

**КОНКУРСНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО  
ДІЯЛЬНОСТІ КП «ШЕУ ПО РЕМОНТУ  
ТА УТРИМАННЮ АВТОМОБІЛЬНИХ  
ШЛЯХІВ ТА СПОРУД НА НИХ  
ШЕВЧЕНКІВСЬКОГО РАЙОНУ»**

**Розробив:**

Лінивий В'ячеслав

**1. Актуальність.** Сучасна складна політико-економічна ситуація, яка склалась в економіці країни, має значний вплив на здійснення господарської діяльності суб'єктів господарювання. Підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони повинні не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, а випереджати такі зміни.

Однією з основних проблем підприємства, що працює в сучасних умовах є проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Стабільність і розвиток будь-якого суб'єкта підприємництва на конкурентному ринку залежатиме, передовсім, від створення ефективної стратегії розвитку. Ефективність стратегічного управління багато в чому визначається аналізом і розглядом усіх можливих варіантів конкурентних стратегій підприємства. Для цього необхідний якісний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства та її формування. Основною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку та мінімізація витрат. Отримання найвищого ефекту із найменшими затратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів залежать від чітко визначеного стратегічного плану розвитку.

Крім того, особливо важливим є формування стратегії розвитку для підприємства, що діє на динамічному ринку з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення, так як це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні стратегії.

**2. Обґрунтування передумов формування стратегічних орієнтирів подальшої діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району».**

З метою формування стратегічних орієнтирів щодо подальшої діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» здійснено аналіз фінансово-економічного стану даного підприємства. Фінансово-майновий аналіз є важливою умовою розробки та реалізації будь-яких заходів на підприємстві, в тому числі й впровадження стратегії розвитку. Особливо актуальними є його результати у випадку, коли підприємство

планово здійснює інвестиції у розвиток господарської діяльності. В цьому разі актуальність діагностики результативності фінансово-майнового стану пояснюється тим, що його оцінка за попередні роки дозволяє виявити фактори, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства, а також оцінити потенціал підприємства щодо формування інвестиційних ресурсів. Крім цього, результати фінансової діагностики є важливим підґрунтям для прийняття рішень про визнання структури балансу задовільною чи незадовільною, а підприємства - платоспроможним чи неплатоспроможним у випадку, коли підприємство звертається до кредиторів чи інвесторів.

Зазначимо, що основними джерелами інформації для проведення фінансового аналізу слугували форми фінансової звітності (форма № 1 “Баланс”, форма №2 “Звіт про фінансові результати” та інші). Агрегований баланс-нетто КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» за дев’ять місяців 2021 року подано в табл.1.

**Таблиця 1.** Агрегований баланс діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» за дев’ять місяців 2021 р. (тис.грн.)

	<b>АКТИВ</b>	<b>Умовне позначення</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	Необоротні активи	НА	144541,00	130787,00
1.1	Основні засоби	ОЗ	143541,00	130783,00
2	Оборотні активи	ОА	25551,00	20157,00
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	20623,00	13884,00
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	3212,00	5214,00
2.3	Грошові кошти	ГК	1716,00	1059,00
2.4	Інші поточні зобов'язання	ІА	0,00	0,00
3	Витрати майбутніх періодів	ВМ	90,00	119,00
	<b>Баланс-нетто:</b>	<b>БН</b>	<b>170182,00</b>	<b>151063,00</b>

	<b>ПАСИВ</b>	<b>Умовне позначення</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
1	Власний капітал	ВК	148989,00	137814,00
	Залучений капітал	ЗК	21193,00	13249,00
2	Забезпечення наступних витрат і платежів	ЗНВ	0,00	0,00
3	Довгострокові зобов'язання	ДЗ	0,00	0,00
4	Поточні зобов'язання	ПЗ	6364,00	13249,00
4.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	6364,00	13249,00
5	Доходи майбутніх періодів	ДМ	14829,00	0,00
	<b>Баланс-нетто:</b>	<b>БН</b>	<b>170182,00</b>	<b>151063,00</b>

Оцінювання фінансово-майнового стану КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» проводилось за такими головними напрямками: аналіз балансу підприємства (аналіз його капіталу), аналіз показників майнового стану, аналіз ліквідності і платоспроможності, аналіз фінансової стійкості компанії, ділової активності та аналіз прибутковості діяльності.

Для планування і аналізу організації діяльності підприємства застосовано техніко-економічні показники, що наведені в табл. 2. Враховуючи інформацію, яка була представлена для аналізу, розрахунки було проведено за 9 місяців 2021 року.

Проаналізовано виробничу діяльність КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району». За досліджуваний період відбулося зростання виробленої продукції (робіт, послуг) в реалізаційних цінах. Темп зростання обсягу доходу від реалізації за 2021 рік (9 міс.) склав 17,4 %. За останній рік темп зменшення активів склав 11,2 %, Темп приросту основних засобів є меншим темпу приросту виручки.

Розглянуто основні показники КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району», що характеризують ефективність використання основних засобів та забезпечення ними є фондодіддача, фондомісткість та фондоозброєність. Показник фондодіддачі склав у 2021 році (9 міс.) 0,92, що означає, що на 1 грн. виробничих фондів

вироблено продукції в 2021 році (9 міс.) на 0,92 грн. Фондомісткість - показник, що є оберненим до фондівіддачі. В 2021 році (9 міс.) він склав 1,09 грн на одиницю виготовлених товарів.

**Таблиця 2.** Техніко-економічні показники діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» за 2021 (9 міс.) р.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)
	2 020 (9 міс.)	2 021 (9 міс.)	
1	2	3	5
Загальні операційні витрати, тис.грн	121768	142 045	+20 277
Середньорічна вартість активів, тис.грн	-	160 623	-
Середньорічна вартість ОЗ, тис.грн	-	137 162	-
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	-	143 402	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	107 834	126 620	+18 786
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	98 100	111 259	+13 159
Чистий прибуток, тис.грн	756	1395	+639
Фондовіддача	-	0,92	-
Фондомісткість	-	1,09	-
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0047	0,0087	+0,004
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0053	0,0097	+0,004
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,0058	0,0092	+0,003
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0077	0,0125	+0,005

В рамках проведеного аналізу майна КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» розраховано ряд показників, що характеризують зміни у діяльності підприємства — розширення або звуження (табл.3). Коефіцієнт зносу основних засобів, що показує інтенсивність накопичення коштів для відновлення основних засобів, знаходиться в межах — 0,71. Значення коефіцієнта придатності є меншим за нормативне значення протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про незадовільний стан обладнання на підприємстві.

**Таблиця 3.** Показники майнового стану КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» за 2021 рік (9 міс.)

№ п/п	Найменування показника	Норм. знач.	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, тис.грн.	-	170182	151063
2	Частка необоротних активів в активах	-	0,85	0,87
3	Частка основних засобів в активах	-	0,84	0,87
	Частка основних засобів в необоротних активах	-	0,99	1,00
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,68	0,71
5	Коефіцієнт придатності	-	0,32	0,29

Наступним етапом проведення оцінки фінансового стану є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Аналіз ліквідності підприємства полягає у визначенні коефіцієнтів поданих у табл. 4.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності виявив, що на кінець 2021 року абсолютна ліквідність підприємства становить 0,08 внаслідок зростання поточних зобов'язань КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району», це означає, що підприємство не здатне акумулювати кошти для погашення короткострокової заборгованості, оскільки коефіцієнт є нижчим за нормативний рівень (25-30%).

Коефіцієнт платоспроможності становив на кінець 2021 року 0,91, не суттєво зріс порівняно з початком аналізованого періоду(+0,04). Відповідно до нормативного значення 2,0-2,5, дане підприємство не спроможне в повній мірі розрахуватись зі всіма своїми зобов'язаннями вчасно.

**Таблиця 4.** Показники ліквідності та платоспроможності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» у 2021 році (9 міс.)

№ п/п	Найменування показника	Норм. знач.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Оборотний капітал, тис.грн.	> 0	4448	7027
2	<b>Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК), тис.грн.</b>	<b>&gt; 0</b>	<b>4448</b>	<b>7027</b>
3	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		0,39	0,15
4	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	24,24	18,02
5	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	1,21	1,53
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	0,24	0,48
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,08	0,08
8	Частка оборотних активів в активах п/ва		0,15	0,13
9	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		0,17	0,35
10	Частка виробничих запасів в оборотних активах		0,81	0,69
11	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		0,22	0,51

Загалом, можна констатувати, що підприємство має певні проблеми з платоспроможністю і ліквідністю. Практично за всіма оціночними показниками є відхилення у негативну сторону. Однак, у підприємства є можливості для того, щоб розрахуватися з поточними зобов'язаннями, але інколи це може бути складно.

Оцінка фінансової стійкості КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району». Фінансова стійкість забезпечує стабільну платоспроможність на перспективу, в основі якої лежить збалансованість активів і пасивів, доходів і витрат та грошових потоків. Аналіз фінансової стійкості заснований головним чином на відносних показниках-

коефіцієнтах. Розрахунок відповідних коефіцієнтів та їх інтерпретація наведені у табл. 5.

**Таблиця 5.** Показники фінансової стійкості КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» у 2021 році (9 міс.)

№ п/п	Найменування показника	Норм. знач.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	0,88	0,91
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	1,12	0,09
3	Коефіцієнт незалежності	1,0-4,0	7,03	10,40
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	0,14	0,10
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	1,14	1,10
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	0,03	0,05
7	Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,00	0,00
8	Коефіцієнт інвестування	>1,0	1,03	1,05
9	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	0,22	0,51
10	Коефіцієнт прогнозу банкрутства	в динам.	0,03	0,05
11	Коефіцієнт фінансової стійкості		7,03	10,40

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, можна стверджувати, що протягом аналізованого періоду підприємство було незалежним від позикових джерел фінансування (позитивні значення коефіцієнтів), і спостерігалось зростання цих показників, що є позитивною тенденцією. Загалом, можна сказати, що підприємство є фінансово стійким і незалежним від кредиторів.

Аналіз показників ділової активності. В умовах обмеженості ресурсів підприємствам постійно доводиться обирати оптимальні співвідношення між набором економічних ресурсів та обсягами виробництва. Передумовою такого



вибору повинно бути проведення аналізу ділової активності. Показники ділової активності підприємства відображено в табл. 6.

**Таблиця 6.** Показники ділової активності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» у 2021 році (9 міс.)

№ п/п	Найменування показника	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	107834	126620
2	Чистий прибуток, тис.грн.	756	1395
3	Фондовіддача	-	0,92
4	Оборотність власного капіталу	-	0,88
5	Оборотність активів	-	0,79
6	Оборотність запасів (оборотів)	-	6,45
7	Період обертання запасів, днів	-	56
8	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	-	0,03
9	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	-	36,07
10	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	-	10
11	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	-	32
12	Тривалість операційного циклу, днів	-	66
13	Тривалість фінансового циклу, днів	-	34

По всіх коефіцієнтах спостерігались незначні зміни. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2021 році (9 міс.) склав 0,79, при нормативному значенні 1,15.

Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості протягом аналізованого нами періоду склав 0,03. А відтак, можна зробити висновок, що підприємство повільно одержує оплату по рахунках. Використовуючи цей коефіцієнт, було розраховано більш наочний показник - період інкасації, який склав 10 днів.

Аналіз прибутковості. Аналіз прибутковості підприємства здійснено за допомогою розрахунків різних видів рентабельності (табл.7). Результати аналізу

показників рентабельності є оптимістичними в розрізі позитивної динаміки деяких показників. Показники рентабельності активів, власного капіталу, основних засобів, продажу, основної діяльності – мають позитивну тенденцію.

**Таблиця 7.** Показники рентабельності (збитковості) КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» у 2021 році (9 міс.), %

№ п/п	Найменування показника	Норм. знач.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Рентабельність майна (активів)	в динам.	0,47	0,87
2	Рентабельність власного капіталу	в динам.	0,53	0,97
3	Рентабельність основних засобів	в динам.	0,55	1,02
4	Рентабельність продажу	в динам.	0,77	1,25
5	Рентабельність основної діяльності (продукції)	в динам.	0,58	0,92
6	Період окупності власного капіталу, міс.	-	189,68	102,80

Відповідно до даних таблиці, діяльність підприємства в подальшому повинна бути направлена на пошук найбільш ефективних форм і методів співпраці з діловими партнерами по забезпеченню його рентабельності.

**3. Короткий аналіз ринку дорожнього господарства.** Для обґрунтування стратегічного плану розвитку підприємства КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» здійснено аналіз ринку дорожнього господарства.

Загальна протяжність вулично-дорожньої мережі в Україні у 2019 році становить майже 268,0 тис. км, загальною площею – майже 4705,66 млн кв. м.

При цьому, протяжність мережі з твердим покриттям проїзної частини становить понад 179,7 тис. км (67,05 % загальної протяжності).

Протяжність вулиць та доріг з удосконаленим покриттям проїзної частини становить понад 68,0 тис. км (майже 25,37 % загальної її протяжності). Тільки 7,7 тис. км доріг (4,28 % загальної протяжності доріг з твердим покриттям) обладнано закритою дощовою каналізацією. Її відсутність позначається на експлуатації

дорожнього покриття та призводить до негативних явищ в умовах можливої повені та паводків.

Протяжність вулиць та доріг із штучним освітленням майже 87,17 тис. км (32,5 % від загальної протяжності).

Загальна протяжність тротуарів та пішохідних доріжок з твердим покриттям становить 45,0 тис. км, а велосипедних доріжок – майже 407,0 км.

Загальна протяжність набережних річок, озер, водосховищ, заток, морів у межах населених пунктів становить понад 1,5 тис. км.

Загальна площа майданів та площ становить понад 10,75 млн. кв.м, автомобільних вуличних паркінгів – 5,3 млн. кв.м, з яких обладнаних інженерними та допоміжними спорудами – понад 3, 4 млн. кв. м.

В Україні експлуатується 12064 мостів та шляхопроводів, з них – 8886 автомобільних мостів, 2395 пішохідних мостів та 783 шляхопроводів. Загальна протяжність мостів та шляхопроводів становить 759,43 км.

Значне зростання інтенсивності руху, особливо великовагових навантажень, призводить до руйнування покриття проїзної частини вулично-дорожньої мережі та елементів конструкцій мостових споруд.

Крім того, в населених пунктах експлуатується 283 підземних пішохідних переходів загальною площею 140,178 тис. кв.м. Збільшення кількості цих споруд дозволить підвищити рівень безпеки руху транспорту та пішоходів.

У 2019 році кількість підприємств, що працюють у сфері дорожньо-мостового господарства, склала 873 одиниць із загальною чисельністю працівників майже 27,3 тис. осіб., у т.ч. комунальних підприємств – 398, приватних – 246, інших організаційно-правових форм господарювання – 229.

Фінансування транспортної інфраструктури та дорожнього господарства у містах за останні кілька років. У 2019 році найбільше грошей з міського бюджету для сфери виділяли Київ (15,3%), Запоріжжя (14,9%) та Харків (12,3%), найменше – Тернопіль (0,6%), Краматорськ (1,5%), Рівне (2%) та Суми (2%).

Порівняно з 2018 роком, своє фінансування на транспортну інфраструктуру та дорожнє господарство суттєво збільшили такі міста як Запоріжжя, Івано-

Франківськ, Чернівці, Сєвєродонецьк та Рівне. Скорочення фінансування відбулось у Києві, Дніпрі, Тернополі, Миколаєві та Вінниці.

Фінансування транспортної інфраструктури та дорожнього господарства демонструє масштаб залучення коштів з місцевих бюджетів для вирішення проблем у дані сфері.

Важливою складовою реалізації місцевої політики у сфері дорожнього господарства є фактична ціна ремонту дороги у місті.

Співвідношення фінансування ремонту конкретних типів покриття залежить не лише від наявних проблем у місті чи розмірів інфраструктури. Адже таких проблем може бути безліч, більшість з яких досить складно вирішити. Тому на дії місцевої влади також суттєво впливає рівень задоволення потреб своїх жителів. Чим більше груп інтересів задовольнить влада, тим більшу підтримку громади вона матиме.

Якщо порівнювати 2017 та 2019 роки, то пріоритети щодо автомобільних доріг влада значно не змінювала: вони мають першість у всіх розглянутих нами містах. Іншою справою є тротуари та міжквартальні проїзди (внутрішні дворики будинків).

Здавалося, що міста повинні були б мати тротуари як другий пріоритет, оскільки найчастіше їх будують уздовж доріг і вони задовольняють більше груп інтересів. Але ні – у 2017 році лише у Львові і Кропивницькому тротуари були у пріоритеті після доріг. Всі інші міста більше грошей витрачали на міжквартальні проїзди.

Вже у 2019 році до Львова і Кропивницького додалися також Чернівці, Вінниця та Чернігів: вони почали більше фінансувати ремонт тротуарів, аніж міжквартальних проїздів. Усі інші обласні центри залишились на своїх попередніх позиціях.

Без дорожньо-транспортної техніки місту дуже складно прокладати нові дороги, ремонтувати старі, прибирати сніг або чистити вулиці. Загалом за три попередні роки найкраще технікою були забезпечені Київ, Харків та Львів, найгірше – Миколаїв, Хмельницький та Вінниця.

На сьогодні, в Україні існує два основних типи ремонту і реконструкції доріг – поточний та капітальний. Термін експлуатації дороги за поточного ремонту становить до 5 років, за капітального – до 10 років. Стандарти проведення цих ремонтів дуже відрізняються. Утім, якщо ремонт дійсно провели за державними стандартами, то капітально відремонтована дорога, швидше за все, відслужить свої 10 років при її належному використанні. Поточно відремонтована дорога гарантій не надає, навіть за дотримання всіх умов: її реальний термін експлуатації значно менший. Тому стратегічно для міста вигідніше вкладати кошти саме в капітальний ремонт дороги.

Аналіз ринку дорожнього господарства дозволив виявити актуальні проблеми розвитку, а саме:

1. Незадовільний транспортно-експлуатаційний стан та високий ступінь зносу мережі автомобільних доріг загального користування та штучних споруд на них, відставання у розвитку дорожньої мережі від потреб економіки.

2. Недостатні обсяги фінансування дорожнього господарства за рахунок бюджетних коштів, недостатня активність щодо залучення додаткових джерел фінансування дорожніх робіт.

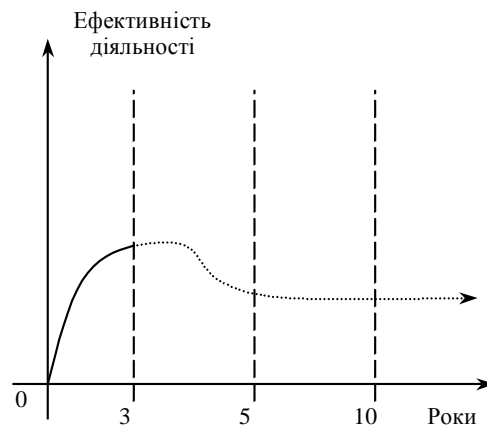
3. Проблеми у сфері управління дорожнім господарством (недосконалість методологічного, нормативного забезпечення та інформаційної комунікації).

#### **4. Обґрунтування стратегічного плану розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району».**

Аналіз фінансово-економічного стану КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» дозволив сформулювати стратегічний план розвитку підприємства, використавши методіку управління вартістю підприємства компанії МакКінсі, за якою були визначені три горизонти розвитку для КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району». Кожен горизонт розвитку, що має бути в центрі уваги підприємства, відрізняється від інших за рядом параметрів:

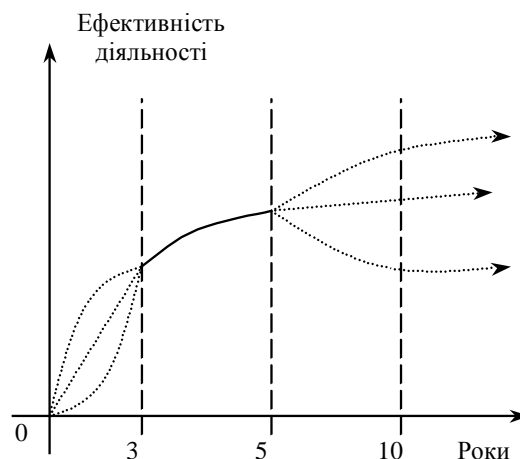
▪ *Горизонт 1* – “Розвиток існуючих напрямків діяльності, що генерують основну частку прибутку”. Підприємство на цьому етапі розвитку, має достатній

потенціал розвитку, однак функція прибутковості (результативності чи ефективності) діяльності вирівнюється і перетворюється у горизонтальну лінію, навіть у випадку високоефективного управління бізнесом (рис. 1).



**Рис. 1.** Розвиток підприємства на першому горизонті

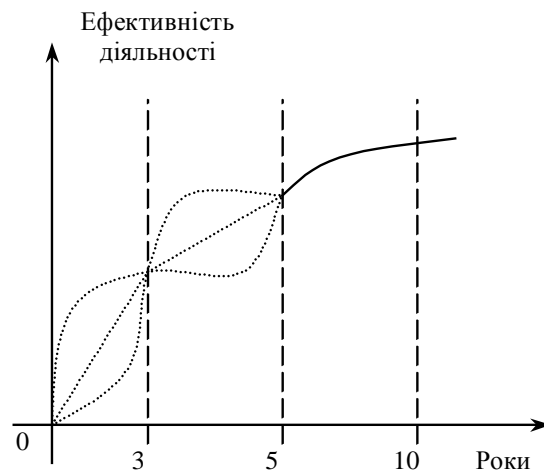
▪ *Горизонт 2* – “Створення нових напрямків бізнесу”. Підприємство у цьому “горизонті” розвитку основні зусилля та ресурси у найближчій перспективі має спрямовувати на створення та ефективну реалізацію нових альтернатив розвитку високоприбуткового бізнесу, але, скоріше за все, стане стабільно прибутковим тільки у середньостроковій перспективі (рис.2)



**Рис. 2.** Розвиток підприємства на другому горизонті

▪ *Горизонт 3* – “Формування реальних перспектив майбутнього розвитку”. Підприємство у цьому “горизонті” розвитку знов має виходити у сферу створення нового бізнесу, але основний акцент при цьому робиться на забезпеченні досяжності потенційних можливостей. Але тільки окремі підприємства цього

“горизонту” будуть успішними (ефективно функціонувати) у довгостроковій перспективі, а більшість з них “сповзають” на один з попередніх “горизонтів розвитку” (рис.3).



**Рис. 3.** Розвиток підприємства на третьому горизонті

Кожен з вказаних “горизонтів” дає віддачу протягом різного часу. Але, небезпечно обмежувати зусилля тільки одним горизонтом. Мета управління підприємством на основі концепції “горизонтів розвитку” полягає у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства на усіх трьох горизонтах, незалежно від рівня їх “зрілості”. На цій основі виокремлено шість моделей розвитку для КП «Шевченківське ШЕУ», які можуть бути імплементовані на підприємстві (табл.8):

Відповідно до запропонованих моделей розвитку підприємства, запропоновано проект стратегічного плану розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» на середньострокову перспективу, який включає ряд напрямків, зокрема:

1. Створення ефективної моделі управління підприємством.
2. Автоматизація бізнес-процесів підприємства.
3. Оптимізація кадрового потенціалу підприємства.
4. Забезпечення ефективності та прозорості фінансово-господарської діяльності підприємства.
5. Збільшення обсягу надходжень до міського бюджету.
6. Створення ефективної системи взаємодії підприємства з органами КМДА в рамках програми «Електронна столиця».

7. Створення ефективної системи комунікації підприємства.

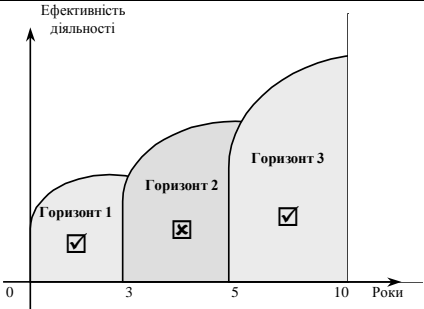
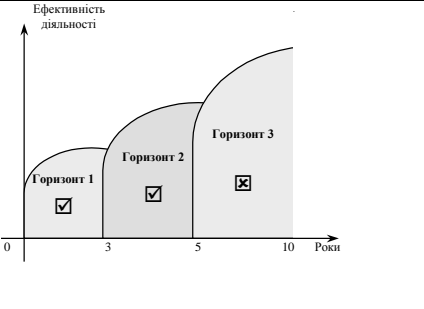
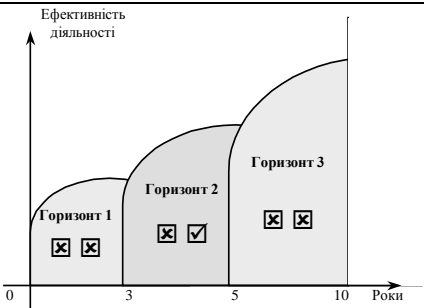
8. Створення сприятливих економічних умов для залучення інвестицій.

**Таблиця 8.** Шість моделей розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району»

Назва моделі	Графічна інтерпретація <input checked="" type="checkbox"/> – стабільний горизонт розвитку <input type="checkbox"/> – нестабільний горизонт розвитку	Коротка характеристика
1	2	3
Оборонна модель		Розвитку основних напрямків діяльності підприємства заважають серйозні проблеми, чи воно взагалі знаходяться на межі занепаду. Крім того підприємство не формує нові напрямки діяльності. Довгострокові перспективи діяльності відсутні.
Модель “втрата права на розвиток”		Надмірна зосередженість менеджменту на майбутньому розвитку, що призводить до занепаду основної діяльності.
Модель “бізнес видихається”		Надмірна зосередженість менеджменту на основних видах діяльності, що призводить до втрати майбутніх перспектив і можливостей.

Продовження табл.8



1	2	3
<p>Модель “генерування ідей при відсутності нового бізнесу”</p>	 <p>Ефективність діяльності</p> <p>Горизонт 1 (0-3 роки) <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Горизонт 2 (3-5 років) <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Горизонт 3 (5-10 років) <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>0 3 5 10 Роки</p>	<p>Більшість реальних довгострокових можливостей розвитку підприємства не можуть бути реалізовані менеджментом.</p>
<p>Модель “неспроможність реалізувати потенціал”</p>	 <p>Ефективність діяльності</p> <p>Горизонт 1 (0-3 роки) <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Горизонт 2 (3-5 років) <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Горизонт 3 (5-10 років) <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>0 3 5 10 Роки</p>	<p>Розвиток підприємства не спрямований на досягнення довгострокової ефективності.</p>
<p>Модель “захоплення винахідництвом майбутнього”</p>	 <p>Ефективність діяльності</p> <p>Горизонт 1 (0-3 роки) <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Горизонт 2 (3-5 років) <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Горизонт 3 (5-10 років) <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>0 3 5 10 Роки</p>	<p>Основна увага менеджменту підприємства приділяється розвитку нового бізнесу, при занепаді основних видів діяльності та неможливості фінансування нових проектів.</p>

Таким чином, стратегія розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання - забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

**5. Обґрунтування першочергового плану реформування КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району».** Відповідно до напрямів стратегічного проекту розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району», запропоновано першочерговий план реформування комунального підприємства (табл. 9).

**Таблиця 9.** План реформування КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району»

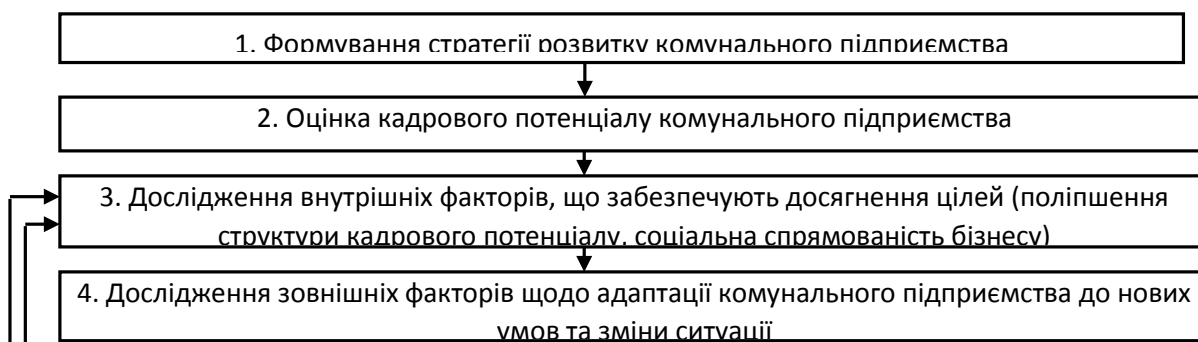
№	Перелік заходів	Коротка характеристика	Період виконання
1	Інвентаризація основних засобів	Інвентаризація основних засобів щодо виявлення резервів підвищення ефективності їх використання.	1-2 міс.
2	Оптимізація кадрового потенціалу підприємства	Оптимізацію кадрового потенціалу провести відповідно до алгоритму впровадження програми підвищення продуктивності праці персоналу (рис. 4).	2-3 міс.
3	Автоматизація бізнес-процесів на підприємстві	Розробка та імплементація програмного забезпечення, метою якого має стати максимальна оптимізація роботи підприємства з учасниками ринку, автоматизація всіх бізнес-процесів через використання повного функціоналу для ведення бізнесу.	до 1 р.
4	Забезпечення ефективності та прозорості фінансово-господарської діяльності підприємства	Управління дебіторською заборгованістю, своєчасне повернення та попередження безнадійних боргів. Управління кредиторською заборгованістю.	протягом діяльності підприємства
5	Створення ефективної системи взаємодії підприємства з органами КМДА	Оцифрування інформаційно-комунікаційної політики підприємства з органами КМДА.	до 1 р.
6	Збільшення обсягів надходжень до міського бюджету	Проведення інвестиційних конкурсів на реалізацію комплексних проектів.	протягом діяльності підприємства
7	Залучення інвестицій (грантів) для розвитку підприємства	Участь підприємства у грантових програмах з метою залучення інвестицій для розвитку	протягом діяльності підприємства

В рамках оптимізації кадрового потенціалу підприємства запропоновано алгоритм впровадження програми підвищення продуктивності праці персоналу КП

«ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району», який представлено на рис.4.

На основі запропонованого алгоритму (рис.4) можна зробити висновок, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає підвищення інтелектуального рівня персоналу. Інтелектуальний рівень персоналу може розглядатися з двох боків: з одного – як система заходів, що спрямовані на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, самоосвіту, виховання тощо. З другого – як передумова гармонійного розвитку особистості. Перевагами запропонованого алгоритму є його універсальність. Розроблений алгоритм можна вважати інноваційним, тому що у ньому містяться всі складові, що забезпечують високий рівень управління персоналом, мають місце нові підходи до розробки стратегії (на основі моніторингу), використовуються науково обґрунтовані підходи до прийняття управлінських рішень тощо.

Таким чином, при реалізації першочергового плану реформування КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» запропоновано використовувати системний підхід, який формує характер, напрямок і стиль економічного мислення при дослідженні будь-якого бізнес-процесу, враховує специфіку функціонування суб'єкта господарювання, забезпечує взаємозв'язки та взаємодію між ключовими елементами бізнес-моделі з метою генерування цінності підприємства та прирощення його вартості.



*Рис.4.* Алгоритм впровадження програми підвищення продуктивності праці персоналу КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району»

**6. Заходи з виконання завдань, поставлених перед суб'єктом господарювання, які сприятимуть поліпшенню техніко-економічних та фінансових показників КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних**

**шляхів та споруд на них Шевченківського району» та сприятимуть підвищенню рівня його конкурентоспроможності.**

Заходи з виконання завдань, поставлених перед суб'єктом господарювання представлені в табл. 10.

**Таблиця 10.** Заходи з виконання завдань, поставлених перед КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району»

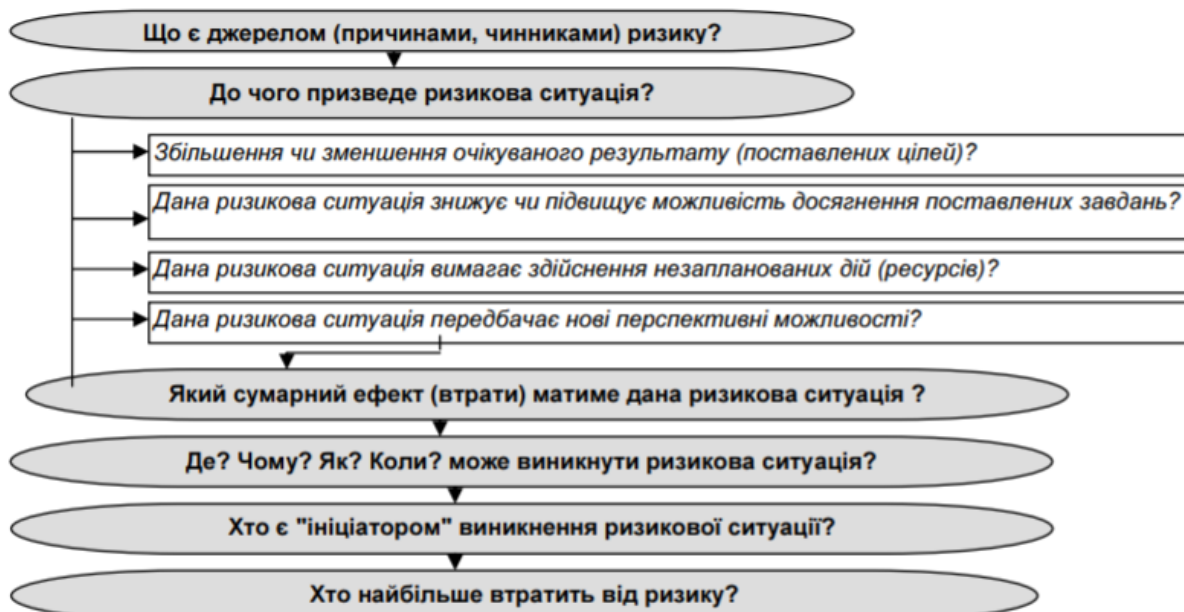
№	Перелік заходів	Коротка характеристика
1	Забезпечення діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імплементація ефективної системи планування;</li> <li>- імплементація ефективної системи організації діяльності підприємства;</li> <li>- імплементація ефективної системи управління;</li> <li>- імплементація ефективної системи контролінгу;</li> <li>- перегляд, вдосконалення та систематизація інструкцій, положень, наказів, що регулюють діяльність підприємства.</li> </ul>
2	Оптимізація кадрового потенціалу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка кадрового потенціалу комунального підприємства;</li> <li>- оптимізація структури кадрового потенціалу підприємства;</li> <li>- перегляд та вдосконалення посадових інструкцій на підприємстві;</li> <li>- впровадження ефективної системи мотивації персоналу підприємства;</li> <li>- організація тренінгів та семінарів для персоналу підприємства.</li> </ul>
3	Автоматизація бізнес-процесів на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та імплементація мобільного додатку для оперативної взаємодії підприємства із стейкхолдерами;</li> <li>- розробка та імплементація програмного забезпечення для системи обліку та управління основними засобами;</li> <li>- впровадження ефективної системи онлайн-супроводу та допомоги для стейкхолдерів;</li> <li>- розробка та імплементація програмного забезпечення, метою якого має стати максимальна оптимізація роботи підприємства.</li> </ul>
4	Забезпечення ефективності та прозорості фінансово-господарської діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві;</li> <li>- впровадження ефективної системи управління витратами на підприємстві;</li> <li>- впровадження ефективної системи економії та раціональних витрат на підприємстві;</li> <li>- впровадження ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, своєчасне повернення та попередження безнадійних боргів;</li> </ul>

		- впровадження ефективної системи управління кредиторською заборгованістю.
5	Забезпечення ефективної комунікації підприємства з органами КМДА	- оцифрування інформаційно-комунікаційної політики підприємства з органами КМДА.
6	Забезпечення додаткових обсягів надходжень до міського бюджету	- залучення нових клієнтів; - залучення інвестиційних ресурсів (грантів) для розвитку підприємства; - проведення інвестиційних конкурсів на реалізацію комплексних проектів; - нові види та напрями діяльності.

**7. Аналіз можливих ризиків.** Виявлення ризику є, мабуть, одним із найскладніших та водночас найважливіших етапів управління ризиком, оскільки саме від своєчасного встановлення змін у структурі ризику, ознак виникнення того чи іншого ризику, прогнозування можливих наслідків ризику та їх тяжкості залежить весь процес управління. Виявлення ризику має відбутись на перших двох стадіях життєвого циклу ризику – сигналізуванні про можливість виникнення ризику та прояві ознак виникнення того чи іншого ризику.

Ідентифікація ризику здійснюється для пошуку відповідей на наступні питання:

- Де зосереджені основні види ризику?
- Які з видів ризику найбільш небезпечні для даного виду діяльності (прийнятого рішення, інвестиційного проекту)?
- Які з ризиків є керованими, а які – ні? (рис. 5)



### *Рис. 5.* Алгоритм ідентифікації ризиків

На основі ідентифікації вирішуються такі завдання:

- Віднесення ризиків до однієї з трьох категорій: ті, що часто зустрічаються – відомі ризики; ризики, які можливо передбачити; непередбачені ризики;
- Побудова класифікаційних схем ризиків з урахуванням призначення підприємницьких структур і специфіки їхньої діяльності.

Основними ризиками в діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» є наступні види ризиків:

1. Виробничі ризики – ризики, пов'язані зі збитком від зупинки діяльності підприємства унаслідок впливу різних факторів насамперед із втратою чи пошкодженням основних і оборотних фондів (устаткування, сировина, транспорт тощо), а також ризики, пов'язані із впровадженням у виробництво нової техніки і технології. Такими ризиками на комунальному підприємстві можуть бути наступні:

- Зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) внаслідок: зниження продуктивності праці; простою обладнання, втрат робочого часу; відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів.
- Зниження цін, за якими планувалось реалізувати роботи та послуги через непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури, зниженням попиту, цінової інфляцією.
- Збільшення обсягу матеріальних витрат у результаті перевитрат матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, накладних та інших побічних витрат.
- Зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення запланованої чисельності персоналу або за рахунок підвищення заробітної плати окремим співробітникам.
- Підвищення податкових платежів та інших відрахувань.
- Сплата штрафів, природні збитки, а також втрати, обумовлені стихійними лихами.
- Фізичний та моральний знос обладнання підприємства.

- Відмова партнера від укладання договору, виникнення дебіторської заборгованості, неплатоспроможність партнера, підписання договору на умовах, які відрізняються від звичайних, низька дисципліна постачань, перебої з паливом та електроенергією.

2. Інвестиційний ризик – це вірогідність виникнення непередбачених фінансових втрат (зниження прибутку) в ситуації невизначеності умов вкладення коштів в бізнес-проекти, зокрема, інвестиційні проекти розвитку комунального підприємства. Такими ризиками на комунальному підприємстві можуть бути наступні:

- Політичний – ризик, який виникає при зміні політичного курсу, що проводиться державою, і припускає адміністративні обмеження інвестиційної діяльності.

- Правовий – ризик втрат, обумовлений правовою нестабільністю, рекетом, розкраданням майна, різного роду махінаціями тощо.

- Економічний – ризик, пов'язаний зі зміною умов розвитку виробництва і системи життєзабезпечення країни (регіону).

Фінансовий – ризик непродуманого підбору фінансових форм і інструментів, появи фінансових ускладнень або навіть банкрутства окремих емітентів, непередбаченої зміни умов інвестування, прямого обману інвесторів.

Ринковий – ризик, обумовлений зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів функціонування інвестиційного ринку, значними змінами податкового законодавства у сфері інвестування та іншими чинниками об'єктивного характеру.

Маючи на меті оптимізацію рівня господарського ризику, комунальне підприємство повинно використовувати можливі внутрішньофірмові джерела його зниження, а саме:

- перевірку партнерів та умов укладання угод (характер позичальника, фінансові можливості, майно, загальні умови економічної кон'юнктури);
- організацію захисту комерційної таємниці на підприємстві через введення конкретного порядку роботи з інформацією та доступу до неї;



- удосконалення управління оборотними коштами підприємства; резервування грошових коштів, виробничих потужностей, перепланування структури організації;
- максимальне використання минулого досвіду, позитивної практики, суджень й інтуїції для обґрунтування ймовірності настання подій;

Таким чином, управління ризиками спрямовано на ідентифікацію, аналіз, регулювання всіх видів ризику підприємства, що мають місце в його операційній, фінансовій та стратегічній діяльності. Кінцевою метою ризик-менеджменту виступає цільова функція підприємництва, яка полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийняттого для суб'єкта господарювання, рівня ризику.

**8. Пропозиції щодо очікуваної динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» та обсяг надходжень до бюджету.** Реалізація запропонованих заходів (описані вище) призведе до поліпшення показників фінансово-господарської діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» та збільшить обсяги надходжень до міського бюджету у середньостроковій перспективі. Прогнозні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та обсягу надходжень до бюджету представлено в табл. 11.

*Таблиця 11.* Техніко-економічні показники діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» до та після реалізації плану заходів з реформування діяльності підприємства

Показники	Числові значення показників		Темпи змін, % (+,-)
	До реалізації	Після реалізації	
1	2	3	5
Загальні операційні витрати, тис.грн	142 045	184 374	+29,8
Середньорічна вартість активів, тис.грн	160 623	208 809	+30
Середньорічна вартість ОЗ, тис.грн	137 162	178 311	+30
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	143 402	157 742	+10

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	126 620	177 268	+40
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	111 259	144 637	+30
Чистий прибуток, тис.грн	1395	1953	+40
Фондовіддача	0,92	1,06	+15
Фондомісткість	1,09	0,93	-15
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0087	0,0094	+8
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0097	0,011	+10
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,0092	0,014	+50
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0125	0,014	+14
Обсяг надходжень до бюджету, тис.грн.	25630	37164	+45

Відповідно до проведеного аналізу динаміки техніко-економічних показників діяльності КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району», прогноз від реалізації плану заходів з реформування діяльності підприємства є позитивним та перспективним.

**9. Пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району».** У життєвому циклі кожного підприємства настає період, коли власні засоби перестають забезпечувати подальший розвиток і постає потреба залучення інвестицій. Завдяки глобалізаційним процесам та мобільності капіталу перед підприємствами відкривається можливість використання переваг залучення інвестицій. Окрім того, сьогодні не існує чіткого уявлення про завдання і роль ринку інвестицій для сучасних українських підприємств, складність і неоднотипність моделей управління зумовлюють те, що в процесі вибудовування організаційно-економічного механізму формування ринкового середовища у сфері реалізації інвестиційних проектів з'являється необхідність комплексного вирішення низки проблем, зокрема: слабкої адаптивності й інвестиційної активності підприємств; безсистемності і роздрібненості управління інвестиціями; браку комплексності освоєння інвестицій. Основні пропозиції щодо залучення інвестиційних ресурсів для розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню

автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району» представлено в табл.12.

**Таблиця 12.** Пропозиції щодо залучення інвестиційних ресурсів для розвитку КП «ШЕУ по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Шевченківського району»

№	Перелік пропозицій	Коротка характеристика
1	Участь підприємства у грантових програмах	Участь у міжнародних грантових і інвестиційних проектах на різноманітних грантових платформах.
2	Участь підприємства в міських та національних інвестиційних конкурсах	Організація та проведення інвестиційних конкурсів на реалізацію комплексних проектів.
3	Участь підприємства в інноваційних міських програмах розвитку	Організація та проведення заходів, спрямованих на включення підприємства в інноваційні міські програми розвитку.

Підсумовуючи, зазначимо, що поряд із великим потенціалом українського ринку та ризиком, що його супроводжує, ця умова лише підвищує невизначеність майбутніх результатів потенційно прийнятого рішення; необхідність досягти поєднання інтересів усіх сторін інвестиційного процесу: підприємства, інвестора, державних органів. Залучення інвестицій на підприємство передбачає складний процес, що вимагає підготовки і проактивності у вивченні можливостей ринку капіталу, мотивів та особливостей процесу прийняття рішення про здійснення інвестування, а також налагодження системної роботи у цьому напрямі для досягнення визначених на підприємстві цілей.

