

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування**

СТЕПАНЮК Ростислав Анатолійович

**РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність «Підприємництво та торгівля»

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи
ПТ пт звм-21
Степанюк Ростислав
Анатолійович

підпис

Науковий керівник:

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____
20__р.
Завідувач кафедри

Підпис

ВННІЕ ЗУНУ – 2025

АНОТАЦІЯ

Степанюк Р. А. Розробка та обґрунтування стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства (на матеріалах МКП «ВМЦМА»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – ВННІЕ Західноукраїнського національного університету, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності комунального підприємства. Проведено комплексний аналіз фінансово-господарського стану МКП «ВМЦМА» за 2022–2024 роки, виявлено причини збитковості та здійснено SWOT-аналіз стратегічних позицій.

Запропоновано стратегію інтенсифікації та цифрового розвитку підприємства, яка включає технічне переоснащення (придбання GNSS-обладнання), впровадження онлайн-сервісів для клієнтів та заходи з енергозбереження. Економічно обґрунтовано доцільність запропонованих заходів.

Ключові слова: ефективність, стратегія, комунальне підприємство, рентабельність, фінансовий аналіз, цифровізація.

ANNOTATION

Stepaniuk R. A. Development and substantiation of the strategy for increasing the efficiency of the enterprise (on the materials of MCE "VMCMA"). – Manuscript.

Qualification work for the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and Trade". – VNNIE of West Ukrainian National University, Vinnytsia, 2025.

The theoretical and practical aspects of efficiency management of a municipal enterprise are investigated in the work. A comprehensive analysis of the financial and economic state of MCE "VMCMA" for 2022–2024 was carried out, the causes of unprofitability were identified, and a SWOT analysis of strategic positions was performed.

A strategy for the intensification and digital development of the enterprise is proposed, which includes technical re-equipment (purchase of GNSS equipment), introduction of online services for customers, and energy-saving measures. The feasibility of the proposed measures is economically substantiated.

Keywords: efficiency, strategy, municipal enterprise, profitability, financial analysis, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та показники економічної ефективності діяльності підприємства	8
1.2. Стратегічне управління підприємством: види та етапи розробки стратегій	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності торговельного підприємства	14
• РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ МКП «ВМЦМА».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Аналіз основних показників ефективності діяльності підприємства.....	24
2.2.1. Аналіз майнового стану підприємства.....	25
2.2.2. Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	26
2.2.3. Аналіз фінансових результатів.....	29
2.3. Оцінка конкурентоспроможності та чинної стратегії підприємства	30
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	35
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства	35
3.2. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії.....	39
3.3. Прогнозування результатів діяльності після впровадження заходів.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності ринкового середовища, питання підвищення ефективності діяльності стає ключовим для виживання та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Це особливо стосується комунальних підприємств, які, з одного боку, виконують важливі соціальні функції для громади, а з іншого — повинні працювати на засадах самоокупності та прибутковості.

Для МКП «Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури» розробка стратегії підвищення ефективності є критично необхідною для забезпечення конкурентоспроможності на ринку архітектурних та проектних послуг, оптимізації витрат та покращення якості обслуговування замовників у місті Вінниця.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування стратегії підвищення ефективності діяльності МКП «ВМЦМА» на основі аналізу його поточного стану та виявлених проблем.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність та показники економічної ефективності діяльності підприємства.
2. Дослідити методичні підходи до стратегічного управління та оцінки діяльності.
3. Провести організаційно-економічну характеристику МКП «ВМЦМА».
4. Здійснити аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за останні роки.
5. Оцінити конкурентоспроможність підприємства та його поточну стратегію.
6. Розробити заходи (стратегію) щодо підвищення ефективності діяльності МКП «ВМЦМА» та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-господарською діяльністю МКП «Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії підвищення ефективності діяльності комунального підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних основ), метод порівняння (для аналізу динаміки показників), графічний метод (для візуалізації даних), метод коефіцієнтів (для фінансового аналізу).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фінансова звітність МКП «ВМЦМА» за 2021–2023 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних підходів до формування стратегії розвитку комунального підприємства в умовах цифровізації економіки. Основні положення новизни, що виносяться на захист:

- *удосконалено*: методичний підхід до оцінки ефективності діяльності комунальних підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції показників фінансової стійкості та соціальної результативності, що дозволяє комплексно оцінити внесок підприємства у розвиток громади;
- *дістало подальшого розвитку*: застосування інструментарію SWOT-аналізу для підприємств містобудівної сфери через врахування специфічних факторів воєнного стану та діджиталізації державних послуг;
- *вперше запропоновано*: комплексну стратегію інтенсифікації діяльності МКП «ВМЦМА», яка поєднує технічне переоснащення (GNSS-технології) з впровадженням клієнтоорієнтованого цифрового сервісу, що забезпечує синергетичний ефект зростання продуктивності праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо виведення МКП «ВМЦМА» з кризового стану. Зокрема,

розроблено проект технічного переоснащення відділу геодезії (впровадження GNSS-технологій) та запропоновано модель цифровізації обслуговування клієнтів («Кабінет замовника»). Реалізація цих заходів дозволить підприємству отримати економічний ефект у розмірі понад 1 млн грн вже у перший рік впровадження.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом МКП «ВМЦМА» для оптимізації бізнес-процесів, а також Департаментом архітектури та містобудування Вінницької міської ради при формуванні стратегії розвитку комунального сектору міста.

Основні положення дипломної роботи доповідалися на щорічній звітній науковій конференції студентів та викладачів ВННІЕ ЗУНУ.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 53 сторінки. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунка та 2 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та показники економічної ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства є однією з найважливіших категорій економічної науки та практики господарювання. У найзагальнішому розумінні, ефективність (від лат. *Effectus* — виконання, дія) характеризує співвідношення між отриманим результатом діяльності та витратами ресурсів, здійсненими для досягнення цього результату.

Дискусійність поняття «ефективність» зумовила появу значної кількості наукових підходів до його тлумачення. У таблиці 1.1 систематизовано погляди провідних вітчизняних та зарубіжних учених на сутність цієї категорії.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення сутності ефективності діяльності підприємства

Автор / Джерело	Визначення поняття «ефективність»	Ключовий акцент
П. Друкер	Ефективність – це вміння робити правильні речі (effectiveness) на відміну від економічності (efficiency) – вміння робити речі правильно.	Результативність, стратегічний аспект
Г. Емерсон	Максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і отриманими результатами.	Витратний підхід
В. Парето	Стан економіки, при якому неможливо покращити стан одного суб'єкта, не погіршивши стан іншого (Парето-ефективність).	Оптимальність розподілу ресурсів
А. М. Турило	Комплексна характеристика успішності функціонування підприємства, що відображає якість управління ресурсами.	Управлінський аспект
Й. С. Ситник	Ступінь наближення до поставленої мети при мінімальних витратах праці та часу.	Цільовий підхід
М. Портер	Здатність підприємства створювати більшу споживчу цінність, ніж конкуренти, при аналогічних витратах.	Конкурентний підхід

Аналіз наведених у таблиці 1.1 підходів дозволяє стверджувати, що для комунального підприємства, яким є об'єкт нашого дослідження, найбільш прийнятним є цільовий підхід. Адже головною метою МКП є не лише отримання прибутку, а й виконання статутних завдань перед громадою міста. Тому ефективність у даному контексті слід розглядати як міру досягнення балансу між соціальною місією та економічною доцільністю.

Враховуючи специфіку діяльності у сфері містобудування, пропонується авторське визначення: ефективність діяльності муніципального центру — це інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства надавати якісні послуги населенню та бізнесу в найкоротші терміни, забезпечуючи при цьому покриття власних витрат та розвиток матеріально-технічної бази.

Варто розмежовувати поняття «ефект» та «ефективність». Ефект — це абсолютний показник результату діяльності (наприклад, сума прибутку, обсяг наданих послуг у гривнях), тоді як ефективність — це відносна величина, яка показує «ціну» досягнення цього ефекту [1].

Для комунальних підприємств, таких як МКП «ВМЦМА», поняття ефективності є дуалістичним, оскільки воно поєднує дві складові:

1. Економічна ефективність — відображає комерційну успішність (прибутковість, рентабельність, фінансову стійкість).
2. Соціальна ефективність — характеризує ступінь виконання підприємством своїх функцій перед громадою (якість містобудівних рішень, швидкість надання послуг населенню, створення робочих місць).

Для наочного відображення багатогранності цього поняття, класифікацію видів ефективності наведено на рисунку 1.1.

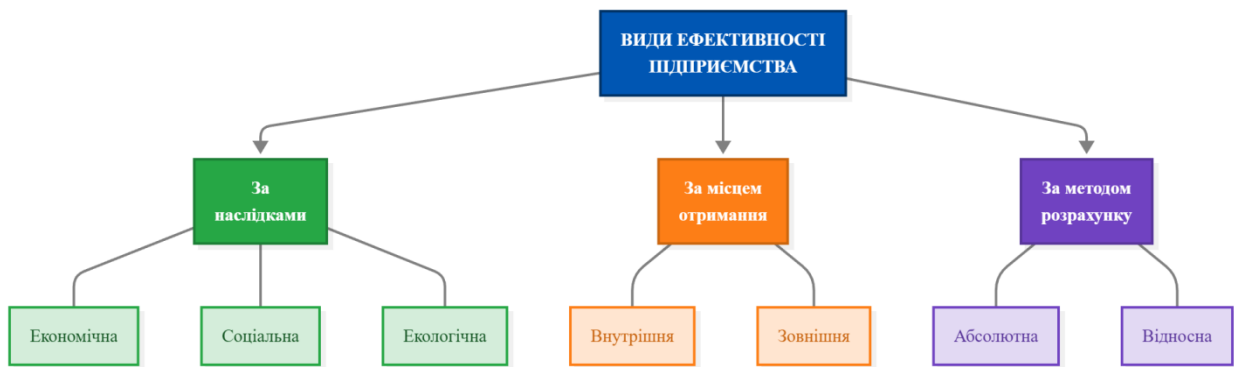


Рисунок 1.1 – Класифікація видів ефективності діяльності підприємства

Систему показників оцінки економічної ефективності діяльності підприємства традиційно поділяють на кілька груп:

1. Показники прибутковості (рентабельності). Це відносні показники, що характеризують ефективність використання ресурсів.

- *Рентабельність діяльності* (відношення чистого прибутку до повної собівартості).
- *Рентабельність активів (ROA)* — показує, скільки копійок прибутку приносить кожна гривня, вкладена в майно підприємства.
- *Рентабельність власного капіталу (ROE)* — ефективність використання коштів власника (у даному випадку — міської громади).

2. Показники ділової активності (оборотності). Характеризують швидкість, з якою кошти обертаються в процесі господарської діяльності. Сюди відносять фондівдачу (ефективність використання основних засобів) та коефіцієнт оборотності обігових коштів.

3. Показники фінансового стану.

- *Ліквідність* — здатність підприємства швидко погасити свої борги.
- *Платоспроможність* — наявність коштів для виконання зобов'язань у довгостроковій перспективі.

Окрему увагу в процесі управління ефективністю слід приділяти аналізу факторів, що на неї впливають. У науковій літературі ці фактори класифікують на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

1. Зовнішні фактори — це умови, які не залежать від діяльності підприємства, але суттєво впливають на його результати. До них належать:

- *Загальноекономічні фактори:* рівень інфляції, валютний курс, податкова політика держави, умови кредитування.
- *Ринкові фактори:* рівень конкуренції в галузі, купівельна спроможність населення (клієнтів), ємність ринку архітектурних та земельпорядних послуг.
- *Правові фактори:* зміни в законодавстві, зокрема у сфері містобудування та земельних відносин, стабільність нормативної бази.
- *Форс-мажорні обставини:* воєнний стан, руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням.

2. Внутрішні фактори — це чинники, на які підприємство може безпосередньо впливати. Їх поділяють на:

- *Організаційні:* структура управління, ефективність менеджменту, наявність стратегії розвитку.
- *Техніко-технологічні:* стан матеріально-технічної бази (комп'ютерне забезпечення, ліцензійне ПЗ для архітекторів, геодезичне обладнання), впровадження інновацій.
- *Кадрові:* кваліфікація персоналу, система мотивації, плинність кадрів, продуктивність праці.
- *Фінансові:* структура капіталу, управління витратами, наявність обігових коштів.

Саме на оптимізацію внутрішніх факторів має бути спрямована управлінська діяльність керівництва МКП «ВМЦМА». Ефективне управління внутрішніми резервами дозволяє нівелювати негативний вплив зовнішнього середовища.

Також варто зазначити, що ефективність може розглядатися на різних рівнях:

- *Ефективність виробничих ресурсів* (фондовіддача, матеріаловіддача).

- *Ефективність управлінської діяльності* (співвідношення результатів до витрат на управління).
- *Ефективність інвестиційних проектів* (термін окупності, чиста приведена вартість).

Підсумовуючи, ефективність діяльності сучасного підприємства сфери послуг не можна оцінювати лише за розміром прибутку. Необхідний комплексний підхід, який враховує як фінансові результати, так і стратегічну позицію компанії на ринку та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

1.2. Стратегічне управління підприємством: види та етапи розробки стратегій

Стратегічне управління підприємством — це безперервний процес планування, моніторингу, аналізу та оцінки всього, що необхідно організації для досягнення своїх цілей і завдань. Головна мета стратегічного управління полягає в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Процес розробки стратегії традиційно складається з кількох послідовних етапів [3]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі найчастіше використовується SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) ззовні. Також застосовують PEST-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.
2. Визначення місії та цілей. Цілі мають відповідати критеріям SMART (бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі).
3. Вибір стратегії. Існує кілька базових підходів до класифікації стратегій. Для підприємств сфери послуг та торгівлі найбільш актуальними є конкурентні стратегії за М. Портером:

- *Стратегія лідерства за витратами* (мінімізація витрат для пропонування нижчої ціни).
 - *Стратегія диференціації* (надання унікальних послуг або товарів вищої якості, за що клієнт готовий платити більше).
 - *Стратегія фокусування* (концентрація на вузькому сегменті ринку).
4. Реалізація стратегії. Впровадження розроблених планів у практичну діяльність через систему бюджетів та організаційних заходів.
 5. Контроль та оцінка. Порівняння досягнутих результатів із запланованими та коригування дій [4].

Важливим аспектом стратегічного управління є розуміння ієрархії стратегій на підприємстві. Традиційно виділяють три рівні стратегічних рішень:

1. Корпоративна стратегія. Вона визначає загальний напрямок розвитку підприємства в цілому. Відповідає на питання: «Яким бізнесом ми займаємося?». Для комунального підприємства це може бути стратегія розширення спектру послуг (наприклад, додавання послуг з енергоаудиту будівель) або стратегія стабільності.
2. Ділова (конкурентна) стратегія. Розробляється для окремих підрозділів або напрямків діяльності. Її мета — забезпечити перевагу над конкурентами у конкретному сегменті ринку. Наприклад, забезпечення найшвидшого виконання землевпорядних робіт у регіоні.
3. Функціональні стратегії. Розробляються для окремих функціональних зон для підтримки корпоративної та ділової стратегій. До основних функціональних стратегій належать:
 - *Маркетингова стратегія* (ціноутворення, просування послуг, робота з клієнтами).
 - *Фінансова стратегія* (управління прибутком, кредиторською заборгованістю).
 - *Кадрова стратегія* (навчання персоналу, система преміювання).
 - *Виробнича (операційна) стратегія* (оптимізація процесу надання послуг).

Успіх реалізації загальної стратегії підвищення ефективності залежить від узгодженості дій на всіх трьох рівнях. Якщо функціональні стратегії суперечать корпоративним цілям (наприклад, мета — економія витрат, а маркетингова стратегія передбачає дорогу рекламу), загальна ефективність підприємства знижуватиметься.

Для комунальних підприємств вибір стратегії має певну специфіку. Оскільки головною метою часто є не максимізація прибутку будь-якою ціною, а надання якісних послуг громаді, найбільш доцільною часто виступає стратегія стабілізації або поміркованого зростання, поєднана зі стратегією диференціації послуг (підвищення їх якості та доступності).

Ефективна стратегія підвищення діяльності підприємства повинна базуватися на оптимізації бізнес-процесів, впровадженні новітніх технологій обслуговування та раціональному використанні фінансових і трудових ресурсів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності торговельного підприємства

Оцінка ефективності діяльності підприємств сфери торгівлі та послуг має свої особливості, пов'язані зі специфікою формування доходів та структурою витрат. На відміну від виробничих підприємств, тут менша частка матеріальних витрат, але значно вища роль трудових ресурсів та швидкість обертання коштів.

Методика комплексного аналізу ефективності передбачає розрахунок та оцінку динаміки таких основних груп показників:

1. Показники динаміки обсягів діяльності.

Аналізується темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Позитивною вважається тенденція, коли темпи росту чистого прибутку випереджають темпи росту доходу, а ті, в свою чергу, випереджають темпи росту витрат/активів. Це так зване «золоте правило економіки підприємства» [5].

2. Показники ефективності використання ресурсів.

Для оцінки ефективності витрат розраховують показник витрат на 1 грн доходу:

- $B = \text{Собівартість} / \text{Чистий дохід}$.

Зниження цього показника свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

3. Показники рентабельності.

Це найважливіші індикатори для підприємства. Одним із ключових є рентабельність діяльності (продажів), що розраховується за формулою:

$$R_s = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$$

Цей показник демонструє, скільки копійок чистого прибутку міститься в одній гривні виручки.

Для комплексної оцінки також використовуються показники ефективності активів та капіталу. Систематизований перелік основних формул для розрахунку наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні показники оцінки ефективності діяльності підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	$R_a = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ас}} \times 100\%$	Характеризує ефективність використання всього майна підприємства та професійну кваліфікацію менеджменту.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	$R_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВКс}} \times 100\%$	Показує, наскільки ефективно використовується власний капітал (кошти громади/засновника).
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Ас}}$	Показує швидкість обертання сукупного капіталу підприємства.
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}$	Відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗс}}$	Характеризує ефективність використання основних засобів підприємства.
--------------	--	---

4. Показники фінансової стійкості та ліквідності.

Вони показують, наскільки підприємство залежне від позикових коштів і чи здатне воно вчасно розраховуватися за боргами. Ключовим індикатором тут виступає наведений у таблиці 1.1 коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл), нормативне значення якого має бути більше 1 (оптимально 1,5–2,0).

Для проведення комплексного дослідження МКП «ВМЦМА» доцільно застосувати наступну послідовність аналітичних процедур, використовуючи дані фінансової звітності (Форма №1 «Баланс» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати»):

1. Горизонтальний аналіз. Передбачає порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом. Це дозволить визначити абсолютні та відносні відхилення показників, побудувати аналітичні таблиці динаміки та виявити загальні тенденції розвитку підприємства (зростання чи спадання обсягів діяльності).
2. Вертикальний (структурний) аналіз. Дозволить визначити структуру підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат в цілому. Наприклад, ми зможемо оцінити частку собівартості у чистому доході або структуру активів підприємства.
3. Коефіцієнтний аналіз. Розрахунок відносних показників (ліквідності, рентабельності, оборотності), формули яких наведено вище. Саме цей метод дає можливість порівняти ефективність роботи підприємства з нормативними значеннями.

Узагальнюючи теоретичні засади, можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає результативність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових). Для комунальних підприємств, таких як МКП «ВМЦМА», оцінка ефекти-

вності має враховувати не лише фінансовий результат (прибуток), а й якість виконання статутних завдань.

Проведене дослідження методичних підходів показало, що найбільш дієвим інструментом є поєднання стратегічного аналізу (SWOT-аналіз) та фінансового аналізу за допомогою системи коефіцієнтів. Саме цей методичний інструментарій буде використано в наступному розділі для оцінки реального стану досліджуваного підприємства.

В умовах реформування економіки України особливого значення набуває вивчення досвіду розвинених країн світу щодо управління підприємствами муніципального сектору. Європейська модель господарювання демонструє, що комунальні підприємства можуть бути не лише соціально спрямованими, а й високоприбутковими бізнес-структурами.

1. Досвід Німеччини: модель «Stadtwerke»

Найбільш показовим для України є досвід Німеччини, де функціонує система муніципальних підприємств, відомих як «Stadtwerke» (Штадтверке). Це багатопрофільні комунальні холдинги, які перебувають у власності міста, але працюють як приватні корпорації.

Ключові особливості німецької моделі:

- Диверсифікація послуг. Одне підприємство може одночасно займатися постачанням води, енергії, вивезенням сміття, наданням транспортних послуг та навіть управлінням басейнами. Це дозволяє здійснювати «перехресне субсидування»: прибутки від продажу електроенергії покривають збитки від громадського транспорту чи соціальних об'єктів.
- Корпоратизація. Підприємства мають наглядові ради, до яких входять професійні менеджери, а не лише чиновники. Це зменшує політичний вплив на операційну діяльність.
- Орієнтація на клієнта. Німецькі комунальні підприємства активно конкурують за споживача, пропонуючи пакети послуг (наприклад, «електрика + інтернет»), що підвищує їхню економічну ефективність [6].

2. Досвід Польщі: комерціалізація та аутсорсинг

Польський досвід є найближчим до українських реалій через схожість пострадянського спадку. Після реформи самоврядування у 1990-х роках Польща пішла шляхом жорсткої комерціалізації комунальних підприємств (Spółka komunalna).

Основні інструменти підвищення ефективності в Польщі:

- Аутсорсинг. Непрофільні функції (прибирання офісів, ремонт техніки, ІТ-супровід, охорона) передаються приватним компаніям на конкурсній ос-

нові. Це дозволяє комунальному підприємству зосередитися на основній діяльності (наприклад, архітектурі та містобудуванні) і скоротити постійні витрати.

- Використання грантів ЄС. Польські муніципальні компанії активно залучають кошти європейських фондів для модернізації обладнання (цифровізація геодезії, оновлення автопарку). Частка грантових коштів у капітальних інвестиціях може сягати 50–70%.
- Публічно-приватне партнерство (ППП). Для реалізації великих інфраструктурних проєктів (будівництво паркінгів, реновація кварталів) створюються спільні підприємства між муніципалітетом та приватним інвестором.

3. Досвід Франції: контрактне управління

У Франції поширена модель, коли муніципалітет залишається власником інфраструктури (водогонів, будівель), але управління передає приватній компанії-оператору на основі довгострокового контракту (концесії або аффермажу). Приватний оператор зобов'язується інвестувати в модернізацію та забезпечувати певний рівень ефективності, отримуючи за це частку прибутку.

Висновки для МКП «ВМЦМА»

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити інструменти, які доцільно імплементувати в діяльність МКП «Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури»:

1. Впровадження елементів моделі «Stadtwerke»: Розширення спектру платних послуг (наприклад, надання консалтингових послуг приватним забудовникам, енергоаудит), що дозволить диверсифікувати джерела доходів.
2. Цифровізація за прикладом Польщі: Залучення грантових коштів або дешевих кредитів для оновлення геодезичного обладнання та програмного забезпечення.
3. Клієнтоорієнтованість: Перехід від моделі «установа для видачі довідок» до моделі «сервісний центр для клієнта», де головним є зручність та швидкість обслуговування.

Застосування цих підходів дозволить українським комунальним підприємствам подолати хронічну збитковість та стати повноцінними гравцями ринку.

Узагальнюючи викладене у першому розділі, можна констатувати, що підвищення ефективності діяльності комунального підприємства є складним, багатогранним завданням, яке не обмежується лише отриманням прибутку, а включає і соціальну складову. Вивчення теоретичних засад та кращих зразків європейського досвіду дозволило сформувати необхідний методичний інструментарій для подальшого дослідження.

Саме на основі розглянутих у цьому розділі показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, а також з урахуванням сучасних трендів цифровізації та клієнтоорієнтованості, буде здійснено практичну діагностику стану МКП «ВМЦМА» у наступному розділі роботи.

- **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ МКП «ВМЦМА»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в дипломній роботі обрано Міське комунальне підприємство «Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури» (далі – МКП «ВМЦМА»). Підприємство створене відповідно до рішення Вінницької міської ради та діє на підставі Статуту (нова редакція від 2022 року).

Юридична адреса підприємства: 21050, м. Вінниця, вул. Григорія Сковороди, 38. Код ЄДРПОУ: 36886878.

Власником Підприємства є Вінницька міська територіальна громада в особі Вінницької міської ради. Координацію роботи та контроль за діяльністю здійснює Департамент архітектури та містобудування Вінницької міської ради. Важливою особливістю організаційно-правової форми є те, що підприємство діє на принципах повного госпрозрахунку, має самостійний баланс і відповідає за своїми зобов'язаннями власними коштами, не несучи відповідальності за зобов'язаннями Власника.

Основною метою діяльності МКП «ВМЦМА» є забезпечення виконання завдань міської ради щодо надання послуг у сфері містобудування, архітектури та земельних відносин юридичним та фізичним особам.

Основними видами діяльності підприємства є:

1. Топографо-геодезичні роботи: виконання зйомок (масштаб 1:500), зйомка інженерних комунікацій, винесення осей будівель в натуру.
2. Землевпорядні роботи: розробка технічної документації щодо встановлення меж земельних ділянок, поділ та об'єднання ділянок, проекти відведення землі у власність або користування.
3. Архітектурне та інженерне проектування: розробка містобудівної документації, генеральних планів, проектування внутрішніх та зовнішніх інженерних мереж, технічний нагляд за будівництвом.

4. Інші послуги: підготовка будівельних паспортів, виготовлення документації на розміщення рекламоносіїв, ведення чергового плану міста.

Детальний аналіз господарської діяльності МКП «ВМЦМА» дозволяє виділити специфічні особливості його функціонування на ринку. Асортиментна політика підприємства є диверсифікованою, проте чітко структурованою за чотири основними бізнес-напрямами.

Першим і ключовим напрямом, який генерує основну частину грошового потоку, є інженерно-геодезичні вишукування. Цей вид робіт є базовим етапом будь-якого будівництва. Важливо зазначити, що підприємство має унікальну конкурентну перевагу в цьому сегменті — доступ до геодезичного архіву міста Вінниця. Це дозволяє виконувати роботи з більшою точністю, спираючись на історичні дані про підземні комунікації, що є критично важливим для щільної міської забудови. Однак технологічний процес виконання цих робіт на підприємстві залишається консервативним і трудомістким, що стримує ріст продуктивності праці.

Другий напрям — землевпорядкування та землеустрій. Ця діяльність має яскраво виражений сезонний характер і залежить від регуляторної політики держави. Попит на ці послуги формується як з боку приватних осіб (приватизація ділянок, зміна цільового призначення), так і з боку муніципалітету (інвентаризація земель комунальної власності). Варто підкреслити, що в цьому сегменті підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи юридичну чистоту земельних відносин у громаді.

Третій напрям — архітектурно-будівельне проектування. Це найбільш інтелектуаломісткий вид діяльності. МКП «ВМЦМА» спеціалізується переважно на об'єктах соціальної інфраструктури та благоустрою, виконуючи замовлення міської ради. Водночас частка комерційних замовлень (проектування офісів, торгових центрів, приватних котеджів) залишається незначною. Це свідчить про недостатнє використання потенціалу відділу комплексного проектування, який міг би конкурувати з приватними архітектурними бюро за рахунок комплексності підходу (геодезія + земля + проект в «одному вікні»).

Клієнтську базу підприємства можна розділити на два основні сегменти:

1. Бюджетний сектор (B2G): Вінницька міська рада та її департаменти. Це надійний, але бюрократизований замовник з фіксованими розцінками, які часто не встигають за ринковою інфляцією.
2. Комерційний сектор та населення (B2B/B2C): Забудовники, підприємці, власники домогосподарств. Цей сегмент є найбільш привабливим з точки зору маржинальності, але він вимагає високої швидкості обслуговування та сервісу, з чим у комунального підприємства наразі існують проблеми.

Окрему увагу слід звернути на ресурсне забезпечення виробничого процесу. Матеріально-технічна база підприємства сформована переважно у 2010–2015 роках. Наявне геодезичне обладнання (оптичні нівеліри та теодоліти) фізично і морально застаріло. Воно вимагає залучення до польових робіт бригади з мінімум двох, а частіше трьох фахівців, що суттєво збільшує фонд оплати праці у собівартості послуг. Комп'ютерне забезпечення проєктувальників також потребує оновлення для роботи з сучасними BIM-системами (Building Information Modeling), які стають стандартом у галузі.

Таким чином, організаційно-економічна модель МКП «ВМЦМА» характеризується поєднанням стабільного адміністративного ресурсу з технологічним відставанням виробничих процесів. Підприємство має потужний кадровий потенціал та ексклюзивний доступ до інформаційних ресурсів міста, проте не реалізує його повною мірою через застарілі підходи до організації праці та пасивну маркетингову політику.

Управління поточною діяльністю здійснює Директор, який призначається міським головою на контрактній основі. Організаційна структура МКП «ВМЦМА» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень. До складу підприємства входять такі ключові підрозділи:

- Адміністрація (Директор, заступники).
- Фінансово-господарський відділ (забезпечує бухгалтерський, фінансовий та податковий облік).

- Відділ маркетингу та розвитку персоналу (відповідає за просування послуг та кадрову роботу).
- Виробничі відділи:
 - Відділ комплексного проектування (архітектори, інженери-проектувальники).
 - Відділ містобудування та землеустрою (інженери-землевпорядники).
 - Відділ топографо-геодезичних робіт (інженери та техніки-геодезисти).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління МКП «ВМЦМА»

Така структура дозволяє підприємству комплексно підходити до вирішення завдань клієнтів — від замірів ділянки до готового проекту будівлі.

Діяльність підприємства відбувається в умовах значної конкуренції на ринку проектних та землепорядних послуг. До істотних факторів ризику, що впливають на ефективність МКП «ВМЦМА», належать: низька платоспроможність населення, зростання вартості енергоресурсів та комунальних послуг, а також часті зміни в земельному та містобудівному законодавстві.

Втім, статус муніципального підприємства забезпечує певний рівень довіри з боку замовників та стабільність замовлень від міської ради.

2.2. Аналіз основних показників ефективності діяльності підприємства

Оцінка ефективності діяльності МКП «ВМЦМА» потребує детального аналізу майнового стану (активів), джерел формування майна (пасивів) та фі-

нансових результатів. Інформаційною базою дослідження є форми річної фінансової звітності за 2022–2024 роки.

2.2.1. Аналіз майнового стану підприємства

Активи підприємства — це ресурси, контрольовані підприємством, від яких очікується отримання економічних вигод. Проаналізуємо динаміку та структуру активів МКП «ВМЦМА» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури активів МКП «ВМЦМА»

Статті активу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023 (+/-)	Темп росту, %
I. Необоротні активи	1 850,5	2 105,2	2 050,4	-54,8	97,4%
у т.ч. Основні засоби (залишкова вартість)	1 820,0	2 080,5	2 010,1	-70,4	96,6%
Інші необоротні активи	30,5	24,7	40,3	+15,6	163,1%
II. Оборотні активи	2 401,2	4 251,6	5 056,6	+805,0	118,9%
у т.ч. Запаси	150,4	210,5	350,2	+139,7	166,4%
Дебіторська заборгованість	1 850,3	3 540,1	4 205,4	+665,3	118,8%
Грошові кошти та їх еквіваленти	400,5	501,0	501,0	-0,0	100,0%
БАЛАНС	4 251,7	6 356,8	7 107,0	+750,2	111,8%

Детальний аналіз динаміки та структури активів (табл. 2.1) дозволяє виявити низку важливих тенденцій, що характеризують майновий стан МКП «ВМЦМА»:

По-перше, загальна вартість майна підприємства (валюта балансу) за аналізований період зростає на 11,8%, збільшившись з 6356,8 тис. грн у 2023 році до 7107,0 тис. грн у 2024 році. Формально це є позитивним індикатором, який свідчить про розширення масштабів господарської діяльності. Проте, глибокий аналіз структури цього зростання вказує на наявність серйозних диспропорцій.

По-друге, спостерігається тривожна тенденція до скорочення частки та абсолютної вартості необоротних активів. За останній рік їх вартість зменшилася на 54,8 тис. грн (темп росту 97,4%). Це відбулося виключно за рахунок зносу основних засобів (амортизації) без їх суттєвого оновлення. Для підприємства, що надає високотехнологічні геодезичні послуги, старіння матеріально-технічної бази (приладів, комп'ютерної техніки) є критичним фактором, що знижує конкурентоспроможність.

По-третє, левову частку приросту активів забезпечили оборотні активи, які зросли на 805,0 тис. грн (+18,9%). Однак структура цього приросту є вкрай нераціональною. Найбільшу питому вагу в оборотних активах займає дебіторська заборгованість, яка досягла критичної позначки у 4 205,4 тис. грн. Це означає, що понад 59% усіх активів підприємства — це борги клієнтів за надані, але ще не оплачені послуги.

Таке стрімке зростання дебіторської заборгованості (+665,3 тис. грн за рік) свідчить про неефективну політику розрахунків із замовниками та відсутність дієвого контролю за надходженням коштів. Фактично, МКП «ВМЦМА» безкоштовно кредитує своїх клієнтів, вилучаючи власні обігові кошти з обороту, що і створює дефіцит фінансів.

Також варто відзначити зростання запасів на 66,4% (до 350,2 тис. грн). Враховуючи специфіку діяльності (надання послуг), значне накопичення запасів може свідчити про закупівлю зайвих матеріалів або неефективне складське господарство, що "заморожує" ліквідні кошти підприємства.

2.2.2. Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності

Фінансова стійкість визначається структурою пасивів — співвідношенням власних та позикових коштів (табл. 2.2).

Аналіз пасивів МКП «ВМЦМА»

Статті пасиву	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Структура 2024, %
I. Власний капітал	1 584,8	2 046,7	2 258,3	31,8%
Статутний капітал	388,2	388,2	388,2	5,5%
Нерозподілений прибуток	1 196,6	1 658,5	1 870,1	26,3%
II. Поточні зобов'язання	2 666,9	4 310,1	4 848,7	68,2%
Кредиторська заборгованість	2 500,5	4 100,0	4 600,5	64,7%
Інші поточні зобов'язання	166,4	210,1	248,2	3,5%
БАЛАНС (Всього пасивів)	4 251,7	6 356,8	7 107,0	100%

Аналіз пасиву балансу дозволяє оцінити джерела фінансування діяльності підприємства. Дані таблиці 2.2 демонструють, що фінансова модель МКП «ВМЦМА» є ризикованою. Станом на кінець 2024 року частка власного капіталу становить лише 31,8% (2 258,3 тис. грн), тоді як позиковий капітал (поточні зобов'язання) сягає 68,2% (4 848,7 тис. грн).

Абсолютний приріст поточних зобов'язань склав 538,6 тис. грн. Це корелює зі зростанням дебіторської заборгованості в активі: оскільки клієнти не платять вчасно, підприємство змушене нарощувати власні борги перед постачальниками та бюджетом, щоб покривати поточні витрати. Це класична ознака фінансової нестійкості.

Для більш точної діагностики розглянемо динаміку відносних фінансових коефіцієнтів, розрахунок яких наведено в таблиці 2.3.

Динаміка коефіцієнтів фінансового стану

Показник	Норматив	2023 рік	2024 рік	Висновок
1. Коефіцієнт автономії ($K_a = \text{ВК/Б}$)	> 0,5	0,32	0,31	Нижче норми
2. Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{pl} = \text{ОА/ПЗ}$)	> 1,0	0,98	1,04	В межах норми
3. Рентабельність активів (ROA), %	> 0	6,4%	-2,1%	Критичне падіння

Інтерпретація отриманих коефіцієнтів дозволяє зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт автономії (0,31) знаходиться значно нижче нормативного значення (0,5). Це підтверджує критичну залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. У разі вимоги одночасного погашення боргів підприємство не зможе розрахуватися власним майном.
2. Коефіцієнт поточної ліквідності (1,04) формально перебуває в межах допустимого мінімуму (>1,0), але є вкрай низьким для стабільної роботи (оптимум 1,5–2,0). Значення 1,04 означає, що на кожен гривню боргів припадає лише 1 грн 04 коп. оборотних активів. Враховуючи, що більшість цих активів — це проблемна дебіторська заборгованість, реальна платоспроможність підприємства знаходиться під загрозою.
3. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 6,4% до -2,1%. Від'ємне значення цього показника є індикатором неефективного менеджменту, оскільки майно підприємства перестало генерувати прибуток і почало приносити збитки.

2.2.3. Аналіз фінансових результатів

Узагальнююча оцінка ефективності наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники ефективності діяльності

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)
Чистий дохід (виручка), тис. грн	10 218,8	11 037,3	+818,5
Собівартість та адмінвитрати, тис. грн	9 806,5	11 186,1	+1 379,6
Фінансовий результат (Прибуток/Збиток)	+412,3	-148,8	-561,1

Аналіз фінансових результатів (табл. 2.4) викриває головну проблему досліджуваного періоду — так званий ефект «ножиць цін».

Позитивним моментом є те, що МКП «ВМЦМА» змогло наростити чистий дохід на 818,5 тис. грн. Це підтверджує наявність стабільного попиту на послуги з архітектури та землеустрою у місті Вінниця.

Однак, темпи зростання витрат (собівартості та адміністративних витрат) виявилися значно вищими. Якщо доходи зросли лише на 8,0%, то витрати підскакали майже на 14,1%. У грошовому вимірі витрати збільшилися на 1 379,6 тис. грн, що повністю "з'їло" весь приріст виручки і призвело до формування чистого збитку в розмірі 148,8 тис. грн.

Деталізація статей витрат дозволяє виділити основні фактори такого зростання:

- Зростання фонду оплати праці: Як зазначалося в попередніх таблицях, штат підприємства збільшився з 30 до 34 осіб, що автоматично збільшило витрати на зарплату та податки, при цьому продуктивність праці одного працівника впала.
- Енергетична складова: Підвищення тарифів на електроенергію та опалення офісних приміщень збільшило адміністративні витрати.

- Інфляційні процеси: Подорожчання паперу, паливно-мастильних матеріалів для виїздів на заміри та ліцензій на програмне забезпечення.

Таким чином, сформувалася парадоксальна ситуація: підприємство працює більше (виручка росте), але заробляє менше (отримує збитки). Це свідчить про кризу системи управління витратами та необхідність термінового перегляду стратегії ціноутворення та оптимізації бізнес-процесів.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності та чинної стратегії підприємства

Комплексна оцінка стратегічної позиції підприємства неможлива без аналізу факторів макросередовища, які формують загальний клімат для ведення бізнесу, але не піддаються прямому контролю з боку керівництва. Для систематизації цих факторів застосуємо методику PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological).

Особливістю діяльності МКП «ВМЦМА» є його залежність як від ринкових механізмів (попит на послуги), так і від регуляторної політики держави та місцевої влади, оскільки сфера містобудування є суворо регламентованою.

Результати дослідження ключових факторів впливу на діяльність підприємства узагальнено в таблиці 2.5.

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища МКП «ВМЦМА»

Група факторів	Зміст фактора	Характер впливу на підприємство
P – Political (Політико-правові)	1. Діджиталізація містобудівної галузі. Впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) та сервісів порталу «Дія».	Позитивний/Негативний. З одного боку, спрощує процедури, з іншого — вимагає миттєвої адаптації та навчання персоналу, робить ринок більш прозорим та конкурентним.
	2. Воєнний стан. Нестабільність нормативної бази, обмеження доступу до геодезичних даних (координат) з міркувань безпеки.	Негативний. Ускладнює проведення топографо-геодезичних робіт, затягує терміни виконання замовлень.
	3. Децентралізація. Передача повноважень у сфері архітектурного контролю на місця.	Позитивний. Зміцнює роль муніципальних підприємств як інструменту реалізації політики міської ради.
E – Economic (Економічні)	1. Інфляція та ріст цін. Зростання вартості палива (для виїздів на об'єкти), офісного паперу, комунальних послуг.	Негативний. Пряме збільшення собівартості послуг, що (як показав фінансовий аналіз) призвело до збитковості.
	2. Зниження купівельної спроможності. Населення та малий бізнес економлять на оформленні документації або відкладають будівництво.	Негативний. Зменшення кількості замовлень від приватного сектору або перехід клієнтів до «сірих» виконавців з меншими цінами.
	3. Валютний курс. Здорожчання імпортного обладнання (тахеометри, GPS-приймачі) та ліцензійного ПЗ.	Негативний. Ускладнює оновлення матеріально-технічної бази.
S – Social (Соціальні)	1. Міграційні процеси. Вінниця стала хабом для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що збільшує попит на житло та інфраструктуру.	Позитивний. Активізація будівництва та реконструкції будівель створює попит на проектні та геодезичні послуги.
	2. Відтік кваліфікованих кадрів. Мобілізація чоловіків-геодезистів та виїзд жінок-проектувальників за кордон.	Негативний. Дефіцит вузькопрофільних спеціалістів, яких важко замінити на ринку праці.

Група факторів	Зміст фактора	Характер впливу на підприємство
T – Technological (Технологічні)	1. Розвиток GNSS-технологій. Поява RTK-роверів, що дозволяють робити зйомку без напарника і в рази швидше.	Можливість. Впровадження цієї технології є ключем до підвищення продуктивності праці.
	2. BIM-технології та 3D-модельювання. Перехід від 2D-креслень до інформаційного модельювання будівель.	Загроза/Можливість. Якщо підприємство не опанує ці технології, воно втратить великих замовників, які вимагають сучасних форматів проектів.

Зовнішнє середовище МКП «ВМЦМА» характеризується високим ступенем турбулентності.

Найбільшу загрозу становлять економічні фактори (ріст собівартості через інфляцію) та технологічні зміни. Ринок геодезії та проектування стрімко змінюється: старі методи роботи (оптичні прилади, паперові креслення) стають неконкурентними.

Водночас, соціальні фактори (зростання населення міста за рахунок ВПО) та політичні тренди (діджиталізація) відкривають нові можливості. Підприємство має шанс стати лідером ринку, якщо зможе технологічно оновитися та інтегруватися в цифрову екосистему будівництва.

Саме тому подальший SWOT-аналіз (табл. 2.6) буде сфокусовано на пошуку внутрішніх резервів для відповіді на ці зовнішні виклики.

Результати дослідження стратегічних позицій підприємства наведено в таблиці 2.6.

Матриця SWOT-аналізу МКП «ВМЦМА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Статус муніципального підприємства (високий рівень довіри громади та органів влади). 2. Наявність унікального архіву містобудівної документації міста Вінниця. 3. Комплексність послуг (від геодезії до проектування в одній будівлі). 4. Вигідне розташування в центрі міста. 5. Кваліфікований персонал з досвідом роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збитковість діяльності за результатами 2024 року (-148,8 тис. грн). 2. Низька мотивація персоналу порівняно з приватним сектором. 3. Бюрократизованість процедур прийняття рішень. 4. Зростання собівартості послуг без адекватного підвищення цін. 5. Застаріла матеріально-технічна база (комп'ютерне обладнання, геодезичні прилади потребують оновлення).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на послуги з відновлення та реконструкції інфраструктури. 2. Впровадження енергоефективних проектів (тренд на енергоаудит). 3. Участь у грантових програмах ЄС для розвитку комунального сектору. 4. Цифровізація послуг (створення онлайн-кабінету замовника). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція з боку приватних проектних бюро (які працюють швидше). 2. Зміни в земельному та містобудівному законодавстві. 3. Відтік кадрів (мобілізація, перехід до конкурентів). 4. Подальше зростання тарифів на комунальні послуги, що збільшує витрати офісу.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що діюча стратегія МКП «ВМЦМА» є пасивною. Підприємство покладається на свій статус та звичні замовлення, але не встигає реагувати на зміни ринку.

Головною проблемою є те, що при зростанні доходів підприємство отримало збиток. Це свідчить про кризу управління витратами. Сильні сторони (архів, статус, кадри) використовуються не в повну силу, а слабкі сторони (бюрократія, витрати) тягнуть фінансовий результат донизу.

Для виправлення ситуації підприємству необхідно перейти від стратегії «виживання» до стратегії підвищення ефективності, яка базуватиметься на оптимізації витрат та активному залученні нових комерційних клієнтів.

Проведений аналіз діяльності МКП «ВМЦМА» за 2022–2024 роки засвідчив суперечливу ситуацію. З одного боку, підприємство збільшило чистий дохід на 29% (до 11,03 млн грн) та наростило активи. З іншого боку, ефективність діяльності різко знизилася: 2024 рік завершено зі збитком 148,8 тис. грн, рентабельність стала від'ємною.

Детальний аналіз виявив ключові проблеми, які стримують розвиток підприємства та потребують негайного вирішення в рамках розробки нової стратегії:

1. Фінансовий дисбаланс. Темпи зростання собівартості послуг та адміністративних витрат перевищують темпи зростання чистого доходу. Це призводить до «проїдання» оборотних коштів і формування збитків, незважаючи на наявність замовлень.
2. Маркетингова пасивність. МКП «ВМЦМА» фактично не використовує сучасні інструменти просування послуг, покладаючись на адміністративний ресурс та статус комунального підприємства. В умовах конкуренції з приватними бюро це призводить до втрати найбільш платоспроможних клієнтів.
3. Технологічне відставання. Наявна матеріально-технічна база та програмне забезпечення дозволяють виконувати стандартні завдання, але обмежують можливість надання нових, високомаржинальних послуг (таких як 3D-моделювання чи енергоаудит).

Таким чином, для відновлення прибутковості та забезпечення сталого розвитку підприємству недостатньо точкових змін. Необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію підвищення ефективності, яка поєднає заходи з оптимізації витрат, диверсифікації послуг та активізації маркетингової діяльності. Обґрунтування та розрахунок ефективності цих заходів буде здійснено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства

Базуючись на результатах діагностики фінансового стану та SWOT-аналізу МКП «ВМЦМА», для виходу підприємства з кризового стану пропонується реалізація комплексної Стратегії інтенсифікації та цифрового розвитку.

Стратегія базується на трьох «китах»: технологічному оновленні, цифровізації сервісу та ресурсозбереженні. Розглянемо кожен напрям детально.

Напрямок 1. Технічне переоснащення (Впровадження GNSS-технологій)

Використання застарілих оптичних теодолітів вимагає роботи бригади з 2-3 осіб і значних витрат часу. Сучасним стандартом у галузі є використання GNSS-приймачів (RTK-роверів), які дозволяють виконувати зйомку однієї людини в режимі реального часу з сантиметровою точністю.

Для вибору оптимального обладнання нами проведено порівняльний аналіз трьох популярних моделей на ринку України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика GNSS-приймачів для потреб МКП «ВМЦМА»

Характеристики	Emlid Reach RS2+	Stonex S900A	Leica GS18 T
Країна-виробник	Угорщина/КНР	Італія/КНР	Швейцарія
Кількість каналів	184	800	555
Наявність інерціальної системи (IMU)	Ні (тільки кут нахилу)	Так (до 60°)	Так (калібрування не потрібне)
Час роботи від батареї	до 22 год	до 10 год	до 8 год (змінні)
Вартість комплексу (з контролером), грн	~105 000	~145 000	~350 000
Переваги	Низька ціна, потужна батарея	Оптимальне співвідношення ціна/якість, IMU	Бренд, найвища надійність, але дуже дорого

На основі аналізу пропонується придбати комплект Stonex S900A.

Обґрунтування вибору: Ця модель є «золотою серединою». Вона має інерціальну систему (IMU), що дозволяє вимірювати точки під нахилом (наприклад, кут будинку, до якого не можна підійти впритул), чого немає у дешевшого Emlid.

Очікуваний ефект: Зростання швидкості виконання польових робіт у 2-2,5 рази.

Напрямок 2. Цифровізація обслуговування («Онлайн-кабінет замовника»)

Слабкою стороною підприємства є бюрократизованість та черги. Пропонується розробка веб-модуля «Кабінет замовника», інтегрованого в існуючий сайт.

Функціональна структура кабінету повинна включати такі блоки:

1. Авторизація: Вхід через BankID або ЕЦП (що забезпечує верифікацію особи замовника без візиту в офіс).
2. Замовлення послуг: Інтерактивна форма, де клієнт обирає послугу (наприклад, «Викопіювання 1:500»), позначає ділянку на карті Google Maps/OpenStreetMap і завантажує скани документів.
3. Білінг: Автоматичне формування рахунку та можливість оплати карткою (LiqPay/Monobank) прямо на сайті.
4. Трекінг: Смуга прогресу («Заявку прийнято» -> «Виїзд геодезиста» -> «Камеральна обробка» -> «Готово»), щоб клієнт не дзвонив секретареві щодня.

Схематичне зображення пропонованого інтерфейсу наведено на рисунку 3.1.

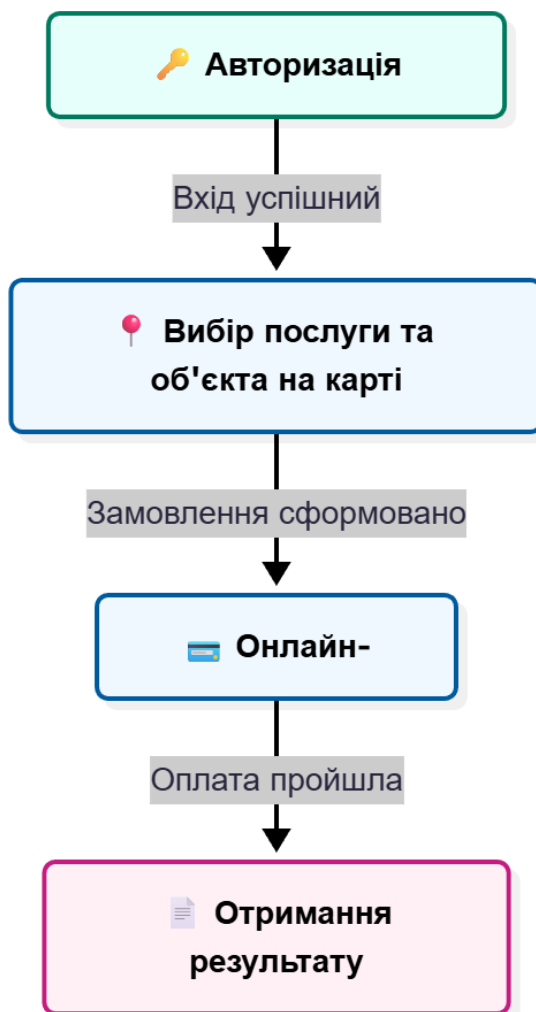


Рисунок 3.1 – Функціональна схема «Онлайн-кабінету замовника» МКП «ВМЦМА»

Очікуваний ефект: Залучення молодшої аудиторії та приватних забудовників, розвантаження адміністраторів на 30-40%.

Напрямок 3. Оптимізація енерговитрат

Оскільки тарифи на електроенергію для юридичних осіб зростають, пропонується модернізація системи освітлення офісних приміщень (вул. Г. Сковороди, 38). Передбачається повна заміна растрових світильників (люмінесцентні лампи 4x18 Вт) на LED-панелі (36 Вт). Це дозволить знизити споживання електроенергії на освітлення в 2 рази, а також покращити умови праці проєктувальників за рахунок відсутності мерехтіння.

Важливою складовою успішної реалізації запропонованої стратегії є чітке планування етапів впровадження. Для цього нами розроблено календарний гра-

фік (сітьовий графік) реалізації заходів на 2025 рік. Оскільки заходи є взаємопов'язаними (маркетинг не має сенсу без нового обладнання, яке пришвидшує роботу), їх впровадження пропонується здійснювати паралельно-послідовним методом.

План-графік реалізації стратегії інтенсифікації та цифрового розвитку МКП «ВМЦМА» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Календарний план впровадження стратегічних заходів

№	Етап / Захід	Відповідальні	Місяці реалізації (2025 рік)
I	Підготовчий етап		Січень – Лютий
1.1	Проведення тендерних процедур на закупівлю GNSS-обладнання	Директор, Бухгалтер	Січень
1.2	Укладання договору з ІТ-компанією на розробку модуля «Кабінет замовника»	Директор	Січень
1.3	Закупівля та встановлення LED-освітлення в офісі	Завгосп	Лютий
II	Етап реалізації		Березень – Травень
2.1	Отримання та налаштування GNSS-ровера Stonex S900A	Головний інженер	Березень
2.2	Навчання персоналу (геодезистів) роботі з новим обладнанням	Головний інженер	Березень
2.3	Тестування бета-версії «Кабінету замовника»	Начальник відділу маркетингу	Квітень
2.4	Запуск рекламної кампанії в соцмережах (SMM)	Маркетолог	Травень – Грудень

Продовження таблиці 3.2

№	Етап / Захід	Відповідальні	Місяці реалізації (2025 рік)
III	Етап експлуатації та контролю		Червень – Гру- день
3.1	Повноцінний запуск онлайн-сервісу для клієнтів	Директор	Червень
3.2	Моніторинг задоволеності клієнтів та швидкості виконання робіт	Маркетолог	Щомісяця
3.3	Аналіз економічного ефекту та коригування стратегії	Бухгалтер	Грудень

Як видно з графіку, основна фаза модернізації припадає на перше півріччя 2025 року. Це дозволить вже у другому півріччі (в пік будівельного сезону) працювати на повну потужність з новим обладнанням та онлайн-сервісом.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії

Для впровадження запропонованих заходів необхідно розрахувати бюджет інвестиційних витрат. Оскільки підприємство має дефіцит власних обігових коштів (збиток минулого року), джерелом фінансування може виступати частина амортизаційних відрахувань або короткострокове кредитування.

Розрахунок необхідних витрат на реалізацію стратегії наведено в таблиці 3.3.

Бюджет витрат на реалізацію проектних заходів

№	Найменування заходу / статті витрат	Вартість, грн	Примітка
1	Придбання GNSS-приймача Stonex S900A (комплект)	145 000	Згідно з аналізом ринку (п. 3.1)
2	Розробка модулю «Кабінет замовника» на сайті	45 000	Послуги ІТ-компанії
3	Рекламний бюджет (SMM, Google Ads) на рік	60 000	5000 грн/міс × 12 міс.
4	Закупівля енергозберігаючого обладнання (LED, датчики)	15 000	Офісне обладнання
Всього витрат	265 000	Капітальні та поточні витрати	

Тепер розрахуємо очікуваний економічний ефект (додатковий прибуток/економію) від впровадження цих заходів за рік.

1. Ефект від GNSS-приймача. Використання RTK-ровера збільшує швидкість зйомки однієї ділянки в 2 рази. Прогнозується, що це дозволить виконувати додатково 15 замовлень на місяць. При середній вартості послуги 3000 грн:

$$E_1 = 15 \text{ зам.} \times 3000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} = 540000 \text{ грн.}$$

2. Ефект від маркетингу. Активна реклама та зручний онлайн-сервіс дозволять залучити нових приватних клієнтів. Планується приріст загального доходу на 4% від рівня 2024 року (11 млн грн):

$$E_2 = 11037300 \times 0,04 = 441492 \text{ грн.}$$

3. Ефект від економії. Оптимізація адміністративних витрат (папір, електроенергія) дозволить заощадити близько 30 000 грн на рік.

Зведемо ці дані в таблицю 3.4.

Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів

Джерело економічного ефекту	Сума річного ефекту, грн
Додатковий дохід від підвищення продуктивності (геодезія)	540 000
Додатковий дохід від залучення нових клієнтів (маркетинг)	441 500
Економія витрат (енергозбереження, папір)	30 000
Разом економічний ефект (річний)	1 011 500

Для оцінки доцільності проекту розрахуємо термін окупності ($T_{ок}$) за формулою:

$$T_{ок} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний ефект}} = \frac{265000}{1011500} = 0,26 \text{ року}$$

Тобто, витрати окупляться трохи більше ніж за 3 місяці роботи (близько 95 днів), що свідчить про високу ефективність запропонованої стратегії.

Окрім розрахунку окупності, необхідно оцінити потенційні ризики реалізації стратегії. Будь-який інвестиційний проект в умовах нестабільності містить загрози, які можуть вплинути на кінцевий фінансовий результат.

Ідентифікацію ризиків та заходи щодо їх мінімізації наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ризиків впровадження стратегії та методи їх нейтралізації

Вид ризику	Ймовірність	Можливі наслідки	Заходи з мінімізації (нейтралізації)
1. Технічні ризики	Середня	Поломка нового обладнання, збій у роботі сайту, втрата даних.	1. Гарантійне обслуговування від постачальника (мінімум 12 міс). 2. Регулярне резервне копіювання (back-up) бази даних клієнтів.
2. Кадрові ризики	Висока	Опір персоналу нововведенням, недбале ставлення до нової техніки, мобілізація працівників.	1. Проведення тренінгів. 2. Впровадження системи преміювання (% від виробітку) за роботу з новим обладнанням. 3. Бронювання ключових спеціалістів.
3. Ринкові ризики	Середня	Активність конкурентів, зниження попиту на будівництво через військові дії.	1. Гнучка цінова політика. 2. Акцент на унікальності послуги (швидкість + онлайн), чого немає у конкурентів.
4. Фінансові ризики	Низька	Зростання вартості обслуговування сайту або запчастин через курс валют.	1. Створення резервного фонду. 2. Фіксація цін у договорах з підрядниками.

Проведений аналіз показує, що найбільш суттєвим є кадровий ризик. Тому керівництву МКП «ВМЦМА» особливу увагу слід приділити мотивації персоналу та навчанню роботі з новим GNSS-ровером.

Варто наголосити, що оцінка ефективності запропонованої стратегії не може обмежуватися виключно економічними показниками (прибутком та рентабельністю).

Оскільки МКП «ВМЦМА» є підприємством комунальної форми власності, пріоритетним критерієм його діяльності виступає задоволення потреб територіальної громади міста Вінниця. Тому необхідним є детальний аналіз соціальної та екологічної складових ефективності проектних заходів.

1. Соціальна ефективність

Реалізація проекту цифровізації послуг («Кабінет замовника») матиме значний позитивний вплив на соціальне середовище міста:

- Антикорупційний ефект. Переведення замовлень в онлайн-формат мінімізує безпосередній контакт замовника з посадовими особами підприємства. Це усуває «людський фактор» та потенційні корупційні ризики, роблячи процес надання послуг прозорим і зрозумілим. Електронна черга унеможливорює маніпуляції з термінами виконання робіт.
- Економія часу громади. Запровадження онлайн-сервісів дозволить мешканцям міста та представникам бізнесу уникати необхідності фізичного відвідування офісу для подачі заяв та отримання консультацій. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли зайві переміщення містом можуть бути небезпечними. Скорочення часу на отримання довідок та викопіювань (з 5–7 днів до 1–2 днів завдяки новому обладнанню) прискорить процеси прийняття рішень у сфері нерухомості та будівництва.
- Розвиток інфраструктури. Підвищення точності геодезичних робіт завдяки використанню GNSS-приймача Stonex S900A дозволить уникнути помилок при проектуванні інженерних мереж та будівництві споруд. Це безпосередньо впливає на безпеку експлуатації будівель та надійність міських комунікацій, що є важливою складовою якості життя вінничан.

2. Екологічна ефективність

Впровадження стратегії також сприятиме реалізації принципів сталого розвитку та «зеленої економіки»:

- Енергозбереження. Заміна застарілих люмінесцентних світильників на сучасні LED-панелі в офісних приміщеннях підприємства дозволить знизити споживання електроенергії на освітлення на 50–60%. В умовах дефі-

циту генеруючих потужностей в енергосистемі України це є внеском підприємства у стабільність енергопостачання регіону.

- Зменшення використання паперу. Перехід на електронний документообіг із замовниками (видача результатів у PDF з накладанням КЕП) дозволить суттєво скоротити витрати офісного паперу. Це не лише зменшує адміністративні витрати, але й має позитивний екологічний ефект, сприяючи збереженню лісових ресурсів.
- Зменшення вуглецевого сліду. Оптимізація логістики виїздів геодезичних бригад (завдяки швидшому виконанню зйомки новим приладом) дозволить скоротити час роботи автотранспорту підприємства, а отже — зменшити викиди вихлопних газів в атмосферу міста.

Таким чином, запропонована стратегія забезпечує синергетичний ефект: покращення фінансового стану підприємства супроводжується зростанням якості життя громади та зменшенням навантаження на довкілля. Це повністю відповідає місії сучасного європейського комунального підприємства.

3.3. Прогнозування результатів діяльності після впровадження заходів

Заключним етапом розробки стратегії є прогнозування основних фінансових показників діяльності МКП «ВМЦМА» на наступний плановий рік (2025 рік) з урахуванням впроваджених заходів.

Розрахунок прогнозних показників базується на наступних припущеннях:

1. Чистий дохід збільшиться на суму розрахованого економічного ефекту (1 011,5 тис. грн).
2. Собівартість та адміністративні витрати збільшаться на суму інвестиційних витрат (240 тис. грн), але зменшаться на суму економії (30 тис. грн).

Порівняльна характеристика фактичних показників 2024 року та проектних показників на 2025 рік наведена в таблиці 3.6.

Прогноз ефективності діяльності МКП «ВМЦМА»

Показник	2024 рік (Факт)	2025 рік (Прогноз)	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід, тис. грн	11037,3	12048,8	+1011,5	109,2%
Повна собівартість (витрати), тис. грн	11186,1	11396,1	+210,0	101,9%
Фінансовий результат (Прибуток), тис. грн	-148,8	+652,7	+801,5	-
Рентабельність діяльності, %	-1,35%	5,42%	+6,77 п.п.	-

Як видно з таблиці, реалізація запропонованої стратегії дозволяє кардинально змінити фінансовий стан підприємства. Головним досягненням є вихід із зони збитковості: замість збитку 148,8 тис. грн прогнозується отримання чистого прибутку у розмірі 652,7 тис. грн.

При цьому темп росту доходів (109,2%) суттєво випереджає темп росту витрат (101,9%), що відповідає «золотому правилу економіки» та свідчить про підвищення ефективності управління.

Варто наголосити, що запропонована стратегія має не лише економічний, а й значний соціальний ефект для громади міста Вінниця, що є ключовим для комунального підприємства. Реалізація проекту забезпечить:

1. Прозорість та антикорупційність: Впровадження «Електронного кабінету» мінімізує фізичний контакт замовника з чиновниками/співробітниками, що усуває корупційні ризики та «людський фактор».
2. Комфорт для мешканців: Скорочення часу на отримання довідок та викопіювань з 5-7 днів до 1-2 днів. Громадянам не доведеться стояти в чергах.
3. Наповнення бюджету: Вихід підприємства на прибутковість дозволить сплачувати більше податків у місцевий бюджет та частину чистого прибутку (дивіденди) власнику – Вінницькій міській раді. Ці кошти можуть бути спрямовані на розвиток інфраструктури міста.

4. Екологічність: Перехід на електронний документообіг зменшить використання паперу, а LED-освітлення знизить навантаження на енергосистему міста.

Отже, запропонована стратегія відповідає принципам сталого розвитку та інтересам Вінницької міської територіальної громади.

Графічно зміни основних показників представлено на рисунку 3.2. Візуалізація чітко демонструє, що незначне зростання витрат на модернізацію (купівля обладнання та маркетинг) призводить до суттєвого зростання доходів та формування позитивного фінансового результату. Це підтверджує економічну доцільність запропонованої стратегії інтенсифікації та цифровізації для МКП «ВМЦМА».



Рисунок 3.2 – Динаміка основних показників

Окрім кількісного прогнозування фінансових результатів, критично важливим етапом розробки стратегії є ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, які можуть виникнути в процесі її реалізації. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища в Україні, для МКП «ВМЦМА» доцільно розробити систему превентивних заходів щодо мінімізації впливу негативних факторів.

1. Організаційно-кадрові ризики.

Впровадження нових технологій (GNSS-роверів) та цифрових сервісів («Кабінет замовника») неминуче стикнеться з проблемою опору персоналу змінам. Працівники, які звикли працювати за старими методиками (оптичними приладами, паперовими журналами), можуть саботувати нововведення через страх не впоратися з новою технікою або небажання перевчатися.

Заходи з нівелювання: Для мінімізації цього ризику пропонується не лише провести серію навчальних тренінгів за рахунок постачальника обладнання, а й переглянути систему мотивації. Доцільно прив'язати преміювання геодезистів до обсягу виконаних робіт, який при використанні нового обладнання зросте в рази. Таким чином, працівники будуть фінансово зацікавлені у використанні нових технологій.

2. Технічні та кібернетичні ризики.

Запуск онлайн-сервісу для замовників створює нові загрози, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних клієнтів. Збій у роботі серверів або хакерська атака можуть паралізувати роботу відділу прийому замовлень та завдати репутаційних втрат.

Заходи з нівелювання: Необхідно передбачити регулярне автоматичне резервне копіювання (back-up) бази даних на хмарні сервіси. Крім того, розробка «Кабінету замовника» повинна включати сучасні протоколи шифрування даних, а доступ до адміністративної панелі має бути обмежений та захищений двофакторною аутентифікацією.

3. Енергетичні ризики.

В умовах можливих відключень електроенергії виникає загроза зупинки роботи офісу та неможливості обробки електронних заявок.

Заходи з нівелювання: Оскільки запропонована стратегія передбачає перехід на ноутбуки та енергоефективне LED-освітлення, підприємство стає більш стійким до блекаутів. Додатково рекомендується забезпечити офіс джерелом безперебійного живлення (потужним зарядним пристроєм типу EcoFlow або

генератором) та терміналом супутникового інтернету Starlink для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

4. Ринкові ризики (Сценарний аналіз).

Не можна виключати ймовірність погіршення загальноекономічної ситуації (песимістичний сценарій), що призведе до зниження платоспроможного попиту на будівельні та проектні послуги. Однак, навіть за такого сценарію, запропонована стратегія залишається виграшною. Нове обладнання дозволяє знизити собівартість робіт (за рахунок швидкості та зменшення кількості людей у бригаді), що дасть можливість МКП «ВМЦМА» проводити більш гнучку цінову політику та вигравати конкуренцію у приватних фірм навіть на падаючому ринку.

У випадку ж реалізації оптимістичного сценарію (повоєнна відбудова), наявність сучасного обладнання та цифрового сервісу дозволить підприємству миттєво масштабувати діяльність та зайняти лідируючі позиції у регіоні.

Таким чином, запропонована стратегія має високий рівень адаптивності та запас міцності, що дозволяє рекомендувати її до впровадження навіть в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі на основі проведеного теоретичного узагальнення та практичного аналізу вирішено важливе науково-прикладне завдання щодо розробки та обґрунтування стратегії підвищення ефективності діяльності комунального підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Поглиблено теоретико-методичні засади управління ефективністю.

У ході дослідження встановлено, що ефективність діяльності комунального підприємства є дуалістичною категорією, яка не може оцінюватися виключно за критерієм прибутковості. Обґрунтовано, що для муніципального сектору економіки поняття ефективності інтегрує в собі дві рівнозначні складові: економічну (рентабельність, фінансова стійкість, самоокупність) та соціальну (якість та доступність послуг для громади, прозорість процесів). На основі систематизації наукових поглядів (П. Друкера, М. Портера, вітчизняних вчених) уточнено сутність ефективності для підприємств містобудівної сфери як здатності генерувати споживчу цінність для громади при раціональному використанні комунальних ресурсів. Доведено, що в умовах цифровізації економіки ключовим фактором підвищення ефективності стає не екстенсивне нарощування ресурсів, а інтенсифікація виробничих процесів через впровадження новітніх технологій.

2. Здійснено діагностику організаційно-економічного стану об'єкта дослідження.

Аналіз проведено на матеріалах Міського комунального підприємства «Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури» (МКП «ВМЦМА»). Встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку інженерно-геодезичних та проектних послуг міста Вінниця, володіючи унікальною конкурентною перевагою — доступом до архіву містобудівної документації. Асортиментний портфель підприємства є збалансованим і включає чотири

стратегічні бізнес-одиниці: топографо-геодезичні роботи (основне джерело доходу), землевпорядкування, архітектурне проектування та інформаційні послуги. Штат підприємства укомплектований кваліфікованими кадрами (34 особи), однак матеріально-технічна база характеризується значним фізичним та моральним зносом, що стримує ріст продуктивності праці.

3. Виявлено кризові тенденції у фінансовій діяльності.

Комплексний фінансовий аналіз за 2022–2024 роки виявив наявність ефекту «ножиць цін», який став причиною погіршення фінансового стану. Незважаючи на те, що чистий дохід підприємства демонструє позитивну динаміку (зростання з 8,5 млн грн у 2022 році до 11,04 млн грн у 2024 році), темпи зростання витрат суттєво випереджають темпи росту доходів. У результаті, за підсумками 2024 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 148,8 тис. грн (проти прибутку 412,3 тис. грн роком раніше). Показник рентабельності діяльності став від'ємним (-1,35%), а рентабельність активів (ROA) знизилася до -2,1%. Аналіз ліквідності показав, що коефіцієнт поточної ліквідності (1,04) знаходиться на межі нормативного значення, а коефіцієнт автономії (0,31) свідчить про критичну залежність від позикових коштів.

4. Ідентифіковано ключові проблеми та стратегічні розриви.

За результатами SWOT-аналізу та PEST-аналізу визначено основні причини низької ефективності:

- *Технологічне відставання:* Використання застарілих оптичних теодолітів вимагає залучення до польових робіт бригади з 2–3 осіб, тоді як конкуренти використовують GNSS-ровери, що обслуговуються одним фахівцем. Це призводить до завищеної собівартості послуг.
- *Пасивна маркетингова стратегія:* Відсутність сучасних каналів комунікації (онлайн-замовлення, трекінг статусу) призводить до втрати платоспроможного сегмента приватних замовників, які переходять до більш гнучких приватних компаній.

- *Бюрократизованість процесів:* Тривалий час обробки замовлень та необхідність фізичної присутності клієнта в офісі створюють черги та корупційні ризики.

5. Обґрунтовано вибір стратегії розвитку.

Для виведення підприємства з кризового стану запропоновано перехід від «стратегії виживання» до «Стратегії інтенсифікації та цифрового розвитку». Сутність стратегії полягає у відмові від екстенсивних методів господарювання (збільшення штату) на користь підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації та цифровізації. Стратегічною метою визначено перетворення МКП «ВМЦМА» на сучасний сервісний центр європейського зразка.

6. Розроблено комплекс проектних заходів.

В рамках реалізації стратегії запропоновано впровадження трьох взаємопов'язаних проектів:

- *Технічне переоснащення:* Придбання сучасного GNSS-приймача (RTK-ровера) моделі Stonex S900A з інерціальною системою. Це дозволить виконувати геодезичну зйомку в 2–2,5 рази швидше, скоротити склад польової бригади до однієї особи та підвищити точність робіт.
- *Цифровізація сервісу:* Розробка та впровадження веб-модуля «Кабінет замовника», інтегрованого з базою даних підприємства. Функціонал кабінету передбачає авторизацію через BankID, онлайн-замовлення послуг з прив'язкою до карти, оплату послуг через інтернет-еквайринг та отримання результатів у цифровому вигляді з КЕП.
- *Енергоефективність:* Модернізація системи освітлення офісних приміщень шляхом заміни застарілих джерел світла на LED-панелі, що дозволить скоротити адміністративні витрати в умовах зростання тарифів.

7. Підтверджено економічну ефективність пропозицій.

Розрахунок бюджету показав, що сукупна вартість інвестицій у реалізацію стратегії становить 265 тис. грн. Основним джерелом економічного ефекту (1 011,5 тис. грн на рік) стане збільшення обсягу виконаних робіт за рахунок зростання продуктивності праці та залучення нових клієнтів через онлайн-канали.

Прогнозне моделювання фінансових результатів на 2025 рік свідчить, що впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству вийти зі збитковості та отримати чистий прибуток у розмірі 652,7 тис. грн. Рентабельність діяльності зросте до 5,42%. Розрахунковий термін окупності інвестицій становить 0,26 року (близько 3 місяців), що підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту.

8. Оцінено соціальний ефект та ризики.

Доведено, що реалізація стратегії має значну соціальну цінність для громади Вінниці: мінімізація корупційних ризиків через цифровізацію, скорочення часу очікування послуг для громадян, наповнення місцевого бюджету за рахунок податків та дивідендів. Проведений аналіз ризиків показав, що найбільшу загрозу становить кадровий опір змінам та технічні збої.

Для їх нейтралізації розроблено план заходів, який включає навчання персоналу, зміну системи мотивації та впровадження протоколів кібербезпеки. Сценарний аналіз підтвердив, що навіть за песимістичного варіанту розвитку подій (падіння ринку), запропонована стратегія дозволить підприємству зберегти фінансову стійкість.

Таким чином, розроблена в магістерській роботі стратегія є комплексною, економічно обґрунтованою та готовою до практичного впровадження в діяльність МКП «ВМЦМА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI.
4. Статут Міського комунального підприємства «Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури» (нова редакція). Вінниця, 2022. 18 с.
5. Бойко В. В. Економіка підприємства України : навч. посіб. Київ : Либідь, 2020. 420 с.
6. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 307 с.
7. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 304 с.
8. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : Фактор, 2018. 784 с.
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2018. 390 с.
10. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Вид-во УАНН, 2019. 350 с.
11. Швиданенко Г. О., Шевчук Н. В. Управління капіталом підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 430 с.
12. Фінансова звітність МКП «ВМЦМА» за 2022–2024 роки (Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати»).
13. Офіційний сайт OpenDataBot. Досьє компанії МКП «ВМЦМА». URL: <https://opendatabot.ua/c/36886878> (дата звернення: 20.10.2025).

14. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 344 с.
15. Яковлєв Ю. П. Стратегія розвитку комунальних підприємств в умовах децентралізації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 45–50.
16. Герасименко О. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 452 с.
17. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 304 с.
18. Даниленко А. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 45–50.
19. Іванюта С. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
20. Коваленко О. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 112–118.
21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. 352 с.
22. Маркетинг послуг : підручник / за ред. В. Г. Герасимчука. Київ : Вища школа, 2019. 423 с.
23. Олійник О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2021. 408 с.
24. Савчук В. П. Управління прибутком та бюджетування : навч. посіб. Київ : Софт-Прес, 2019. 380 с.
25. Ситник Й. С. Менеджмент комунальних підприємств : монографія. Львів : Растр-7, 2020. 240 с.
26. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 344 с.
27. Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2020. 210 с.

- 28.Алексєєв І. В., Мазур А. В. Управління ресурсами підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 248 с.
- 29.Андрушків Б. М., Кирич Н. Б. Економічна безпека підприємств : підручник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 460 с.
- 30.Бланк І. О. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2019. 496 с.
- 31.Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 504 с.
- 32.Гаврилишин Б. Д. Економіка майбутнього. Київ : Пульсари, 2019. 210 с.
- 33.Гень О. В. Стратегічний набір підприємства: сутність та особливості формування. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 15–22.
- 34.Дікань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2020. 410 с.
- 35.Євдокимов В. В., Грицишен Д. О. Бухгалтерський облік в системі управління підприємством. Житомир : ЖДТУ, 2019. 380 с.
- 36.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 366 с.
- 37.Костирко Л. А. Фінансова стратегія сталого розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2019. 420 с.
- 38.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 352 с.
- 39.Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 246 с.
- 40.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2018. 580 с.

