організаційної культуру підприємства. Для КП "Узбережжя Одеси" вони включають інтереси громаді як пріоритет діяльності, орієнтацію на потреби мешканців та гостей міста, якість та професіоналізм у виконанні робіт та наданні послуг, прагнення до високих стандартів, екологічну відповідальність та сталий розвиток, турботу про збереження природного середовища для майбутніх поколінь, відкритість та прозорість діяльності, підзвітність, інноваційність та безперервне вдосконалення, готовність впроваджувати нові технології та підходи, відповідальність та чесність у взаємодії зі стейкхолдерами [53].

Стратегічні пріоритети розвитку КП "Узбережжя Одеси" визначають основні напрями зусиль підприємства на стратегічний період. Для КП "Узбережжя Одеси" доцільно здійснювати діяльність відповідно п'ять стратегічних пріоритетів (рис.2.1.) В рамках стратегічних пріоритетів підприємство концентрує матеріальні та фінансові ресурси та управлінські зусилля для досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності.



рис. 2.1. - Стратегічні пріоритети розвитку КП "Узбережжя Одеси"

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за останні роки дозволяє оцінити динаміку та тенденції розвитку підприємства. Протягом останніх п'яти років спостерігається тенденція до зростання відвідуваності пляжів, що пов'язано з розвитком внутрішнього туризму в Україні, популярністю Одеси як курортного міста, покращенням інфраструктури окремих пляжних зон. Обсяги виконаних робіт з благоустрою залежать від фі-

нансування з міського бюджету та власних можливостей підприємства. За допомогою бюджетного фінансування підприємству вдається реалізувати масштабні проекти з модернізації інфраструктури, капітального ремонту. Площа озеленених територій поступово зростає завдяки програмам озеленення міста.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.

Найменування показника	Од. Вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до 2020р.(В %)
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Тис. грн.	12285	14445	9597	10318	13995	113,91
Ланцюгові темпи росту	%	X	117,59	66,44	107,51	135,63	X
Повна собівартість послуг	Тис. грн.	12237	14655	10774	15297	21778	177,98
Ланцюгові темпи росту	%	X	119,8	73,52	141,96	142,37	X
Витрати на 1 грн. РП	Грн.	0,99	1,01	1,12	1,48	1,55	156,56
Ланцюгові темпи росту	%	X	102,0	110,89	132,14	104,73	X
Чистий прибуток	Тис.грн.	27,9	-277,9	-71,1	351,2	25,5	91,4
Ланцюгові темпи росту	%	X	-	25,56	-	7,26	X
Чисельність ПВП	осіб	76	78	60	60	60	78,94
Ланцюгові темпи росту	%	X	102,63	76,92	100,0	100,0	X
Рентабельність послуг	%	0,23	-	-	2,30	0,1	-0,13 п.п.

За період 2020 - 2024 рр. чистий дохід (виручка) від реалізації послуг постійно коливався з зростанням у 2021 році на 17,59 процента та значним падінням у 2022 році на 33, 56 процента, що було пов'язано з повномасштабним російським вторгненням. Ланцюгові темпи росту чистого доходу від реалізації послуг показують щорічну нестабільність: від різкого падіння у 2022 р. (66,44%) до сильного зростання у 2024 р. (135,63%).

Повномасштабне російське вторгнення у 2022 році фактично паралізувало роботу пляжів в Одесі. Заходи безпеки, мінна небезпека, ризик обстрілів зробили відпочинок на морі неможливим або надто ризикованим. Це підірвало економіку, туристичну сферу й змусило як бізнес, так і звичайних людей шукати інші способи виживання чи дозвілля. Поступове відновлення діяльності підприємства спостерігалось у 2023-2024 рр. Так у 2023 році чистий дохід збільшився на 7,51 процента, а у 2024 р. на 35,63 процента порівняно з 2023 р. В цілому у 2024 році чистий дохід від реалізації послуг відносно 2020 року збільшився на 13,91%.

До негативних результатів діяльності підприємства необхідно віднести те , що витратна частина росте значно швидше за дохід, що є негативним сигналом щодо зниження ефективності діяльності. Необхідно відзначити, що собівартість послуг зростає практично щороку. Так, у 2021 році собівартість реалізованих послуг збільшилась на 19,8 %, в 2022 році знизилась на 26,48 %, але особливо різко збільшилась у 2023–2024 рр. Так, збільшення собівартості послуг у 2024 р. порівняно з 2020 р. склало 177,98% . Ланцюгові темпи зростання повної собівартості демонструють стійку тенденцію стрибкоподібного зростання: у 2023 й 2024 рр. вони складали понад 140%.

До позитивних факторів можна віднести скорочення численності персоналу з 76 до 60 осіб . Після 2022 р. чисельність персоналу стабілізувалася на рівні 60 осіб. У 2024 році чисельність персоналу знизилась відносно 2020 року на 21, 06 %.

В наслідок вищерозглянутого, чистий прибуток має дуже нестабільну поведінку. Так, 2021 та 2022 рр. підприємство отримало збиток в сумі 277,9тис. Грн. та 71,1 тис. Грн. Відповідно. У 2023 р. чистий прибуток значно збільшив та склав 351,2 тис. Грн., а у 2024 р. знов суттєве зниження до 25,5 тис. грн.. В цілому чистий прибуток у 2024 році нижче за рівень 2020 року на 8,6 %. Розглянемо більш детально особливості формування доходу КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.(Табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки формування доходу КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.

Найменування показника	Од. Вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до 2020р. (В %)
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Тис. грн.	12285	14445	9598	10318	13995	113,91
Ланцюгові темпи зростання	%	X	117,59	66,44	107,51	135,63	X
Інші операцій доходи	Тис. грн.	3279	2125	139	2334	11200	341,57
Ланцюгові темпи зростання	%	X	64,81	6,53	71,18	479,86	X
Інші доходи	Тис. грн.	1054	2308	5029	9796	3920	371,92
Ланцюгові темпи зростання	%	X	218,98	217,89	194,79	40,02	X
Всього доходів	Тис. грн.	16618	18878	14766	22447	29115	175,20
Ланцюгові темпи зростання	%	X	113,60	78,21	152,02	129,71	X

Аналіз табл.2.2. демонструє , що доходи КП «Узбережжя Одеси» мають волатильний характер, схильність показника доходів до різких і частих змін у різні боки - як зростання, так і падіння. Цей показник за період 2020-2024 рр. коливається в значних межах**,** не має рівного, плавного тренду. В наслідок цього його важко передбачити або прогнозувати. Підвищена волатильність доходності є результатом змін економічного середовища через вплив зовнішніх факторів, воєнного стану, початком повномасштабного російського вторгнення у 2022 році. Сьогодні зміни в економіці відбуваються стрімко, що потребує регулярного оновлення даних та швидкого реагування на нові виклики та оперативної діяльності менеджменту компанії, що не завжди відбувається на практиці[30].

У 2023- 2024 р. в наслідок заходів щодо підвищення безпеки відпочиваючих на узбережжі Одеси, підприємство повернулося до зростаючої траєкторії доході . В 2024 році доходи КП « Узбережжя Одеси» збільшились на 75,2 % відповідно 2020 року. Найбільший рівень зростання доході демонструють інші операційні доходи, які у 2024 році відносно 2020 року збільшились майже у три рази.

До інші операційних доходів відносяться доходи від оренди та суборенди пляжної інфраструктури, а саме : оренда місць під кафе, МАФи, торгові точки, оренда місць для прокату інвентарю (лежаків, парасольок, SUP-дошок, катамаранів), оренда ділянок для сезонних розваг (батутів, атракціонів, водних гірок тощо),оренда приміщень та господарських споруд. Окрім того, сюди відносять : доходи від рекламної діяльності (розміщення зовнішньої реклами на території пляжів; встановлення рекламних банерів, стендів, інфотаблич ок; відеоекрани, інформаційні стенди), оплата за користування окремими об’єктами такими , як душові кабіни, роздягальнями, оплата за VIP-зони або спеціально облаштовані місця.

Окрім того, в інших операційних доходах відображаються компенсації і відшкодування, а саме отримані штрафи, пені або неустойки від орендарів за

порушення договорів, компенсації за пошкоджене майно під час роботи підрядників чи орендарів, продаж та списання матеріалів і МШП. Значне місце займають доходи від допоміжних видів діяльності, а саме організація та проведення масових заходів (фестивалі, концерти, спортивні події);плата за проведення фото- та відео зйомок на території пляжів; продаж сувенірної продукції чи дрібних товарів через партнерські точки.

Темп зростання інших операційних доходів в 2024 році склав 341,57 %, що відбулось і в наслідок зниження доходів у 2021 році та обвалу доходів у 2022 році. Відновлення показника у 2023 році не дозволило перекрити недоліки попереднього періоду. Лише вибухове зростання 2024 року демонструє прагнення підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Не менш нестабільну динаміку демонструють інші доходи, які починаючи з 2021 року стабільно зростають, а особливе зростання було характерно для 2022 та 2023 років, що скоріше за все пов'язано з безоплатно отриманою технікою та інфраструктурні елементи від міської ради чи донорів після руйнувань внаслідок війни. Темп зростанні інших доходів склав у 2024 році відносно 2020 року 371,92 %

Розглянемо структуру доходів КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр. (Табл. 2.3.). За останні п'ять років структура доходів комунального підприємства значно змінилась : частка основної діяльності (виручки від послуг) знизилася з 76,51% у 2021 до 48,07%. У 2020–2021 рр. основна діяльність займала понад 3/4 доходів. Це додавало стабільності в роботі підприємства.

У 2022 р. ця частка різко падає до 65% через кризу військового періоду. У 2023 р. внаслідок зростання інших операційних витрат відбувається зниження частки основного виду діяльності до 46%, що означає, що основна діяльність перестає бути головним джерелом доходу. У 2024 р. невелике відновлення частки чистого доходу від реалізації продукції, але частка все ще нижча від початкового рівня майже на 30 п.п.. Таким чином, основна діяльність, якою займалось підприємство втратила домінуючу роль, і підприємство стало

більш залежним від інших джерел доходу, що свідчить про структурні зміни і нестабільність виручки.

Таблиця 2.3.

Структура доходів КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024 р.р.

Найменування показника	2020		2021		2022		2023		2024	
	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	12285	73,92	14445	76,51	9598	65,00	10318	45,96	13995	48,07
Інші операцій доходи	3279	19,73	2125	11,26	139	0,94	2334	10,40	11200	38,47
Інші доходи	1054	6,35	2308	12,22	5029	34,06	9796	43,64	3920	13,46
Всього доходів	16618	100,0	18878	100,0	14766	100,0	22447	100,0	29115	100,0

У 2022 р. практично зникають інші операційні доходи, їх частка складає менше 1%, що вказує на кризу діяльності та відсутність орендних/штрафних надходжень. У 2023 р. спостерігається відновлення частки інших операційних доходів до 10,4%, а у 2024 р. спостерігається вибухове зростання цієї частки до 38,47%, тобто більше третини всіх доходів складають інші операційні доходи.

У 2022–2023 рр. «інші доходи» досягають аномально високих значень - до 43,6%., що свідчить про масові разові надходження страхових виплат, безоплатно отримані активи тощо. У 2024 р. частка інших доходів зменшується, але все ще підвищена порівняно з 2020 р..

Результати структури доходів за 2024 рік можна побачити на рис. 2.2.



Джерело: побудовано автором

Рис 2.2.- Структура доходів КП «Узбережжя Одеси» у 2024 році

Для побудови стратегії розвитку не менш важливим є аналіз витрат підприємства (табл. 2.4.)

Аналіз динаміки собівартості реалізованих послуг «Узбережжя Одеси» за 2020-2024 рр. демонструє постійну тенденцію зростання. Якщо у 2021 темп зростання склав 19,8 %, в 2023 та 2024 році зростання собівартості реалізованих послуг склало 41,97 % та 42, 37 % відповідно. У 2022 році внаслідок початку повномасшабного російського вторгнення та призупинення діяльності бізнесу на узбережжі Одеси відбулося значне зниження витрат на 26,48 %. при зниженні доходів від реалізації послуг на 33,56 %. Таким чином, собівартість реалізованих послуг має нестійкий характер, а зростання собівартості у 2024 році безпосередньо пов’язано з збільшення обсягів надання послуг, інфляційний тиском, подорожчання ресурсів внаслідок подорожчання будівельних матеріалів, запчастин, інвентарю, пе-

ребоями з постачанням; зростання цін через зменшення внутрішнього виробництва.

Таблиця 2.4.

Аналіз динаміки витрат КП «Узбережжя Одеси»
за 2020-2024рр.

Найменування показника	Од. Вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до 2020р. (В %)
Собівартість реалізованих послуг	Тис. грн.	12238	14656	10775	15297	21778	177,95
Ланцюговий темп зростання	%	X	119,8	73,52	141,97	142,37	X
Інші операційні витрати	Тис. грн.	4347	4500	4963	6721	7306	168,07
Ланцюговий темп зростання	%	X	103,5	90,3	135,42	108,70	X
Інші витрати	Тис. грн.	-	-	-	-	-	-
Всього витрат	Тис. грн.	16585	19156	14838	22018	29084	175,36
Ланцюговий темп зростання	%	X	115,5	77,5	148,39	132,09	X

Інші операційні витрати за 2020-2024рр. зросли на 68,07 %. І хоча їх тенденція схожа з динамікою зростання собівартості реалізованих послуг внаслідок впливу зовнішніх факторів, у 2024 році спостерігається помірне зростання (лише на 8,7%) відносно 2023 року.

Таким чином, загальні витрати КП « Узбережжя Одеси» зросли майже вдвічі за 5 років з 2020 до 2024 року. Найбільший вплив у збільшення витрат у 2024 році забезпечила собівартість реалізованих послуг, яка збільшилась на 77, 95 %.

Таблиця 2.5.

Аналіз структури витрат КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024 рр.

Найменування витрат	2020		2021		2022		2023		2024	
	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)	Тис. грн.	Питома вага (в %)
Собівартість реалізованої продукції	12238	73,8	14656	76,5	10775	72,6	15297	69,5	21778	74,9
Інші операційні витрат	4347	26,2	4500	23,5	4063	27,4	6721	30,5	7306	25,1
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього витрат	16585	100	19156	100	14838	100	22018	100	29084	100

У структурі витрат собівартість реалізованої продукції становить 70-76 % і є домінуючою, найнижчу частку вона складала у 2023 році – 69,5% , а найвищу частку у 2021 році 76,5 %. Частка інші операційних витрат коливається в межах 23-30 %. Таким чином, за період з 2021-2024рр. основним драйвером зростання було зростання собівартості реалізованих послуг, яке пов’язано з збільшенням ціна на матеріали, енергію та заробітну плату.

Зростання витрат негативно впливає на прибутковість діяльності підприємства. Розглянем особливості формування валового прибутку КП «Узбережжя» за 2020-2024 рр. більш детально (Табл.2.6.). Динаміка валового прибутку має нестабільний характер. Якщо 2020 рік має позитивну динаміку, то починаючі з 2021 році валовий прибуток має негативну динаміку. Максимальний збиток був отриманий у 2024 році в сумі 7783 тис. грн. Головна причина збитковості у тому, що собівартість зростає швидше, ніж доходи, що

свідчить про зростання змінних та постійних витрат, неефективне зростання ресурсів.

Таблиця 2.6.

Аналіз формування валового прибутку КП «Узбережжя» за 2020-2024 рр.

Найменування показників	Од. вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до 2020р. (в %)
Чистий дохід від реалізації послуг	Тис. грн.	12285	14445	9598	10318	13995	113,91
Собівартість реалізованих послуг	Тис. грн.	12238	14656	10775	15297	21778	177,95
Валовий прибуток	Тис. грн.	47	-211	-1177	-4979	-7783	-64,04

Динаміка валового прибутку має нестабільний характер. Якщо 2020 рік має позитивну динаміку, то починаючі з 2021 році валовий прибуток має негативну динаміку. Максимальний збиток був отриманий у 2024 році в сумі 7783 тис. грн. Головна причина збитковості у тому, що собівартість зростає швидше, ніж доходи, що свідчить про зростання змінних та постійних витрат, неефективне зростання ресурсів.

Операційна діяльність підприємства за 2020-2023рр була збитковою, лише у 2024 році підприємство отримало прибуток 111тис. Грн. Зростання операційних доходів темпами вище ніж зростання операційних витрат було стабілізуючим фактором.

Недоліки операційної діяльності відображаються на чистому прибутку, який мав від'ємне значення у 2021-2022рр. Чистий прибуток формувався лише

за рахунок інших доходів та інших операційних доходів. Падіння інших доходів, зростання собівартості, збільшення інших витрат призвело до зниження чистого прибутку, який знизився з 351тис. грн до 25 тис. грн. у 2024 році (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз формування чистого прибутку КП «Узбережжя» за 2020-2024 рр.

Найменування показників	Од. вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до 2020р. (в %)
Валовий прибуток	Тис. грн.	47	-211	-1177	-4979	-7783	-
Інші операційні доходи	Тис. грн.	3279	2125	139	2334	11200	341,57
Інші операційні витрати	Тис. грн.	4347	4500	4963	6721	7306	168,07
Прибуток від операційної діяльності	Тис. грн.	-1021	-2586	-6001	-9366	+111	-
Інші доходи		1054	2308	5029	9796	3920	371,92
Фінансовий результат до оподаткування		33	-278	-972	+430	+4031	
Податок на прибуток	Тис. грн.	6,1	-	-	77,1	5,6	91,80
Чистий прибуток КП «Узбережжя Одеси»	Тис. грн.	27,9	-277,9	-71,1	351,2	25,5	91,40
Ланцюговий темп зростання	%						

Операційна діяльність підприємства за 2020-2023рр була збитковою, лише у 2024 році підприємство отримало прибуток 111тис. Грн. Зростання операційних доходів темпами вище ніж зростання операційних витрат було стабілізуючим фактором.

Недоліки операційної діяльності відображаються на чистому прибутку, який мав від'ємне значення у 2021-2022рр. Чистий прибуток формувався лише за рахунок інших доходів та інших операційних доходів. Падіння інших доходів, зростання собівартості, збільшення інших витрат призвело до зниження чистого прибутку, який знизився з 351тис. грн до 25 тис. грн. у 2024 році.



Рис. 2.3.- Структура витрат КП «Узбережжя Одеси»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, негативний чистий прибуток є наслідком високої собівартості послуг. Розглянемо витрати більш детально. Найбільшу питому вагу (51%) займають матеріальні витрати, на другому місці витрати на оплату праці (36%), 2 % складає амортизація.

Таким чином, КП "Узбережжя Одеси" є важливим муніципальним господарським суб'єктом, що відповідає за управління значним природним та еко-

номічним ресурсом міста. Складність та багатоаспектність його діяльності визначається необхідністю поєднувати виробничі функції з соціальною місією, господарську ефективність з екологічною відповідальністю, поточне утримання території з стратегічним розвитком інфраструктури. Підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, високих суспільних очікувань, необхідності балансування інтересів різних стейкхолдерів.

Аналіз показників діяльності КП « Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр. дозволив виявити як позитивні результати та проблеми, що потребують розробки стратегічних рішень. Так, загальний дохід КП «Узбережжя Одеса» у 2024 році збільшився на 75,2% ніж 2020 року, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Структура доходів є нестабільною, оскільки «інші» та «інші операційні доходи» демонструють різкі коливання, що вказує на залежність від разових або нерегулярних надходжень.

У 2022 р підприємство пережило кризовий період пов'язаний з початком повномасштабного російського вторгнення, зупиненнями діяльності пляжів та 2022 рік став кризовим, адже всі основні види доходів суттєво зменшилися, що пов’язано із загальними економічними та соціальними умовами країни.

Після 2023 року спостерігається тренд на відновлення, особливо в частині чистої виручки від реалізації послуг та операційних доходів. Зростання виручки у 2024 році (на 35,6%) до рівня 2023 р. свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та відновлення попиту на послуги адаптації підприємства до функціонування в умовах війни

Дохід у 2024 р. майже відновився до рівня 2021 р. Сильні коливання інших операційних доходів у 2022-2024 рр. свідчать про разові операційні надходження, ймовірно пов’язані з компенсаціями, орендою, штрафами або іншими нестабільними джерелами доходу.

У 2023–2024 рр. частка додаткових доходів КП «Узбережжя Одеси» різко зросла, а структура стала нестабільною та менш прогнозованою. Структура доходів стала залежною від неосновних, але операційних джерел. У

2024 р. значно збільшило доходи від оренди майна, штрафів/пені, збільшення кількості сезонних комерційних точок тощо. У 2022–2023 рр. комунальне підприємство працювало за рахунок неопераційних, разових доходів, що вказує на кризовість та нестабільність основної діяльності в цей період.

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу розвитку КП «Узбережжя Одеси»

Стратегічний потенціал комунального підприємства – це його здатність до розвитку для досягнення довгострокових цілей реалізації напрямків через використання ресурсів підприємства. Оцінювання його включає аналіз зовнішнього середовища, можливість впровадження інновацій (цифрових, енергоефективних), підвищення ефективності управління, залучення інвестицій, розвиток персоналу та зміцнення фінансової стійкості для забезпечення якісних послуг громаді та досягнення конкурентних переваг на ринку.

У процесі стратегічного управління потрібно враховувати необхідність збалансованого розвитку всіх складових розвитку потенціалу для забезпечення конкурентоспроможність підприємства, його гнучкість та адаптивність до ринкових особливостей в умовах невизначеності, кризових ситуацій тощо[50, с. 74].

Важливою складовою для оцінки потенціалу розвитку є його виробничо-технологічний потенціал, який характеризується наявністю спеціальної техніки (прибиральні машини, водні катери, техніка для укріплення берегів) , що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Великий досвід функціонування підприємства створює репутацію та довіру місцевих органів влади.

Розглянемо рівень та динаміку матеріально-технічної бази (Табл. 2.8.) Найбільше зростання первісної вартості основних засобів спостерігалось у 2021–2022 роках і склало понад 37%, що свідчило про активні інвестиції у

виробничі активи, розширення виробничих можливостей за рахунок придбання сучаснішого, більш дорогого обладнання. Таке значне зростання значне демонструвало позитивне оновлення розвитку технічної бази підприємства.

Таблиця 2. 8.

Аналіз рівня та динаміки матеріально-технічної бази КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.

Найменування Показників	Од. вим	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до2020р в %
Первісна вартість основних засобів	Тис. грн.	26927	34100	46891	47095	46941	174,3
Ланцюговий темп зростання	%	X	126,6	137,5	100,4	99,4	X
Залишкова вартість основних засобів	Тис. грн.	12716	16051	28922	27902	25975	204,2
Ланцюговий темп зростання	%	X	126,2	180,2	96,5	93,1	
Знос основних засобів	Тис. грн.	14211	18049	17968	19193	20966	147,5
Ланцюговий темп зростання	%	X	127,0	99,6	106,8	109,2	X
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,53	0,53	0,38	0,41	0,45	- 0,08
Відхилення	-	-	0	-0,15	+0,03	+0,04	X
Коефіцієнт придатності	-	0,47	0,47	0,62	0,59	0,55	+0,08
Відхилення		X	0	+0,15	-0,02	-0,04	X

Масштабне оновлення 2021року призвело до зменшення "застарілості" основних засобів, про що свідчить зростання залишкової вартості основних засобів у 2021 році на 26,2 %. Показник залишкової вартості зростав випереджаючими темпами порівняно з темпами зростання первісної вартості, що демонструє активне капіталовкладення у нове або мало зношене обладнання у 2021–2022 рр. для зниження ступені старіння основних засобів. Такий результат особливо позитивний, адже підвищує технологічну конкурентоспроможність підприємства.

На жаль, у 2023–2024 зростання первісної вартості основних засобів майже відсутнє, що пов'язано з призупиненням оновлення основних засобів внаслідок російської агресії. І попри збільшення первісної вартості основних засобів у 2022- 2024рр., їх зношення також збільшувалося внаслідок руйнування

У 2020 році підприємство мало критичний рівень застарілого обладнання. За період з 2020-2024рр. відбулось суттєве оновлення та значне покращення технічного стану, а коефіцієнт зносу зменшився з 52,8% у 2020році до 38, 3% у 2022 році, але знову збільшився до 44, 7% у 2024 році, що свідчить про активне оновлення у 2021 році, та призупинення відтворення основних засобів у 2023–2024 рр.. В наслідок вищерозглянутих процесів у 2023–2024 рр**.** Коефіцієнт придатність знову почав знижуватися до 55, 3% у 2024 році з 61,7 % у 2022 році, що свідчить про сповільнення модернізації та поступове фізичне зношення та моральне старіння обладнання**.**

Таким чином, підприємство пройшло період активної модернізації, у 2021 році, який зупинився у 2022 році внаслідок повномасштабного російського вторгнення. Але в 2023–2024 роках збільшення первісної вартості основних засобів відновилось, хоча супроводжується фізичним зносом внаслідок пошкодження. Попри це, основний капітал залишається оновленим на достатньому рівні, але потребує подальших інвестицій, аби уникнути технічного старіння і зниження конкурентоспроможності.

Не менш важливим є аналіз використання матеріально-технічної бази. До 2022 року показник фондовіддачі основних засобів був майже не змінним. У 2022 році він швидко впав майже удвічі, що свідчить про неефективне використання основних засобів. У 2024 році відбулось часткове зростання внаслідок збільшення доходу, але відновлення до рівня 2020 року показник не повернувся. Таким чином, в наслідок впливу зовнішніх факторів, а саме зупинення діяльності в результаті повномасштабного російського вторгнення .

Таблиця 2. 9.

Аналіз ефективності використання основних засобів КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр..

Найменування Показників	Од. Вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до2020р. (в %)
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Тис. грн.	12285	14445	9597	10318	13995	113,91
Чистий прибуток	Тис.грн.	27,9	-277,9	-71,1	351,2	25,5	91,4
Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	23740	30513	40495	46993	47018	198,05
Фондовіддача	Грн/грн	0,52	0,47	0,24	0,22	0,30	57,69
Фондомісткість	Грн/грн	1,93	2,11	4,22	4,57	3,36	174,09
Рентабельність основних засобів	%	0,12	-0,91	-0,18	0,75	0,05	-0,07п.п.

В результаті такої ситуації підприємство збільшило активи швидше, ніж зростала виручка, а для отримання 1 грн. доходу КП «Узбережжя Одеси» витрачає занадто багато основних засобів , що свідчить про низьку ефективність діяльності.

Аналіз рентабельності основних засобів демонструє майже нульову рентабельність у 2020році, від'ємний рівень у 2021-2022 роках, невелике зростання у 2023 році та зниження до 0,05 % у 2024 році. Таким чином, навіть у найкращий рік підприємство отримує менше 1% прибутку на вкладені інвестиції в основні засоби, що вказує на низьку капіталовіддачу та надмірні основні фонди.

Таким чином, підприємство протягом 2020–2024 років значно збільшило середньорічну вартість основних засобів (темп зростання - 198,05%). Однак ефективність використання основних засобів погіршилася. За цей період фондовіддача знизилась майже вдвічі, фондомісткість зросла у 2 рази, рентабельність у більшості років майже нульова або від'ємна. Це означає, що зростання обсягів основних засобів не супроводжувалося адекватним зростанням доходу та прибутку. Результати порівняння динаміки та зносу основних засобів можна наочно побачити на рис. 2.4.

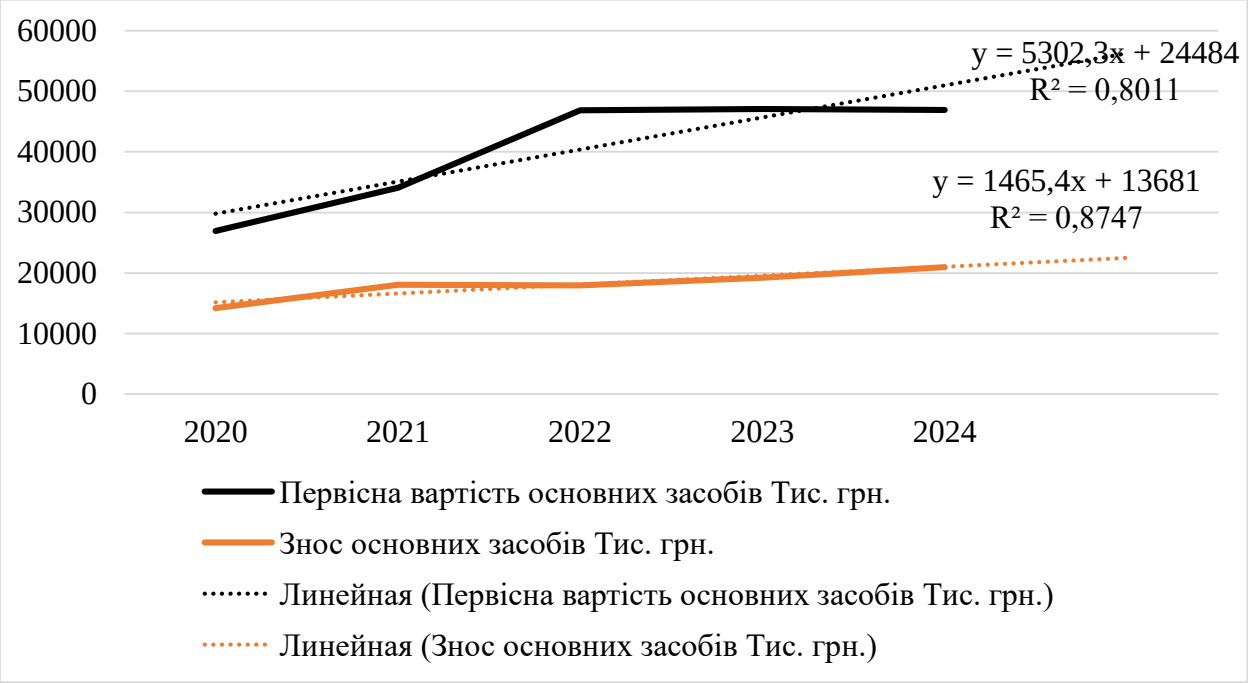


Рис. 2.4.- Порівняльна динаміки вартості та зносу основних засобів КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.. та прогнозне оцінювання показників на 2025р.

Період 2020–2022 рр. характеризуються активним оновленням та розширенням матеріально-технічної бази. Після 2022 року інвестиції практично припинилися, що видно по майже горизонтальній лінії 2023–2024 рр.. Лінія тренду має високе значення $R^2 = 0,8011$, що свідчить про стабільну й передбачувану тенденцію зростання.

Рівняння регресії для лінії тренду динаміки основних засобів має наступний вигляд:

$$y = 5302,3x + 24484 \qquad (2.1)$$

Позитивний знак коефіцієнта показує щорічне середнє зростання на 5300 тис. грн, а зростання майже лінійне, передбачуване.

Знос збільшується кожного року, що є фізичним та моральним зношуванням. Найбільш темп зростання відбувається між 2020 і 2021 роками. Лінія тренда показує рівномірну тенденцію зростання з високим рівнем достовірності ($R^2 = 0,8747$).

Рівняння регресії для лінії тренду зносу основних засобів має наступний вигляд:

$$y = 1465,4x + 13681 \qquad (2.2)$$

Щорічне середнє зростання лінії тренду зносу основних засобів складає 1465 тис. грн. Модель має ще вища точність моделі, ніж у первісної вартості.

Графік показує, що підприємство у 2020–2022 рр. активно інвестувало в оновлення основних засобів, значно збільшуючи їх вартість. З 2023 року інвестиційна активність практично зупинилась - первісна вартість стабілізувалась.

Темп зростання первісної вартості значно вищий, ніж темп зростання зносу основних засобів. Первісна вартість основних засобів зросла на приблизно 75% за період з 2020 року до 2024року. Знос основних засобів збільшився на приблизно 50%, що означає, що підприємство оновлювало активи швидше,

ніж вони зношувалися. Позитивним є те , що розрив між первісною вартістю та зносом збільшився, що пов’язано з введенням нових основних засобів, зниженням частки старих та повністю зношених об'єктів, підвищення технічного рівня фондів. Але відповідно до аналізу табл. 2. 4. спостерігаються ризики неповного використання основних засобів тому що, фондовіддача падає, ефективність використання основних засобів знижується, що може свідчити про інвестиції у фонди, які потім внаслідок зупинення діяльності не забезпечили достатнього приросту послуг та доходу.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей, знань, навичок та можливостей його працівників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, а ключові показники включають кількісні (чисельність, плинність) та якісні (освіта, кваліфікація, професіоналізм, мотивація, здоров'я, інноваційність, лояльність), які оцінюються через рівень продуктивності праці, інноваційну активність та плинність кадрів, допомагаючи визначити ефективність управління персоналом.

Кадровий потенціал безпосередньо пов'язаний з управлінським потенціалом. Враховуючі, що координацію усіх складових потенціалу та їх інтеграцію забезпечує управлінський потенціал, його оцінка дуже важлива для формування розвитку комунального підприємства[50, с. 75].

Кадровий склад підприємства характеризується сезонністю через специфіку діяльності. У міжсезонний період чисельність працівників суттєво менша і включає адміністративно-управлінський персонал, інженерно-технічних працівників, працівників служб благоустрою, що здійснюють утримання території цілорічно. У пляжний сезон (травень-вересень) чисельність персоналу значно збільшується через залучення сезонних працівників: рятувальників на пляжах, прибиральників пляжних зон, працівників пляжних служб, допоміжного персоналу.

Таблиця 2.10.

Аналіз забезпеченості основними засобами та результативності діяльності персоналу КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр..

Найменування Показників	Од. Вим.	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024р. до 2020р (в %)
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Тис. грн.	12285	14445	9597	10318	13995	113,91
Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	23740	30513	40495	46993	47018	198,05
Чисельність ПВП	осіб	76	78	60	60	60	78,94
Фондоозброєність	Тис. грн. На 1 особу	312,37	391,19	674,92	783,22	783,63	250,87
Ланцюгові темпи зростання	%	X	125,24	172,53	116,03	100,05	X
Продуктивність праці	Тис. грн.	161,65	185,19	159,95	171,97	233,25	144,28
Ланцюгові темпи зростання	%	X	114,54	86,39	107,51	135,60	X

Аналіз забезпеченості основними засобами персоналу КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр..демонструє суттєве зростання фондоозброєності, на одного працівника припадає значно більше основних засобів, ніж раніше, темп зростання у 2024 році відносно 2020 року склав 250,87 %. Фондоозброєність зросла з 312,37 тис. грн/особу у 2020 році до 783,63 тис. грн/особу у 2024 році.

Це відбулось внаслідок того, підприємство активно збільшувало техніко-технологічний потенціал і матеріально-технічне забезпечення працівників суттєво покращилося.

Покращення фондоозброєності вплинуло на зростання продуктивності праці, яка збільшилась у 2024 році на 71,6 тис. грн більш ніж у 2020 році. На зростання продуктивності праці вплинуло скорочення чисельності, яка зменшилася з 78 до 60 осіб. Таким чином, частина приросту продуктивності пояснюється організаційним скороченням, а не технологічним підвищенням ефективності. Основні причини значного зниження продуктивності праці у 2022 році зменшення виручки до 9,6 млн грн, що пов'язано з скороченням діяльності внаслідок повномасштабного російського вторгнення та неефективного використання нових основних засобів. Порівняльну динаміку фондоозброєності персоналу та продуктивності праці з побудованими лініями тренду можна побачити на рис. 2.5.

Лінія тренду показника фондоозброєності персоналу має високе значення $R^2 = 0,8966$, що свідчить про стабільну й передбачувану тенденцію зростання фондоозброєності персоналу. Рівняння регресії для лінії тренду фондоозброєності персоналу має наступний вигляд:

$$y = 133,46x + 188,7 \qquad (2.3)$$

Щорічне середнє зростання фондоозброєності складає 133,45 тис. грн.

Лінія тренду показника продуктивності праці має теж характер до зрост

т

а

н

н

я

,

у

х

х

а

л

Побудована регресійна модель показує, що продуктивність праці змінюється нерівномірно, з чітко вираженим переломним моментом. Побудована регресійна модель є достатньо надійною ($R^2 > 0,7$).Виявлена тенденція свідчить про потенціал подальшого зростання продуктивності праці.

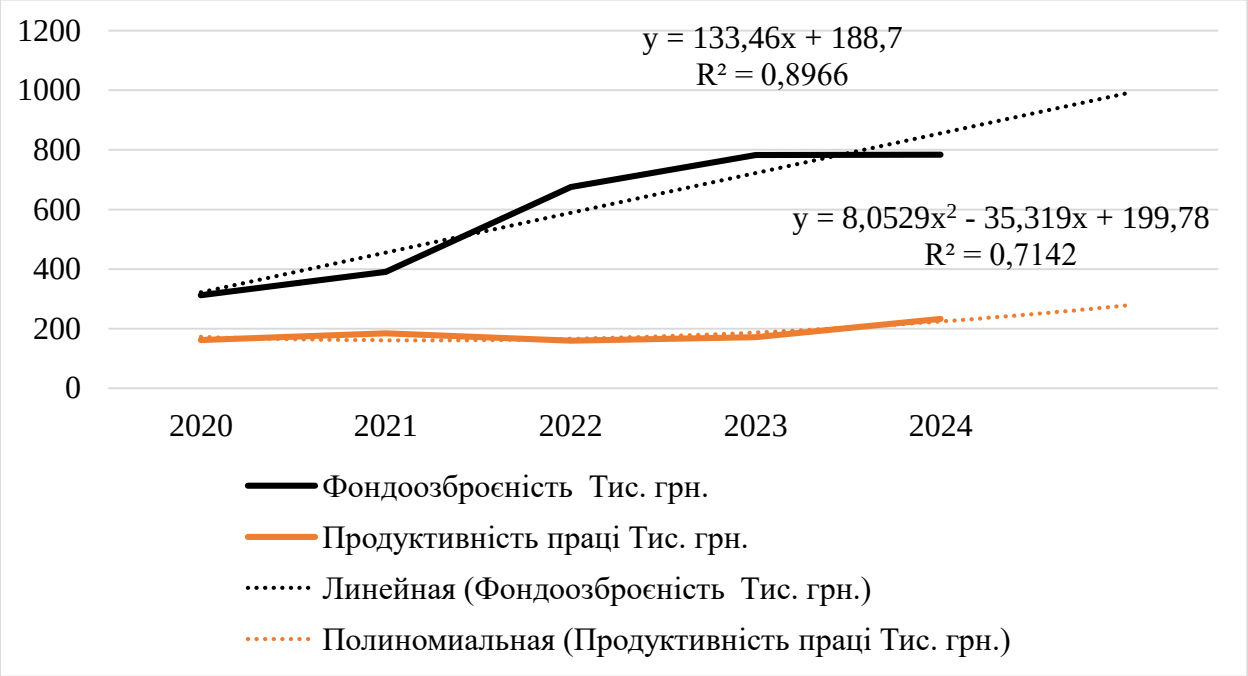


Рис. 2.5.- Порівняльна динаміки фондоозброєності та продуктивності праці КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.. та прогнозне оцінювання показників на 2025р.

Таким чином, аналіз технологічного та кадрового потенціалу демонструє низьку кореляція між продуктивністю та інвестиціями в основні фонди, капіталозабезпечення працівників вище, ніж їх фактична результативність. Фондоозброєність зросла на 250%, а продуктивність праці збільшилась лише на 44%, що свідчить, що оновлення основних засобів не дало пропорційного ефекту у зростанні продуктивності праці в наслідок впливу зовнішніх факторів.

Стратегічний потенціал підприємства безпосередньо залежить від наявності оборотних коштів, оскільки визначають його можливості розвиватися,

інвестувати, розширювати ринки та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Їхній рівень, структура та ефективність використання впливають не лише на поточну діяльність, а й на стратегічні перспективи розвитку підприємства

Як відомо, оборотні кошти забезпечують ресурсну базу, необхідну для запуску нових проєктів, розширення виробництва, модернізації обладнання, впровадження інновацій, освоєння нових ринків тощо. Фінансова стійкість один із ключових стратегічних параметрів підприємства. Оборотні кошти формують чистий оборотний капітал, впливають на рівень ліквідності, створюють запас фінансової міцності.

Таблиця 2.11.

Склад та динаміка оборотних активів КП «Узбережжя Одеси» у 2022 -2024рр.

Елементи оборотних активів	2022 тис. грн.	2023 тис. грн.	Зміна (2022/2023)		2024 тис. грн.	Зміна (2023/2024)	
			абс. Відх. Тис. грн.	Відносне відх. (%)		абс. тис. грн.	Відносне відх. (%)
Виробничі запаси	72	75	+3	+4,17	173	0	+130,67
Грошові кошти	548	2514	+1966	+358,76	1188	–1326	–52,73
Дебіторська заборгованість	3939	2970	–969	–24,59	3603	+633	+21,32
Інша поточна дебіторська заборгованість	1296	793	–503	–38,82	308	–485	–61,15
Витрати майбутніх періодів	27	24	–3	–11,11	63	+39	+162,50
Інші оборотні активи		-	–	–	-	–	–
всього	5882	6376	+494	+8,40	5335	–1041	–16,33

Фінансовий стан підприємства визначається результатами його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, що впливає на його фінансову стабільність. Насамперед, позитивного ефекту на фінансовий стан можна досягти за умови безперебійної роботи підприємства та здійснення якісних послуг [30]. Оборотні кошти є основою фінансової стабільності, визначаючи фінансовий потенціал підприємства. Оборотні кошти це не лише фінансовий ресурс для покриття поточних витрат. Вони є основою стратегічного потенціалу підприємства, оскільки визначають: фінансову стійкість інвестиційну здатність гнучкість та адаптивність конкурентоспроможність темп і масштаб розвитку, здатність реалізовувати стратегічні цілі.

Таким чином, підприємство з достатніми та ефективно керованими оборотними коштами - більш стійке, інноваційне і стратегічно сильне. Розглянемо рівень, динаміку та структуру оборотних активів КП «Узбережжя Одеси» більш детально. Аналіз таблиці дозволяє визначити позитивні тенденції, які характерні для 2024 року. Так, виробничі запаси зросли на 130,7%, що демонструє прагнення підприємства до збільшення операційної діяльності. Витрати майбутніх періодів зростають у 2024 році у 2,6 раза (+162,5%), що свідчить про збільшення попередньої оплати або понесених витрат, пов’язаних з майбутніми періодами.

Проте у 2023–2024 рр. відбувається зменшення оборотних активів на 1041 тис. грн.,помітне скорочення грошових коштів, що може загрожувати поточній платоспроможності, різке збільшення запасів, що підвищує ризик замороження оборотних коштів у матеріальних ресурсах.

Аналіз структури оборотних активів демонструє, що у 2022 р. структура вкрай дебіторсько орієнтована — майже 90% активів у дебіторській заборгованості; низька частка грошей і запасів. 2023 р. - різке зростання ліквідності, гроші становлять майже 40% активів. структура 2024 р. знову стає дебіторсько залежною, понад 70% дебіторська заборгованість, а частка грошей зменшується (Табл.2.12). Таким чином, структура оборотних активів зміщується від

високоліквідних (гроші) до менш ліквідних (запаси), що може потребувати коригування фінансової політики.

Таблиця 2.12.

Структура оборотних активів КП «Узбережжя Одеси» у 2022 -2024рр..

Елементи оборотних активів	2022		2023		2024	
	Тис. грн.	%	Тис. грн..	%	Тис. грн.	%
Виробничі запаси	72	1,22	75	1,18	173	3,24
Грошові кошти	548	9,32	2514	39,43	1188	22,27
Дебіторська заборгованість	3939	67,00	2970	46,59	3603	67,55
Інша поточна дебіторська заборгованість	1296	22,03	793	12,43	308	5,78
Витрати майбутніх періодів	27	0,46	24	0,38	63	1,18
Інші активи	-	-	-	-	-	-
Всього	5882	100	6376	100	5335	100

У 2022 році мало лише мінімальну платоспроможність. Поточна ліквідність дорівнює 1,12 та знаходиться на межі нормативу (1,0–2,0). Швидка ліквідність має допустиме значення 1,10. Абсолютна ліквідність має 0,10 дуже низький рівень, грошей майже немає. У 2023 році відбувається певна стабілізація. Рівень Поточної ліквідність дуже високий 3,62, перевищує норму внаслідок надлишку оборотних активів. Окрім того, підприємство має високу швидка ліквідність 3,56, а рівень абсолютної ліквідність (1,43) значно перевищує норматив (0,2–0,3). Така ситуація є результатом швидкого зростання грошових коштів (2514 тис. грн), значного падіння поточних зобов'язань (1763 тис. грн).

У 2024 році ліквідність погіршилася вдвічі порівняно з 2023 р., хоча підприємство все ще залишається платоспроможним. Поточна ліквідність (1,36)

знаходиться в межах норми. Швидка ліквідність (1,30) має задовільний рівень, а абсолютна ліквідність (0,30) знаходиться на рівні нижньої межі норми внаслідок подвоєння поточних зобов'язань та зменшення грошових коштів .

Таблиця 2.13.

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності КП «Узбережжя Одеси» у 2022-2024рр .

Найменування показника	Норма	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0 – 2,0 (оптимально 1,5–2,0)	1,12	3,62	1,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 – 1,0 (допустимо ≥1,0)	1,10	3,56	1,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,3	0,10	1,43	0,3

Таким чином, у 2023 році усі коефіцієнти значно перевищують нормативи. Поточна ліквідність у 1,8 раза вище верхньої межі норми. Абсолютна ліквідність у майже 5 разів перевищує норматив. Це вказує на надлишок грошей, які не використовуються ефективно, та надмірно низькі зобов'язання, а підприємство у 2023 р. має найкращу ліквідність за період. Однак, така надлишкова ліквідність є ознакою неефективного управління оборотним капіталом (кошти не інвестуються та не приносять доходу). У 2024 році всі коефіцієнти повертаються до нормальних, робочих значень, але поточні зобов'язання зросли більш ніж на 2148 тис. грн, грошові кошти зменшились більш ніж удвічі, підприємство знову стає залежним від дебіторської заборгованості.

2.3. Ключові проблем і загрози стратегічного розвитку КП «Узбережжя Одеси»

Для розробки стратегічних напрямів розвитку КП «Узберережжя Одеси» важливим є визначення сильних та слабких сторін за кожним напрямом стратегічного потенціалу.

З боку фінансового потенціалу представляє проблему висока частка витрат у собівартості реалізованих послуг, яка складає 70-75 %, залежність від сезонності (високі доходи лише влітку). Окрім того, значні капітальні витрати на техніку, ремонт, утримання берегових споруд, укріплення узбережжя. На прибутковість діяльності сильно впливає інфляції та коливання цін на будматеріали.

Вихідні дані для побудови прогнозу витрат на 1 грн. реалізованих послуг надано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 .

Вихідні дані для побудови прогнозу витрат на 1 грн. реалізованих послуг КП Узбережжя Одеси за 2020-2024рр.

Найменування показників	Од.вим.	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на 1 грн. РП	Грн.	0,99	1,01	1,12	1,48	1,55

За 2020–2024 рр**.** показник витрати на 1 грн. реалізованих послуг збільшився з 0,99 до 1,55 грн, тобто на 0,56 грн або приблизно 56,6 %**.** Спостерігається стійка негативна тенденція зростання витрат на одиницю реалізованої продукції. Починаючи з 2021 року, підприємство фактично працює на межі або в умовах збитковості. Найбільш критичне погіршення відбулося у 2022–2023 рр**.**, що пов’язано зупиненням діяльності внаслідок повномасштабного російського вторгнення (рис. 2.6.)

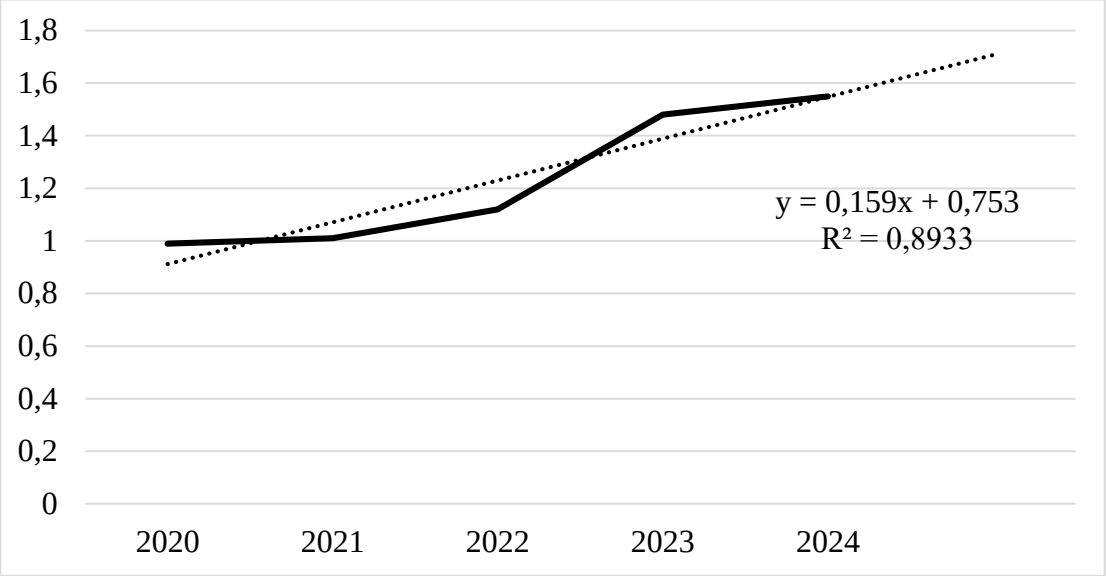


Рис.2.6.-Динаміка витрат на 1 грн. реалізованих послуг КП «Узбережжя Одеси» за період 2020-2024 рр. та прогнозна оцінка показника на 2025 рік.

Аналіз динаміки показника витрати на 1 грн. реалізованих послуг КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр. наочно демонструє проблему високих витрат, пов'язану з сучасними особливостями діяльності підприємства. Лінія тренду з високою достовірністю $R^2 = 0,8933$ (89,33%) підтверджує збереження такої тенденції на 2025 рік, що потребує розробці заходів, які дозволили би збільшити обсяг послуг, рівень доходу та зменшили собівартість продукції. Розгляду стратегічних напрямів розвитку підприємства буде присвячений останній розділ кваліфікованої роботи магістра.

Таким чином, підприємство має такі високі ризики та слабкі сторони пов'язані з фінансовим потенціалом : висока собівартість робить підприємство вразливим до цінових коливань на сировину, логістику та енергоносії (Табл.2.15). Стрибки витрат у 2023–2024 роках вплинули на рентабельність, та призвели до збитковості реалізації послуг. Спостерігається висока залежність від зовнішніх факторів (інфляція, подорожчання ресурсів, кризи), що впливає на фінансову стабільність.

Таблиця 2.15

Результати СВОТ-аналізу КП «Узбережжя Одеси» за 2020-2024рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід робіт з благоустрою на узбережжі Наявність спеціалізованої техніки Кваліфіковані інженерів та ландшафтників	Високі витрати на реалізацію послуг Обмежене фінансування Зношеність частини обладнання Сезонність доходів Недостатня цифровізація
Можливості	Загрози
Зростання туризму Участь в міжнародних еко ініціативах Доступ до міжнародних грантів (екологія, берегозахист) Еко-освітлення (сонячні панелі). Створення “розумних набережних” (Smart Beach). Розширення спектра сервісів Партнерства з бізнесом (кафе, пункти прокату, організація подій)	Кліматичні ризики (штормові руйнування, ерозія) Регуляторні зміни Конкуренція приватних операторів Слабкість місцевого бюджету Скорочення туристичного потоку через війну

Наявність спеціальної техніки істотно підвищує конкурентоспроможність підприємства, то виробничий потенціал достатньо високий, але вона не завжди ефективно використовується. А зростає рівень зносу обладнання та техніка швидко зношується через роботу у вологому та солоному середовищі. Окрім того, є висока залежність функціонування від погодних умов.

Управлінський потенціал має високий рівень, що підтверджується швидким відновленням після падіння 2022 року свідчить про ефективне антикризове управління. Але значні коливання операційних витрат можуть бути ознакою несистемного планування, внаслідок чого можливі проблеми з контролем витрат та прогнозуванням. Підприємство має низький інноваційний потенціал та потребує впровадження автоматизації та цифровізації процесів.

Екологічний потенціал є ключовим аспектом для розвитку підприємств, що працюють на узбережжі, що надає можливість участі в міжнародних екоініціативах.

Таким чином, стратегічний потенціал залежить від здатності компанії виконувати замовлення, забезпечувати ритмічність роботи, підтримувати якість послуг. При нестачі оборотних засобів відбуваються зриви постачання, зупинки виробничих процесів, погіршення сервісу, втрата клієнтів.

Аналіз діяльності та потенціалу підприємства показав основні проблеми та бар'єри що подальшого розвитку, головними серед них є здійснення діяльності в умовах російської агресії, що призводить до руйнування об'єктів інфраструктури, нестача інвестиційного фінансування, старіння матеріально-технічної бази, низька мотивація персоналу, низька цифрова компетентність працівників, не системність в роботі управлінського персоналу, відсутність системи моніторингу та контролю. В той же час, КП «Узбережжя Одеси» має високий потенціал для розвитку завдяки стабільному попиту на послуги, важливості для громади та розвитку туризму, можливості отримання бюджетного фінансування, значному виробничому та екологічному значенню.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КП «УЗБЕРЕЖЖЯ ОДЕСИ»

Як було визначено у другому розділі даної роботи місією КП «Узбережжя Одеси» є створення безпечних, екологічних та сучасних громадських просторів на узбережжі, для забезпечення комфорту мешканцям і привабливості для туристів. Сучасні проблеми компанії, визначенні у другому розділі потребують розробки стратегічних напрямів для посилення лідерських позицій у сфері сталого благоустрою узбережжя, з інноваційною інфраструктурою, високим рівнем сервісу, мінімальним екологічним впливом і прозорим управлінням.

Для реалізації таких напрямів стратегічного розвитку необхідне втілення у всіх аспектах діяльності ключових цінностей, що мають визначати корпоративну культуру, етику, прийняття рішень та взаємодію всередині колективу, з клієнтами та партнерами тощо. Найбільш важливими є : інноваційність, прозорість, безпека, прозорість, орієнтація на людей (рис.3.1.)



Рис. 3.1.- Ключові цінності КП «Узбережжя Одеси»

Так, наприклад, орієнтація на інновації дозволяє не лише адаптуватися до змін у господарських умовах, але й активно формувати ці зміни на користь суб'єкта господарювання [18].

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який був виконаний у другому розділі кваліфікаційної роботи дозволив визначити наступні стратегічні напрями розвитку КП «Узбережжя Одеси» (рис.3.2), а саме : модернізація та розвиток узбережної інфраструктури, екологічна сталість і охорона узбережжя, підвищення якості сервісу.



Рис. 3.2.- Стратегічні напрями розвитку КП «Узбережжя Одеси»

Джерело: побудовано автором

Напрямок 1. Модернізація та розвиток узбережної інфраструктури на основі цифровізації

Процес осучаснення пляжів передбачає зонування берегової лінії на 3 зони: зона для відпочинку, спортивна, сімейні зони. Для здійснення такого зонування відповідно запровадити пілотний наступний проект з розділенням на ділянки на 3 частини (зона відпочинку 40 % від розмірів ділянки, спортивна зона – 30 % , сімейна зона 30 %), з загальними заходами з організації зонування: розробити схему функціонального поділу території з чіткими межами кожної зони, забезпеченням пішохідних маршрутів, побудови зручних входів/виходів та навігації (вказівники, інформаційні стенди); організації безпечних проходів та доступності для людей з обмеженими можливостями; забезпеченням освітлення, засобів безпеки на воді, медичних та чергових пунктів.

Облаштування зони тихого відпочинку передбачає створення умови для читання, релаксації, тихого спостереження за природою. Для цього необхідно: влаштувати комфортних місць для лежаків, тіньових навісів, лав; ландшафтне озеленення для природної тіні та захисту від вітру; встановити шезлонгів, парасольки, питних фонтанчиків. Обмежити гучні активності та музичний супровід.

Облаштування спортивної зони передбачає: облаштувати майданчиків для пляжного волейболу, футболу, тенісу, майданчики для йоги, облаштування місць для активності на воді каяки, віндсерфінг) з організацією інвентарних пунктів та прокат обладнання. Окремі ділянки можуть використовуватись для тренувань і масових спортивних заходів, але важливо, щоб вони не перетиналися з сімейними або тихими зонами.

Облаштування сімейних зон передбачає : створення безпечних дитячих майданчиків з м’яким покриттям, облаштувати невеликих тіньові павільйони та зони для сімейного пікніка, забезпечення місця для колясок, будівництво

комфортних санітарних зон, кімнат для батьків з малюками. Здійснення заходів для забезпечення плавного, безпечний вхід у воду та чергування рятувальників. встановити інтерактивні ігрові елементи: водні бризкалки, навчальні стенди про флору й фауну.

Всі зони передбачають: встановлення контейнерів для роздільного збору сміття, станції для компостування органіки. Забезпечити використання екологічних матеріалів для покриттів та меблів. Для зон необхідно впровадити правила навантаження на територію, контроль за якістю води тощо Організувати інформаційну кампанію з культури перебування на природі

Для організації пілотного проекту необхідно виокремити ділянку: довжиною 3 км , середня глибина 80 м, загальна площа 240 000кв. м., зона відпочинку -96000 кв.м., спортивна зона -72000 кв. м., сімейна зона -72000 кв. м. Витрати на облаштування надано в таблиці 3.1..

Таблиця 3.1.

Загальні витрат на підготовку території для зонування берегової лінії

Найменування робіт	Середня ціна	Розрахунок (грн.)	Вартість Млн. грн.
Очищення, вирівнювання, підсипка	15 грн/м^2	15 х240000=3600000	5,4
Облаштування Доріжки (20% від загальної площі)	150 грн/м^2	150 х 48000 =7200000	7,2
Встановлення освітлення 60 опор	10000	60х10000=600000	0,60
Придбання меблі: лавки (90 од), урни (60 од), навіси (12 од))	Лавки -3500 грн Урни-1500 грн. Навіси - 10000	90х3500= 315000 60х1500=90000 12х 10000=120000	0,525
Разом:			15,325
Санітарні елементи:	35000	3х350000=105000	0,105

Придбання 3 біотуалети			
Облаштування рятувального поста	100000		0,1
Озеленення (5 % від площі = 12000 кв.м.)	80-120 грн/м^2	12000х100=1200000	1,2
Додаткове облаштування відповідно запланованого зонування			
Волейбольні майданчики	200000	200000х2= 400000	0,4
Дитячий майданчик	500000		0,5
Зона відпочинку (додаткове обладнання шезлонги, зонти)			0,5
Всього			14,73

Розрахуємо можливій дохід від визначеного напряму з урахуванням реалізації можливих джерел доходу. Організація трьох тематичних зон для відпочинку дозволяє запропонувати відпочивальникам різноманітні послуги. Така диференціація дозволяє значно збільшити доходи підприємства. Це може бути :

- оренда торгових точок (кава, морозиво, фудкорти, інвентар) Довжина упорядкованої зони дозволяє розмістити 6–10 невеликих МАФ в економ-форматі.
- прокат спортивного інвентарю (велосипеди, м’ячі тощо), 2 прокатні точки ;
- платні активності (тренування, секції, атракціони для дітей),
- платні активності для дорослих
- реклама, платні події (фестивалі, концерти, турніри). Розрахунки щодо можливих доходів від запропонованих заходів надано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок прибутку від реалізації напряму розвиток узбережної інфраструктури

Найменування доходів	Кіль-кість од	Орендна плата	Розрахунок (грн.)	Додатко-вий дохід Млн. грн.
Оренда точок харчування	10	Травень-вересень 30тис. грн в місяц Квітень-жовтень- 18 тис. грн. Березень-листопад -7500	10х5х18000=900000 10х2х7500 =150000 10х1500х2=30000	1,080
Прокат інвентарю	2	5000 в день (влітку) 1000 - (4,,10)	5000х150=750000 1000х60 =60000	0,75 0,06
Організація дитя-чої активності		Організація роботи дитя-чих гуртків, аніматорів, заняття (літні дитячі табори, дитячі програми)	100000х5 =500000	0,5
Організація спор-тивної та оздоров-чої активності для дорослих		Організація роботи шкіл водних видів спорту, оздоровчі програми	200000 х5 =1000000	1,0
Реклама та партнерство		Можливі формати: брендування зон, банери, спонсорування подій	5 х 30000=150000 4 х 10000 = 40000	0,19
Спортивні змагання	5 за-ходів		30000х5=150000	0,150
Разом :				4,09

Після зонування узбережжя та облаштування приріст відвідуваності може збільшитись на 20 %. Нові кав'ярні, орендарі, події дозволяють створити нові додаткові робочі місця. Проєкт може позиціонуватися як "візитівка" громади, та має потенціал для масштабування.

Врахуючи, що мета комунального підприємства полягає не у максимізації прибутку, а задоволені суспільних потреб громади шляхом надання якісних, доступних, сучасних послуг, впровадження даного проєкту надає нематеріальні вигоди, що підвищують його ефективність:

Розрахуємо термін окупності та економічну ефективність запропонованого напряму за формулою:

$$Т = КВ/П \quad \text{, де} \quad (3.1)$$

Т – термін окупності

КВ – капітальні вкладення (млн. грн);

П – прибуток (млн. грн.)

$$Т = 14,73 / 4,09 = 3,6 \text{ (року)}$$

Розрахуємо рентабельність інвестиційного проєкту:

$$Р = П / К$$

$$Р = 4,09 /14,73 \text{ x } 100 = 27,77 \text{ (\%)}$$

Таким чином, термін окупності проєкта складе 3,6 року, рентабельність інвестицій 27,77 %.

Напрямок 2. Екологічна сталість і безпечність відпочивальників узбережжя

Реалізацію даного напряму доцільно реалізовувати на основі електронного контролю прибирання та утримання узбережних територій. Електронний контроль – це цифрова система моніторингу якості та обсягів робіт, яка надає можливість в режимі реального часу відстежувати виконання задач з утримання прибережних територій, а саме прибирання, догляд за зеленими насадженнями, обслуговування пляжів, вивезення сміття, технічне обслуговування прибережної інфраструктури.

Окрім того, впровадження цифрових сервісів для населення з метою створення прозорої звітність у реальному часі дозволить покращити якість сервісу за рахунок цифровізації.

Переваги електронного контролю надано на рис. 3.3.

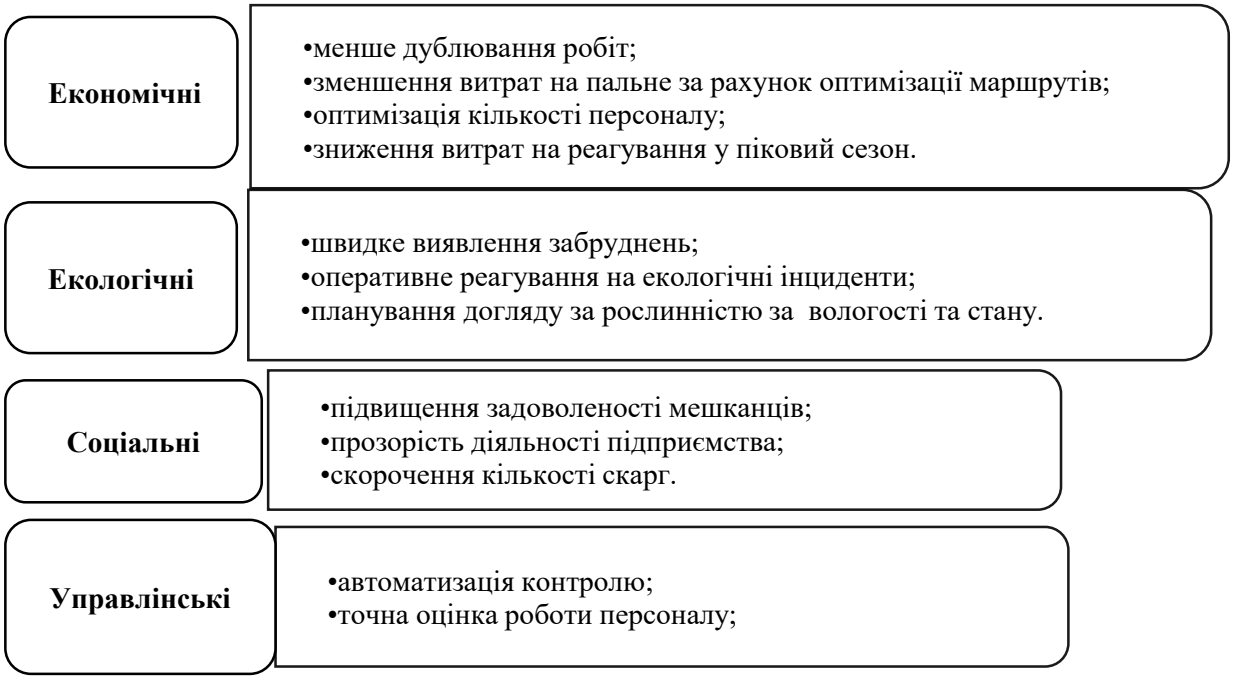


Рис.3.3. Переваги впровадження електронного контролю

Система електронного контролю прибирання та утримання узбережних територій здійснює збирання за допомогою мобільного додатку з інформації

від працівників; GPS-трекери на техніці; IoT-сенсорів, звернень громадян, фото та відео з камер у прибережних зонах. Складові електронної системи контролю надано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Складові електронної системи контролю прибирання та утримання узбережних територій

Найменування	Зміст
1. Створення мобільного додатку та придбання смартфонів (планшетів) для працівників	отримувати щоденні завдання; фіксувати час початку і закінчення робіт; прикріплювати фото після виконання (до/після); вказувати проблеми (незаконні сміттєзвалища, пошкодження інфраструктури);отримувати маршрути на карті.
2.Геоінформаційна система (GIS) узбережжя	GIS дозволяє: прив’язувати кожну роботу до конкретної точки або ділянки узбережжя; аналізувати "теплову карту" забруднення; бачити всі ділянки, які потребують частішого прибирання; планувати маршрути бригад з урахуванням реального стану територій. GIS стає основою для розумного управління територіями.
3. Організація роботи диспетчерського центру.	Основні функції: контроль виконання робіт у реальному часі; автоматичне формування маршрутів і завдань; моніторинг місцезнаходження техніки і персоналу; оцінка якості виконаних завдань за фотофіксацією; опрацювання скарг громадян та формування нових заявок. Диспетчер бачить на карті всі роботи, які плануються або виконуються.
4. Встановлення контрольних датчиків та IoT-сенсорів	Враховуючі різний рівень забрудненості для узбережних зон доцільно встановлення: сенсорів заповнення контейнерів для сміття; датчиків вологості ґрунту (для поливу), датчиків руху для відстеження відвідуваності пляжів для планування прибирання за фактом навантаження, що дозволяє прибирати не за графіком, а за потребою, та оперативно формувати завдання для прибирання

5. Створення порталу для громадян для електронних звернень	Громадяни можуть: повідомляти про сміття, зламані лавки, пошкодження доріжок; прикріплювати фотографії; відстежувати статус звернення; оцінювати якість робіт, що підвищує прозорість і довіру громади.

Якщо контейнер заповнений більш на 70%, якщо ділянка довго не обслуговувалась, якщо надійшла скарга, якщо виявлено порушення за камерою, якщо показники екологічного моніторингу погіршились система сама створює завдання автоматично. Завдяки GPS-моніторингу та оптимізації маршрутів відбувається скорочення непотрібних поїздок техніки, знижуються на 15% витрати на пальне; відбувається уникнення дублювання робіт та зменшення холостого пробігу.

Електронний контроль прибирання та утримання узбережних територій дозволяє підвищити продуктивність роботи, знизити неефективні витрати часу (пошук ділянок, ручне звітування, паперова робота), точніше планувати навантаження на бригади. Очікувана економія внаслідок впровадження системи електронного контролю 5–10% фонду оплати праці персоналу. Завдяки IoT-сенсорам контейнери обслуговуються за фактом заповнення, а не за графіком, а спеціалізована техніка робить менше рейсів. Економія складе 10–20% витрат на вивезення відходів.

GIS та здійснення фотофіксації дозволяють швидше виявляти пошкодження доріжок, елементів благоустрою та проводити ремонти до того, як проблема стане масштабною та дорогою. Внаслідок профілактичних дій зменшує кількість скарг, скорочує витрати на повторні виїзди, мінімізує ризики штрафів екологічної служби або інших органів.

Основні витрати на впровадження електронної системи контролю прибирання та утримання узбережних територій надано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Основні витрати на впровадження електронної системи контролю

Статті витрат	Сума (тис. грн.)
Розробка/закупівля програмного забезпечення (GIS + мобільний додаток + диспетчерська панель)	150
Смартфони/планшети для працівників (20–30 осіб)	160
Серверне обладнання	40
GPS-трекери для спецтехніки (10–15 од.)	50
IoT-сенсори (20–30 шт. сенсорів для контейнерів і зон)	70
Навчання персоналу	20
Разом витрати :	490

Окрім того, в додатку автоматично створюються звіти, де визначається кількість виконаних завдань, витрати часу, рівень забрудненості різних ділянок узбережжя, ефективність кожного працівника, динаміка звернень громадян.

Розрахунок додаткового прибутку та економії витрат від впровадження 2 та 3 напрямку розвитку КП « Узбережжя Одеси» надано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Розрахунок економії витрат від впровадження
2 та 3 напрямку розвитку КП « Узбережжя Одеси»

Найменування економії витрат	Значення (тис. грн)
Економія витрат на пальне	300х 0,15 = 45 (тис. грн)
Економія фонду зарплати	6362 х 0,10 = 636,2
Оптимізація вивезення сміття	150 (тис. грн)
Зменшення штрафів	30 (тис. грн)
Зменшення додаткових робіт завдяки профілактичних заходам	50 (тис. грн)
Разом	911,2 (тис. грн.)

Розрахуємо строк окупності за формулою 3.1.

$$T = 490 / 911{,}2 = 0{,}54 \text{ (року)}$$

Впровадження цифрової системи потребує врахування можливих технічних, організаційних та фінансових ризиків. Основні ризики та заходи щодо їх мінімізації надано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Основні ризики впровадження електронної системи контролю та заходи щодо їх мінімізації

Найменування ключових ризиків	Заходи щодо мінімізації ризиків
Технічні ризики: - вихід з ладу сенсорів або GPS-пристроїв. -проблеми з передачею даних у віддалених зонах узбережжя. - нестабільність роботи програмного забезпечення в наслідок вимкнення світла збої в інтеграції з існуючими системами підприємства	- резервування каналів зв'язку; - вибір надійного постачальника обладнання; -регулярне технічне обслуговування; -пілотне тестування системи
Організаційні ризики: - небажання персоналу використовувати нову систему ("людський фактор"). - низький рівень цифрових компетенцій працівників. - несвоєчасне внесення даних. - опір змінам у робочих процесах.	- проведення навчання; - мотиваційні стимули для працівників; - спрощення інтерфейсу мобільного додатка; - поетапне впровадження.
Фінансові ризики: Коливання цін на обладнання та софт. Збільшення вартості техпідтримки. Бюджетні обмеження підприємства	Фіксовані договори на сервіс; Конкурсний відбір постачальника; Можливість поетапного закупівлі обладнання
Операційні ризики Неправильне використання системи персоналом. Помилки у формуванні маршрутів через некоректні дані. Втрата смартфонів або датчиків	Внутрішні регламенти; Резервування даних; Страхування обладнання.

Отже, строк окупності впровадження електронного контролю складе 5-6 місяців. Впровадження цифровізації, а саме електронної системи контролю прибирання та утримання узбережних територій є економічно доцільним і стратегічно важливим. Проєкт окупається приблизно за 1 рік і забезпечує скорочення витрат, оптимізацію робочих процесів, зростання доходів, покращення екологічного стану узбережжя, підвищення туристичної привабливості території.

Таблиця 3.7.

Стратегічні напрямки розвитку КП « Узбережжя Одеси»

Стратегічні напрямки	Найменування заходів	Додатковий дохід (млн. грн.) та результат	Економія Витрат (млн. грн)
Напрямок 1. Модернізація та розвиток узбережної інфраструктури на основі цифровізації	Зонування берегової лінії (відпочинок, спорт, сімейні зони)	4,09	
Напрямок 2. Екологічна сталість і безпечність відпочивальників	Електронний контроль прибирання та утримання узбережних територій Модернізація систем освітлення, навігації та благоустрою	-	0,911
Напрямок 3. Підвищення якості сервісу за рахунок цифровізації	Впровадження цифрових сервісів для населення.	Створення прозорої звітність у реальному часі та покращення комунікації з громадою	
Разом від реалізації заходів		4,09	0,911

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління комунальним підприємством є ключовою передумовою його довгострокової конкурентоспроможності, основою для модернізації інфраструктури, підвищення якості послуг та забезпечення фінансової стійкості. Тому розробка обґрунтованої стратегії розвитку КП "Узбережжя Одеси" має велике значення для підвищення рівня благоустрою узбережних територій міста, розвитку його туристичного та рекреаційного потенціалу.

Специфіка стратегічного управління комунальними підприємствами визначається поєднанням соціальної місії, суворих регуляторних вимог до діяльності комунального підприємства, обмеженості матеріальних та фінансових ресурсів та високої відповідальності перед громадою. Стратегія розвитку комунального підприємства мусить забезпечувати ефективність діяльності підприємства, а й гарантувати сталий розвиток території, підвищувати якість життя населення та сприяти прозорості управлінських рішень.

Стратегічний розвиток комунальних підприємств, цілі діяльності яких поєднують виконання соціальної місії з необхідністю забезпечення економічної ефективності вимагає особливого підходу, пов’язаного з тим, що вони функціонують в умовах обмеженої автономії, регульованого ціноутворення, комунікації з багаточисленними стейкхолдерами з різними інтересами. Водночас ці підприємства виконують важливі соціальні, економічні, інфраструктурні, екологічні функції, що є базою для створення сприятливих умов життєдіяльності територіальних громад. Саме тому, формування стратегії розвитку КП «Узбережжя Одеси» спирається на системний аналіз діяльності підприємства за 2020-2024рр. та оцінку його стратегічного потенціалу.

Комунальне підприємств «Узбережжя Одеси» має стратегічну місію забезпечення благоустрою та сталості інфраструктури узбережжя з урахування громади, то їх стратегія розвитку враховує інтереси мешканців, оцінюється через показники якості послуг, орієнтується на мінімізацію витрат, а не мак-

симізацію доходів. КП «Узбережжя Одеси» управляє узбережними територіями міста протяжністю понад 30 кілометрів та виконує широкий спектр функцій з утримання пляжів, благоустрою, розвитку рекреаційної інфраструктури.

Структура доходів КП у 2020–2024 рр. характеризується значною трансформацією у 2024 році: частка виручки від основної діяльності знизилася з 73,92% до 48,07%, тоді як частка інших операційних доходів зросла до 38,47%. У 2022–2023 рр. суттєву роль відігравали інші (разові) доходи, які досягали понад 40% загального обсягу. Це свідчить про нестабільність фінансової моделі та високу залежність від додаткових та нерегулярних джерел доходу. У 2024 р. структура стабілізується, але все ще відрізняється від початкової, що вказує на необхідність посилення основної діяльності підприємства.

Загальний дохід КП «Узбережжя Одеси» у 2024 році на 75,2% перевищує рівень 2020 року, що свідчить про позитивну динаміку розвитку. Структура доходів є нестабільною, оскільки «інші» та «інші операційні доходи» демонструють різкі коливання, що вказує на залежність від разових або нерегулярних надходжень.

2022 рік став кризовим внаслідок початку повномасштабного російського вторгнення, зупинення діяльності підприємства в зоні узбережжя, всі основні види доходів суттєво зменшилися, що пов’язано із загальними економічними та соціальними умовами країни.

Після 2023 року спостерігається тренд на відновлення, особливо в частині чистої виручки та операційних доходів. Зростання виручки у 2024 році склало на 35,6% до рівня 2023 р**.)** свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та відновлення попиту на послуги.

Переважна частина приросту доходів у 2024 р. пов’язана з іншими операційними доходами, що може вказувати на залежність від неосновної діяльності. Структурний аналіз показав необхідність підвищення стабільності та передбачуваності основної виручки як ключового компонента доходів підприємства.

За період з 2020 року значно зросли витрати на 1 грн. реалізованих послуг з 0,99 грн у 2020 р. до 1,55 грн. У 2024 р. вони збільшились на 56,56% відносно рівня 2020 року. Особливо сильне зростання відбулося у 2023 рр. відносно 2022 року темп зростання витрати на 1 грн. реалізованих послуг склав 132,14%.

Оцінка внутрішнього потенціалу КП "Узбережжя Одеси" виявила як сильні сторони, так і суттєві обмеження. До конкурентних переваг підприємства належать: управління унікальним природним ресурсом - узбережжям Чорного моря; монопольне положення на ринку пляжних послуг міста; наявність кваліфікованого персоналу з досвідом роботи; розгалужена мережа об'єктів інфраструктури. Разом з тим, виявлені критичні слабкості: високий рівень зносу основних засобів ; обмеженість фінансових ресурсів для модернізації; неефективна система управління, недостатня цифровізація процесів.

Враховуючи результати аналізу здійсненого у другому розділі кваліфікованої роботи було запропоновано стратегічні напрями розвитку підприємства, а саме: - модернізація та розвиток узбережної інфраструктури на основі цифровізації, який передбачає впровадження пілотного проєкти зонування прибережної території на зону тихого відпочинку, сімейну зону для відпочинку з дітьми та спортивну зону, для організації та проведення різних видів активного відпочинку для дітей та дорослих, - екологічна сталість і безпечність відпочивальників узбережжя, реалізація якого передбачає організацію електронного контролю прибирання та утримання узбережних територій що здійснить підвищення якості сервісу за рахунок цифровізації.

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів та реалізація заходів дозволить отримати додатковий дохід в сумі 4,09 млн. грн., знизити витрати на 0,911 млн. грн, створити прозору звітність у реальному часі для покращення комунікації з громадою. Внаслідок покращення екологічного стану узбережжя та формування сучасної інфраструктури відпочинку очікується зростання туристичної привабливості території, що не тільки підвищить доходи підприємства, а створить позитивний імідж громади.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Багацька К. В. Класифікація комунальних підприємств як основа вибору політики їх фінансування. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 74–79. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/14.pdf (дата звернення: 12.09.2025).
2. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 22–25. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/7.pdf
3. Бізонич Д.В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 11. С. 90–97. URL : https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.90
4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*.2021. Випуск 21. С. 31–34. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5 (дата звернення: 15.10.2025).
5. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84 (дата звернення: 21.09.2025).
6. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К.Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни.2023. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031(дата звернення: 15.09.2025)
7. Васюта В., Лобас В.,Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник* .2024. №2 (87). С. 207-213. URL:https:

https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/eacee051-b34d-4bd6-b778-a080c0a5ac96/content //doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

8. Ванькович Д. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 3. С. 53–64.
9. Ватченко Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43. https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5 https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143(дата звернення: 15.09.2025)
10. Вовк В., Дорошенко В.. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937/4881 (дата звернення: 15.09.2025)
11. Войт Д. С., Топчій О. О. Методологічні підходи щодо ефективності розвитку житлово-комунального господарства міських агломерацій. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 127–132.
12. Гайденко С.М. Діагностика діяльності підприємств житлово-комунального господарства. *Економіка та управління підприємствами.* 2019. №4(72).С. 84-91. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/13.pdf
13. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. №17. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179
14. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університет.* 2020. № 55. С. 90–96. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 3.09.2025)
16. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* 2018. Випуск 22.С. 334-339. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf
17. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. No 2. С. 4–10.
18. Гріщенко А. Дослідження зарубіжного досвіду активізації інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024.№ 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-101
19. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56 (дата: звернення 20.11.2025).
20. Дідур С., Глухова В., Кравченко Х. Аналіз та оцінка прозорості діяльності комунальних підприємств в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-39
21. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf
22. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. No 3. С. 335–338.URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf

23. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ.* 2020. № 7. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf.

24. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8528(дата звернення: 9.09.2025)

25. Заяць Т. А. Ціннісні орієнтири інноваційного розвитку в Україні. *Демографія та соціальна економіка*.2021. № 2 (44). С. 3–21

26. Ковальчук Н. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. No 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-33.

27. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з Росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57 (дата звернення 21.10.2025).

28. Кужелев М. О. Дискусійні аспекти фінансування комунальних підприємств в Україні. European sientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. №1(11). С.257-265. URL:https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a0d8379f-68a3-4064-afff-b2804b5bc6f2/content(дата звернення: 10.09.2025)

29. Лебідь Н. Г., Балан О. С.. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*.2019. № 4 (10). С. 97-106. URL.: https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/97.pdf

30. Марусяк Н. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2025.№71.URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49(дата звернення: 20.09.2025)
31. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. №4. С. 232–241. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31 (дата звернення: 10.05.2025)
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 03.10.2025).
33. Понад 2 тисячі комунальних підприємства України працюють збитково - дослідження URL: https://news.finance.ua/ua/ponad-2-tysyachi-komunal-nyh-pidpryyemstva-ukrainy-pracyuyut-zbytkovo-doslidzhennya (дата звернення: 02.09.2025)
34. Проскуріна Н. М., Гнідкова А .В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74 (дата звернення: 10.09.2025)
35. Рубльов В.В. Особливості управління комунальними підприємствами у сучасних умовах. *Економічна наука. Економіка та держава* . 2017. №2. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/12.pdf

егіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища в О

д

37. Єарапіна О. А., Стефанович Н. Я.,Пінчук Т. А., Шрам Т. В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. № 2(85) (2023): *Вісник Херсонського національного технічного університету.*2023. №2 (85). С. 228-234. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/271/262

й

38. Сокирник І. В. Стратегічне партнерство у формуванні стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 232–237.

39. Сокуренко, І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет.* 2020. № 3-4(74-75). С. 146–159.

40. Стрілець В. Ю. Етапи інституційного розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності економічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6992 (дата звернення: 11.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.41

41. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66

42. Тверська, Я., Літвиненко, М. (2021). Зміни в стратегії розвитку малого підприємництва у зв'язку зі світовою пандемією covid-19. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2021. №2, 43–47. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.43. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/243634/241629

43. Тесленок І.М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023. С. 235–238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235(дата звернення: 11.11.2025)

44. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство.* 2024. №68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90 ,

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4925/4867 (дата звернення: 10.10.2025)

45. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.54

46. Туристичний збір в Одесі зріс на 25%: місто утримує статус курортного попри війну URL: https://odesa.rayon.in.ua/news/843969-turistichniy-zbir-v-odesi-zris-na-25-misto-utrimue-status-kurortnogo-popri-viynu (дата звернення: 23.10.25)

47. Труніна І. М., Пряхіна К. А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2022, вип. 8(41). С.234-244. https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/3d75c3b0-792a-4885-9db7-bd0e7678c743/content

48. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. №. 19. С. 16–21.

49. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник.* 2020. № 14. С. 58–64. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58

50. Шендерівська Л.П., Кваско А.В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 2(166). С. 74-80. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/816(дата звернення: 10.11.2025)

51. Шкромида В. В., Гнатюк, Т. М., Грубеляс А. Л. Аналіз ефективності діяльності комунального підприємства: економічний і соціальний вимір. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. https://doi.org/10.5281/zenodo.15314352 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/439/445

52. Шпачук В.В.,Кулеба О.В. Засади й особливості стратегічного планування на муніципальному рівні. *Вчені записки ТНУ ім. В.І.Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. Місцеве самоврядування*. Том 33 (72) № 1 2022.URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/18.pdf (Дата звернення :13.08.25)

53. КП ОМР «Узбережжя Одеси» Офіційний сайт м. Одеса. URL: https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/poberejye/