

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**«Розроблення та реалізація
оптимальної бізнес-моделі підприємства
(на матеріалах Полтавського комунального
автотранспортного підприємства 1628)»**

Виконав: здобувач другого рівня вищої
освіти, групи 601-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

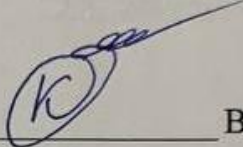
Карпович В.А.

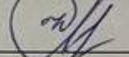
Керівник: Кулакова С.Ю.


Рецензент:

Полтава – 2024 р.


Консультанти:

Здобувач 17 . 01 . 2024 р.  В.А.Карпович

Керівник роботи 19 . 01 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Нормоконтроль 19 . 01 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 19 . 01 . 2024 р.  М.Б.Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)


Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
 М.Б. Чижівська
“30” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Карпович Владислав Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розроблення та реалізація оптимальної бізнес-моделі підприємства
(на матеріалах Полтавське комунальне автотранспортне підприємство 1628)

керівник роботи Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладом вищої освіти від «04» вересня 2023 року № 986-ф,а

2. Строк подання здобувачем роботи 12 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади формування бізнес-моделі підприємства

2. Аналіз економічного та організаційного стану Полтавського комунального автотранспортного підприємства 1628

3. Організаційно-економічне забезпечення розроблення та реалізації оптимальної бізнес-моделі підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 27 аркушів представлений у Додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Теоретична частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач

(підпис)

Карпович В.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кулакова С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри факультету (завідувача відділення).
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Карпович В.А. Розроблення та реалізація оптимальної бізнес-моделі підприємства (на матеріалах Полтавського комунального автотранспортного підприємства 1628). Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 143 аркушів машинного тексту та 35 аркушів ілюстративного матеріалу; таблиць – 41; рисунків – 41; формул – 4; перелік використаної літератури – 66 найменування.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Полтавське КАТП 1628, його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління виробничою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено розв'язанню питань, які науково обґрунтовують економічну сутність, визначення та методіку розроблення та реалізація оптимальної бізнес-моделі підприємства.

В роботі проаналізовано економічний та фінансовий стан підприємства, виконано діагностування господарської діяльності підприємства та розроблені пропозиції щодо підвищення її ефективності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розроблення та реалізація оптимальної бізнес-моделі підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки.

Результатом дослідження стали інвестиційні пропозиції та сформована система заходів, спрямовані на покращення господарської діяльності підприємства та покращення якості населення Полтавської громади.

Отримані результати можуть бути використані на даному підприємстві та на інших підприємствах України.

Ключові слова: «бізнес-модель», «інноваційна діяльність», «бізнес-план», «стратегія».

ESSAY

Karpovich V.A. Development and implementation of the optimal business model of the enterprise (based on the materials of Poltava communal motor vehicle enterprise 1628). Manuscript. Qualification work for obtaining the second level of higher education in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity2. Poltava: Yury Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, 2024.

The work contains 143 sheets of typewritten text and 35 sheets of illustrative material; tables – 41; drawings – 41; formulas – 4; the list of used literature - 66 titles.

The object of the research of the qualification work is Poltava CMVE 1628, its production and economic activity, specific methods and mechanisms of management of the production activity of the enterprise, their effectiveness in the process of carrying out the economic activity of the enterprise.

The final qualification work is devoted to the solution of questions that scientifically substantiate the economic essence, definition and methodology of development and implementation of the optimal business model of the enterprise.

The work analyzed the economic and financial state of the enterprise, diagnosed the economic activity of the enterprise and developed proposals for improving its efficiency.

The purpose of the graduation thesis is the theoretical substantiation of the scientific and theoretical principles and practical recommendations for the development and implementation of the optimal business model of the enterprise in the modern conditions of the development of the national economy.

The result of the research was investment proposals and a formed system of measures aimed at improving the economic activity of the enterprise and improving the quality of the population of the Poltava community.

The obtained results can be used at this enterprise and at other enterprises of Ukraine.

Keywords: "business model", "innovative activity", "business plan", "strategy".

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ I Теоретичні засади формування бізнес-моделі підприємства	12
1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та її роль у розвитку підприємства	12
1.2. Напрями та види бізнес-моделювання діяльності підприємства.....	28
1.3. Методичні основи побудови оптимальної бізнес-моделі підприємницької структури	35
РОЗДІЛ II Аналіз економічного та організаційного стану Полтавського комунального автотранспортного підприємства 1628	41
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.....	41
2.2. Юридичний статус та організаційні основи діяльності підприємства.....	58
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства	67
РОЗДІЛ III Організаційно-економічне забезпечення розроблення та реалізації оптимальної бізнес-моделі підприємства.....	103
3.1. Напрямки та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємства	103
3.2. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі Полтавського КАТП-1628	113
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	134
Додаток А. Фінансова звітність Полтавського комунального автотранспортного підприємства 1628 за 2020 рік.....	144

Додаток Б. Фінансова звітність Полтавського комунального автотранспортного підприємства 1628 за 2021 рік	181
Додаток В. Фінансова звітність Полтавського комунального автотранспортного підприємства 1628 за 2022 рік	199
Додаток Г. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи	223

ВСТУП

В умовах зростаючої транснаціоналізації світової економіки зміцнення економічних позицій підприємств залежить від ефективної реструктуризації їхніх бізнес-моделей. Водночас існує високий ступінь невизначеності щодо того, в якому напрямку має відбуватися трансформація бізнес-процесів та які елементи бізнес-моделі необхідно вдосконалити для забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства. Сталість в даному випадку може розглядатися не тільки як досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями в розвитку підприємства, як того вимагає концепція сталого розвитку. Це також здатність організації функціонувати завдяки стратегічній проактивній адаптації до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, своєчасному реагуванню на конкурентні виклики та превентивній модифікації діяльності. Ці тенденції значною мірою зумовлені глобальними викликами, пов'язаними з цифровою трансформацією в Індустрії 5.0. У сукупності ці фактори визначають актуальність дослідження пріоритетних напрямів оновлення бізнес-моделей підприємств, виявлення можливостей та аналізу перспектив їх реалізації в сучасних умовах господарювання.

Масштаб досліджень бізнес-моделей за останні роки значно збільшився. Перш за все, це пов'язано з розвитком ринків, галузей і підприємств, використанням передових технологій у великих масштабах та інкорпорацією бізнес-активів у бізнес-процеси, Р. Аміт, С. Зотто, С. Кантрелл, К. Кім, Д. Ліндер, Р. Лісова, Д. Магретта, Р. Моборн, А. Остервальдер, І. Піньйо, В. Прохорова, П. Тіммерс, Г. Хамел, Г. Чесбро та інші сконцентрували увагу на низці досліджень, присвячених бізнес-моделям. В. Прохорова, П. Тіммерс, Г. Хамел, Г. Чесбро та інші зосередили увагу на низці досліджень, присвячених бізнес-моделям. Такі вчені, як Г. Браун, М.В. Джонсон, Г. Мендельсон, М. Мейо, М. Морріс, Р. Фішер, У. Джури, зосередили увагу на низці питань, пов'язаних з трактуванням бізнес-моделей як "архітектури" бізнесу, що обробляє інформаційні потоки з точки зору потенційних прибутків та джерел

надходжень. Спільною рисою інтерпретацій бізнес-моделі таких науковців, як Юрі, є конфігурація ресурсів і можливостей, які дають змогу компаніям створювати унікальну цінність. Трансформація бізнес-моделі компанії є домінуючим фактором екосистемного та сталого розвитку, що означає вивчення раціональної сторони цього напрямку досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних і прикладних аспектів бізнес-моделей підприємства, обґрунтуванні її оптимального виду та інструментарію удосконалення для забезпечення ефективності господарської діяльності підприємств України.

В ході дослідження були поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність бізнес-моделі підприємства та її роль у розвитку підприємства;
- дослідити методичне забезпечення оцінювання господарської діяльності підприємства
- вивчити напрями та види бізнес-моделювання діяльності підприємства;
- методичні основи побудови оптимальної бізнес-моделі підприємницької структури;
- розкрити організаційно-правові основи підприємства;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники підприємства;
- виконати прогнозування основних економічних показників діяльності підприємства;
- сформулювати напрями та визначити інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;
- зробити відповідні висновки та пропозиції.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність Полтавського КАТП-1628.

Предметом дослідження є принципи, методи та практичні положення щодо бізнес-моделювання діяльності підприємства з точки зору його основних сфер та управління підприємством у розрізі його функціональних підсистем з

метою підвищення ефективності управління бізнесом та максимізації прибутку.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємства, наукові розробки та публікації на тему дослідження та звітність підприємства.

Методологія дослідження базується на наукових методах, заснованих на діалектичному методі пізнання та об'єктивних законах економіки. Теоретичні аспекти бухгалтерського обліку досліджувались із використанням методів індукції та дедукції, за допомогою яких визначалось місце діагностики економічної діяльності у стратегічному управлінні підприємством, а також з'ясовувались ключові терміни.

Теоретичну основу дослідження складають законодавчі акти щодо управління комунальним підприємством, нормативні документи, наукові праці та публікації на тему дослідження.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в теоретичному узагальненні та науково-прикладному обґрунтуванні сутності, значення та методів оптимізації бізнес-моделі господарської діяльності на підприємстві, а також напрямів імплементації її результатів.

При написанні даної роботи використовувались наступні методи дослідження: класифікація, аналіз та синтез для визначення сучасних підходів до діагностики господарської діяльності підприємства; економіко-статистичний аналіз з метою вивчення господарської діяльності підприємства. Розрахунки проводились на ПЕОМ.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та її роль у розвитку підприємства

Динамічність та невизначеність зовнішнього середовища спонукають компанії швидко адаптуватися до змін та шукати нові підходи та інструменти для стратегічного розвитку. Одним з найактуальніших інструментів сьогодні є бізнес-моделі.

Термін «бізнес-модель» вперше був використаний для аналізу діяльності компаній, що працюють на ринку електронної комерції, що дозволило в подальшому розвинути цей вектор і застосувати концепцію до стратегічного управління компаніями в різних галузях. В рамках формування теорії стратегічного управління поняття бізнес-моделі компанії використовується для розрізнення різних показників діяльності компаній-конкурентів. Незважаючи на зростаючий інтерес до дослідження бізнес-моделі підприємства, місце бізнес-моделі як інструменту вирівнювання стратегічної позиції підприємства на конкурентному ринку чітко не визначено, відсутнє загальноприйняте визначення цього поняття, а також складових бізнес-моделі підприємства. Немає єдності в розумінні компонентів, які складають модель і повинні формувати процес розвитку підприємства.

Модель (лат. *modulus* – міра, зразок, норма) – будь-який уявний або символічний образ модельованого об'єкта (оригіналу) або спрощене представлення дійсності. Бізнес (англ. *business, enterprise* – справа, підприємництво) – підприємницька діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду.

Таким чином, «бізнес-модель» – це план, який реалізує підприємство для отримання доходу в результаті своєї діяльності, а також сукупність взаємозв'язків, задіяних у процесі створення цінності. Бізнес-модель складається з трьох частин (рис. 1.1).

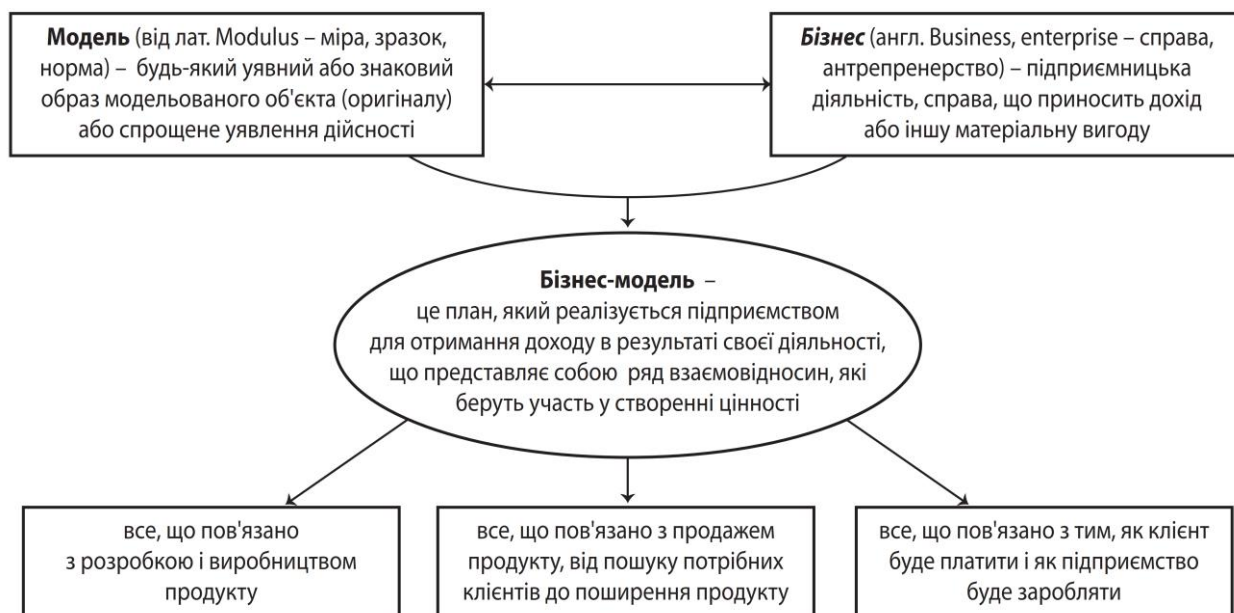


Рисунок 1.1 – Формування сутності поняття «бізнес-модель» та її структура
 Джерело: складено автором за [4]

Позитивний розвиток концепції бізнес-моделей підприємств, представленої в сучасній економічній літературі, зумовив розвиток науково-практичних підходів до аналізу бізнес-моделей, орієнтованих на формування ефективної підприємницької діяльності.

Розширення трактування та застосування поняття "бізнес-модель" в науковій економічній літературі зумовило збільшення кількості наукових праць у цій сфері досліджень, що призвело до появи різноманітних поглядів та відсутності єдності в розумінні цього поняття.

Проектування бізнес-моделей як комплексного інструменту стратегічного та інноваційного управління виникло в 70-х роках ХХ ст. У відповідь на потреби управління великомасштабними проектами з'явилася система SADT («Structured Analysis and Design» – «Техніка структурованого

аналізу та проектування»), стала популярною методологія IDEF0 («Integration Definition For Function Modelling» – «Інтеграційне визначення для моделювання функцій»), що є підмножиною SADT, у 80-х роках на базі CASE-технології розвинулася галузь CASE-технологій («Системна інженерія» - «Автоматизована розробка програмних продуктів»). Згодом програми, призначені для вирішення проблем корпоративного управління або бізнес-моделювання, були згруповані в окрему категорію під назвою BMS («Business Modelling Software») [5, с. 530].

У 2000-х роках бізнес-моделювання з відповідним програмним забезпеченням поступово виокремилася в окрему управлінську категорію, яка отримала назву бізнес-інжиніринг. Методологічною основою бізнес-інжинірингу є аналіз і вдосконалення діяльності компанії за допомогою всебічного застосування бізнес-моделей, створених на основі процесного підходу. Цей етап еволюції довів, що бізнес-моделювання є інструментом для визначення необхідного напрямку змін, прогнозування «точок зростання» та визначення очікувань попиту в найбільш сприятливих сферах концентрації ресурсів.

Теоретичні засади розвитку концепції бізнес-моделі показують, що формування сутності бізнес-моделі пройшло кілька етапів. Розпочавшись з безсистемного контекстного використання, цей процес набув подальшої активізації у сфері інформаційних технологій і завершився її трактуванням як комплексного інструменту в процесі прийняття релевантних управлінських рішень [6, с. 20].

Аналіз публікацій, присвячених дослідженню характеристик бізнес-моделей, свідчить про те, що науковці виробили глибоке розуміння основних аспектів та поступово сформували методологічний підхід до їх практичного використання. На основі узагальнення поглядів на природу цієї категорії можна виокремити три напрями змістовного трактування бізнес-моделей.

У контексті першого напрямку дослідники використовують бізнес-моделі як узагальнене поняття, що описує способи створення та продажу продуктів

(послуг), які відповідають пріоритетам споживачів, з метою отримання прибутку та збільшення вартості бізнесу [7; 8].

Другий напрям досліджень передбачає ідентифікацію бізнес-моделі підприємства з точки зору набору параметрів, що деталізують механізми формування бізнесу. Слід зазначити, що в публікаціях, присвячених ідентифікації таких бізнес-моделей, описуються такі складові бізнес-моделі, як цільовий сегмент, цінність продукту (послуги) для споживача, взаємозалежні види діяльності підприємства, стратегія сталого розвитку підприємства тощо [4, 9; 10].

Третій напрям досліджень бізнес-моделювання, що синтезує роботи дослідників, які характеризують бізнес-процеси глобальних компаній, таких як Dell, Wal-Mart, Southwest Airlines та Xerox, є найбільш раціональним та практичним [11; 12].

Історичний огляд існуючих наукових поглядів на визначення сутності бізнес-моделей показує, що як міжнародні, так і вітчизняні дослідники мають різні погляди на трактування категорії «бізнес-модель». Формування наукової думки щодо бізнес-моделей призвело до еволюції рівня знань про поняття бізнес-моделі. Це дозволяє виділити взаємодоповнюючі етапи становлення та розвитку парадигми бізнес-моделей (рис. 1.2).

Останні етапи мінливої глобалізації та динамічної конкуренції призвели до появи сучасних концептуальних доктрин, у тому числі й концепції бізнес-моделей. Однак, єдине визначення бізнес-моделей серед теоретиків, практиків та експертів є предметом наукової дискусії. Наукове підґрунтя методологічних аспектів бізнес-моделювання зазнало значних теоретичних та практичних напрацювань і має тенденцію до розвитку у відповідь на непередбачувані зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Вперше про бізнес-моделі згадали Р. Мустафа та Х. Вернер у статті Ф. Ланге, присвяченій страхуванню. Пізніше поняття бізнес-моделей згадується в контексті ділових ігор, що відображають різні аспекти соціально-економічної взаємодії, в роботі Р. Белмана і С. Кларка [13, с. 89].



Рисунок 1.2 – Періодизація становлення концепції бізнес-моделей

Джерело: складено автором за [4-18]

З початку 1970-х років термін «бізнес-модель» асоціювався зі сферою інформаційних технологій і використовувався в значенні бізнес-моделювання; перша наукова розробка, що інтегрувала бізнес-моделі в сферу менеджменту, була опублікована в 1975 році Е. Конзалом [14, с. 201]. Незважаючи на ці

дослідження, концепція бізнес-моделей не отримала достатньої підтримки: До кінця 1990-х років домінуючу роль в управлінні відігравали технологічно орієнтовані підходи.

Початок XXI століття визнано періодом активізації досліджень багатогалузевих бізнес-моделей. Поняття «бізнес-моделі» активно поширилося за межі контексту інформаційних технологій на суміжні сфери ділової активності, такі як операційний менеджмент, стратегічний менеджмент, міжнародний бізнес, стратегічне планування, управління логістикою та управління людськими ресурсами. Таким чином, початок 2000-х років можна вважати періодом, коли поняття бізнес-моделі з'явилося і сформувалося як економічна категорія.

Визначення змісту бізнес-моделей було предметом дослідження М. Портера, і сам Портер зазначав: «Визначення бізнес-моделі є розпливчастим і відноситься до способу ведення бізнесу та отримання прибутку. Визначення бізнес-моделі є розпливчастим і стосується способу ведення бізнесу та отримання прибутку. У той же час, наявність бізнес-моделі не гарантує, що бізнес буде працювати добре» [15, с. 65]. Схожої думки дотримується і П. Друкер: «Бізнес-модель забезпечує спосіб отримання компанією прибутку» [16, с. 15].

Систематизація теорій та методологій бізнес-моделювання дозволила проаналізувати еволюцію поняття «бізнес-моделі» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція визначення терміну «бізнес-модель»

Рік	Автор	Трактування
1998	П. Тіммерс	Архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків, що включає опис різних економічних суб'єктів господарювання, їх значення, а також потенційні вигоди та джерела отримання доходів
2001	Р. Аміт, К. Зот	Зміст, структура та управління транзакціями
2002	Дж. Магретта	Обґрунтування специфіки функціонування підприємств
	Г. Чесбро, Р. Розенблум	Евристично-логічний підхід, що поєднує технічний потенціал із реалізацією економічної цінності
2005	А. Остерваль-дер, І. Піньє, С. Туччі	Концептуальний інструмент, що містить набір різних елементів, взаємозалежність яких визначає стратегію бізнесу

Рік	Автор	Трактування
	М. Морріс, М. Шиндехут, Дж. Аллен	Взаємопов'язаний набір змінних рішень у сферах венчурної стратегії, архітектури та економічної науки для створення стійких конкурентних переваг на конкретних ринках
2008	Р. Аміт, К. Зот	Структура взаємодії компанії з клієнтами, партнерами та вендорами
	М. Джонсон, К. Крістенсен, Г. Кагерманн	Взаємопов'язані елементи, спрямовані на створення та доставку цінності: пропозиція цінності клієнту, формула прибутку, ключові ресурси та домінуючі процеси
2009	Н. Стрекалова	Концептуальний інструмент для дослідження складного об'єкта (бізнес-системи), що відображає логіку бізнесу
2010	Р. Касадесус-Масанел, Дж. Рікарт	Відображення стратегії фірми, що реалізується
	Д. Тіс	Діяльність компанії, спрямована на доставку цінності споживачу з метою отримання прибутку
2013	К. Баден-Фуллер, С. Хаєфлігер	Система, яка вирішує проблему ідентифікації клієнта(ів) («хто такий клієнт?»), передбачає задоволення потреб клієнтів та монетизацією цінностей
	Г. Чесбро, А ді Мінін, А. Піккалуга	Логічна схема, яка поєднує у собі ідеї, технології та економічні результати. Вона пояснює, як за допомогою підприємницьких зусиль підприємство перетворює свій потенціал на нову цінність
2015	О. Долескі	Прикладна бізнес-концепція для опису, аналізу, розробки методів та інструментів, які є основою бізнес-результатів
	Р. Аміт, К. Зот	Механізм дій, як підприємство приєднується до екосистеми з метою реалізації функцій, необхідних для задоволення потреб споживачів
2016	Б. Віртз, А. Пістоя, С. Ульріх, В. Готтел	Спрощене та агреговане управління релевантною діяльністю підприємства
2019	О. Романова	Спосіб організації бізнесу, що відображає економічну логіку діяльності підприємства та його партнерів з орієнтацією на створення цінності для споживачів
2019	С.Кулакова, В.Чевганова, О.Новикова	план управління окремим суб'єктом господарювання з метою посилення та підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності, забезпечувати своєчасне та адекватне реагування на зміни в зовнішнього середовища
2020	Р. Лісова	Описує архітектуру створення цінності підприємством і може бути представлена взаємопов'язаним набором елементів, що виражаються цільовим сегментом, пропозицією цінності, організаційними та економічними аспектами
2020	В. Прохорова	Інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках

Джерело: складено автором за [5-24]

Таким чином, аналізуючи наведені вище трактування бізнес-моделей, можна зробити висновок, що основна відмінність між ними полягає у

трактуванні їх змісту. Однак очевидно, що важливим у визначенні бізнес-моделі є детальна архітектура діяльності компанії з метою отримання прибутку, досягнення та утримання високих конкурентних переваг.

Остаточне визначення поняття «бізнес-модель» має базуватися на критеріях комплексності (повне охоплення діяльності компанії, а не окремих складових), непередбачуваності (адаптація бізнес-моделі до зовнішніх і внутрішніх факторів), еволюційності (постійне вдосконалення бізнес-моделі відповідно до вимог динамічної конкуренції) і практичності. Слід зазначити, що в основі цього має лежати критерій реалістичності.

Узагальнення понятійного апарату бізнес-моделей призвело до необхідності удосконалення трактування цього терміну. Таким чином, ми розглядаємо бізнес-модель як прогресивну концепцію економічної діяльності, що деталізує відповідну соціально-економічну систему, яка створює цінність для споживачів на основі скоординованого комплексу управлінських рішень у сфері ресурсів, інновацій, фінансів і технологій для забезпечення сталого розвитку.

Широке суспільне визнання концепції бізнес-моделювання може призвести до переконання, що бізнес-моделювання замінює стратегічне планування та бізнес-планування. Це не відповідає дійсності. Бізнес-моделювання не може замінити стратегії розвитку компанії чи проекту або бізнес-плани [17].

Стратегія – це комплексний бізнес-план, який зміцнює позицію компанії на ринку і забезпечує координацію зусиль, залучення і задоволення потреб клієнтів, конкурентний успіх і досягнення глобальних цілей. Процес формулювання стратегії базується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності і включає вибір загального напрямку, ринків, які необхідно освоїти, потреб, які необхідно задовольнити, методів конкурентної боротьби, ресурсів, які необхідно використовувати, бізнес-моделей тощо. Іншими словами, стратегія – це вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції та бізнес-моделей [18].

Поняття бізнес-моделі, яке тісно пов'язане з поняттям стратегії, стосується способу отримання підприємством прибутку від своєї діяльності. Формально бізнес-модель підприємства пов'язана з економічними елементами стратегії, рентабельністю витрат, фактичною та плановою виручкою від реалізації товарів і послуг підприємства, конкурентною стратегією, структурою витрат, рівнем доходів, потоками прибутку та рентабельністю інвестицій. Бізнес-модель підприємства покликана забезпечити ефективність його стратегії з точки зору отримання прибутку. Таким чином, поняття бізнес-моделі є вузьчим, ніж поняття бізнес-стратегії [18].

У той час як стратегія визначає спосіб конкуренції та ведення бізнесу (без прив'язки до конкретних фінансових або конкурентних результатів), бізнес-модель забезпечує життєздатність бізнесу на основі показників прибутку і витрат, отриманих в результаті реалізації цієї стратегії. Довгострокове управління та стабільні, задовільні прибутки у відповідній сфері бізнесу свідчать про те, що бізнес має успішну бізнес-модель, що, в свою чергу, підтверджує прибутковість та життєздатність стратегії. Бізнес-моделі збиткових або нових учасників ринку викликають підозру. Це пов'язано з тим, що вони повинні показувати хоча б мінімальні позитивні результати, які не доводять життєздатність компанії та майбутній потенціал її стратегії [18].

У табл. 1.2 порівнюються поняття «стратегія» та «бізнес-модель» за різними параметрами.

Таблиця 1.2 – Порівняння стратегії та бізнес-моделі підприємства

№ з/п	Параметри	Бізнес-модель	Стратегія підприємства
1.	Сутність	Спосіб організації бізнесу в галузі	Компас, напрямок розвитку підприємства
2.	Орієнтація	Створення цінності для споживача і її перетворення в прибуток підприємства	Створення сталої конкурентної переваги
3.	Акценти аналізу	Аналіз галузі і галузевої бізнес-системи, тенденції та сценарії їх розвитку	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, конкурентний аналіз
4.	Ступінь унікальності	Може бути як типовою для галузі так і інноваційною	Унікальна для компанії

Джерело: складено автором за [18]

Взаємозв'язок між такими інструментами планування, як «стратегія» та «бізнес-модель», можна описати наступним чином: компанія обирає ефективну бізнес-модель, яка відповідає її стратегії та сприяє її реалізації. Бізнес-моделі та бізнес-плани також є різними інструментами планування. Зокрема, бізнес-модель не є частиною бізнес-плану і не замінює його (табл. 1.3). Однак на ранніх стадіях проекту вона є формою презентації інвесторам і партнерам, а також самим розробникам проекту для розуміння природи майбутнього бізнесу [19].

Таблиця 1.3 – Відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану

№ з/п	Характеристика	Бізнес-модель	Бізнес-план
1.	Розробленість інструментарію	Залежно від підходу, складові елементи відрізняються	Чітка структура, розроблена методологія
2.	Необхідність першочергових знань	Придатна до створення без спеціальних знань	Потребує певного періоду навчання
3.	Фокус	Відображає специфіку бізнесу	Здебільшого сфокусований на кроках реалізації стратегії
4.	Основне завдання	Презентувати бізнес-ідею	Скласти план реалізації бізнес-ідеї
5.	Переваги	Проста та наочна, демонструє сутність бізнесу	У випадку ґрунтовного опрацювання зменшує ризики реалізації
6.	Недоліки	Занадто схематична, часто план з реалізації стратегії відсутній	Складний інструмент, що потребує спеціальних знань

Джерело: складено автором за [19]

Бізнес-модель – це модель, орієнтована на розроблення плану отримання прибутку від продажу бізнесу на основі якоїсь унікальної ціннісної пропозиції. При цьому бізнес-модель включає в себе не тільки ціннісну пропозицію, а й конкретний ланцюжок її створення з урахуванням впливу зовнішнього середовища і торгових партнерів. Бізнес-модель визначає клієнтський сегмент продажів стартапу з чіткою орієнтацією на потенційних клієнтів і потенційні цільові групи. Важливим завданням бізнес-моделі є планування прибутку та

пропозиція варіантів ведення бізнесу, які допоможуть генерувати дохід, а також операційні витрати [19].

Як вже було сказано раніше, моделювання бізнесу вважається важливою складовою стратегічного управління будь-якою компанією. Проте ефективні та революційні стратегії розвитку ґрунтуються на інтелектуальному капіталі, інноваційних рішеннях та ефективних інструментах. Взаємодія в бізнес-моделюванні допомагає підприємцям та керівникам знаходити інноваційні рішення щодо здобуття економічного прибутку та створення нових концепцій використання ринкових можливостей [19].

У сучасній економіці, з її різноманітними каналами постачання цінності для споживачів, не існує жодної універсальної моделі бізнесу для певної галузі, до якої всі мають прагнути. Завжди існує місце для інновацій у створенні цінності для споживачів та у способах постачання цієї цінності [19].

За допомогою динамічного моделювання бізнесу ми досліджуємо основні аспекти створення цінності. Це дозволяє нам виявити раніше приховані аспекти та зв'язки. Таким чином, практичне застосування бізнес-моделювання може зробити існуючу компанію більш підприємницькою, а стартап або інноваційний проєкт – більш фокусованим [19].

Дослідження в галузі бізнес-моделювання інноваційних проєктів є різноманітними та потребують подальшого вивчення. Практичне значення бізнес-моделювання проєктної діяльності є надзвичайно важливим, особливо для малих та середніх підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність. На жаль, концепції бізнес-моделювання не є широко відомими серед вітчизняних підприємств, і важливо підвищити усвідомленість керівників компаній щодо простоти та ефективності використання цих інструментів.

Зважаючи на потреби ринку, ми зібрали різноманітні визначення поняття «бізнес-модель» з літературних джерел (див. табл. 1.4). Деякі з них розглядають бізнес-моделювання як процес, у якому ключові компоненти компанії та її стратегія уміння свідомо змінюватися.

Таблиця 1.4 – Підходи авторів до визначення поняття бізнес-модель та можливостей її оптимізації

Автор	Визначення
Р. Аміт, К. Зотт	Автори визначають бізнес-модель як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних видів діяльності, яка визначає спосіб ведення бізнесу компанією зі своїми партнерами, клієнтами та постачальниками. На думку вчених, бізнес-модель може бути покращена різними способами: додаванням нових видів діяльності шляхом прямої або зворотної інтеграції; за рахунок організації нових зв'язків між існуючими структурними блоками взаємодії або змінивши один або кілька блоків, котрі виконують будь-який з видів діяльності.
Г. Холмен	Бізнес-модель – це нова інтегрована логіка створення та збереження вартості, яка може містити нову комбінацію інноваційного чи старого продукту або послуги, позиції на ринку, процесів та інших типів змін.
Е. Бонакдар, Г. Гассман	Бізнес-моделювання – це процес, який цілеспрямовано змінює фокус фірми та її бізнес-логіку
Р. Гісен, Д. Берман	Дослідники визначили, що існує три типи бізнес-моделей: галузеві моделі (новизна в ланцюгу поставки в межах конкретної галузі), моделі доходів (сфокусовані на тому, як компанія генерує прибуток) та підприємницькі моделі (визначають як структура підприємства відіграє роль у нових або існуючих ланцюгах створення вартості).
Д. Хартман	Бізнес-модель – модифікація або введення нового набору ключових компонентів – внутрішньо зосереджених або залучених зовні – які дозволяють фірмі створювати та привласнювати цінність.
ІВМ	Бізнес-модель – інновація в структурі та/або фінансовій моделі бізнесу.
В. Ліндгард	Оптимізація бізнес-моделі відбувається тоді, коли два і більше її елементи трансформуються щоб створювати цінність по новому.
О. Остервальдер	Порівнював набір елементів та структурних блоків бізнес-моделі, а також їх взаємозв'язок між собою із коробкою «Лего». Із блоками даної системи можна здійснювати різноманітні маніпуляції, створюючи принципово нову бізнес-модель.
В. Таран	Визначення поняття бізнес-модель базується на трьох основних напрямках: а) радикальність (ступінь відхилення інноваційного товару чи послуги відносно їх попередньої версії); б) діапазон інновацій (новизна для компанії, ринку чи галузі); в) архітектурні інновації (зміна будь-якого блоку бізнес-моделі).

Джерело: [19]

З вищезазначених підходів до визначення поняття бізнес-моделі можна узагальнити розглянуті міркування так: бізнес-модель - це стратегія компанії у створенні, розподілі та фіксації власної цінності або цінності запропонованого проекту, яка має гнучку конструкцію, здатну до швидких

змін та інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та розвиток стосунків з партнерами та клієнтами [19].

Різноманіття визначень сутності бізнес-моделі призводить до різних характеристик, які складають зміст даного терміну. Розкривається сутність бізнес-моделі за двома підходами: з точки зору цінності для споживачів – орієнтація на зовнішнє ринкове середовище; з точки зору бізнес процесів, що відбуваються всередині організації [20]. Р. Баглей відмічає структурний та системний підхід до сутності бізнес-моделі. Структурний підхід визначає бізнес-модель, як сукупність взаємопов'язаних ключових підсистем бізнесу. Системний підхід розглядає бізнес-модель як сукупність взаємопов'язаних елементів бізнесу, через інформаційний обмін з елементами зовнішнього середовища [21].

Однак більшість авторів звертають увагу на ключові складові бізнес-моделі, які є типовими для будь-якої компанії та визначають її суть (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні елементи бізнес-моделей

Джерело: складено автором

На практиці, бізнес-модель представляє собою логіку, що описує, як окрема компанія або мережа компаній співпрацює на стратегічному

(екосистемному) та операційному (технологічному) рівнях при виведенні продуктів та послуг (або пакетів) на ринок. Це включає використання технологічної платформи або архітектури, що додає або фіксує цінність як для компанії (мережі), так і для клієнта [19].

Приклади якісної оптимізації бізнес-моделі включають [19]:

- об'єднання або роз'єднання послуг, що надаються;
- перехід від виробництва та реалізації товару до постачальника послуг і навпаки;
- перетворення бізнес-процесів від фізичних до віртуальних за допомогою соціальних медіа, IT-платформ, обчислень та аналізу великих обсягів даних;
- передача або залучення ключових ресурсів та можливостей до нових або існуючих партнерів у складі екосистеми;
- зміни у фінансових моделях, таких як цінові стратегії або моделі монетизації та доходів (використання реклами разом із платою за використання або перехід на модель комісій).

Таким чином, бізнес-модель становить основу для впровадження інноваційного проекту. Необхідність у моделі зумовлена тим, що навіть унікальний продукт чи послуга вимагають ефективного планування їх реалізації для забезпечення успішності бізнесу. Від обраної бізнес-моделі залежить ефективність використання ресурсів, організація діяльності та забезпечення життєздатності підприємства. Ця модель фактично є способом планування дій з урахуванням формування цінності продукту, залучення ресурсів, партнерств та прибутковості, що сприяє успішному розвитку стартапу [17].

Бізнес-модель орієнтована на створення плану, який забезпечує прибуток через унікальну цінності пропозицію. Крім цього, вона включає в себе ланцюг дій залучених стейкхолдерами. Бізнес-модель визначає цільову аудиторію та сегменти ринку для реалізації інноваційного проекту. Головним

завданням є планування прибутку та розробка стратегій, що сприятимуть досягненню цілей та веденню діяльності [17].

Однією з таких ключових складових бізнес-моделі є пропозиція цінності для споживачів (товар або послуга), яка має свої унікальні властивості та є конкурентоспроможною на ринку. Ця пропозиція створює цінність для конкретного сегмента споживачів за допомогою набору елементів, що відповідають саме їхнім потребам. Параметри цінності для споживача можуть бути як кількісними, так і якісними характеристиками. Форма подання бізнес-моделі та рівень її деталізації залежать від цілей моделювання та прийнятності для підприємницьких структур.

Як уже зазначалося, бізнес-моделі є важливою частиною стратегічного управління будь-яким бізнесом. Однак справді ефективна та інноваційна стратегія розвитку складається з інтелектуального капіталу, інноваційних рішень та ефективних інструментів. Взаємопов'язане бізнес-моделювання дозволяє підприємцям та менеджерам знаходити справді інноваційні рішення у спосіб, що генерує нові концепції для забезпечення економічних вигод та використання ринкових можливостей [19].

У сучасній економіці, де існує безліч каналів доставки цінності споживачам, не існує єдиної галузевої бізнес-моделі, на яку міг би орієнтуватися кожен. Завжди є місце для інновацій, як у створенні внутрішньої цінності для споживачів, так і в способах доставки цієї цінності [19].

За допомогою динамічного бізнес-моделювання ми можемо дістатися до коренів створення цінності. Можна виявити раніше приховані механізми та залежності. Тому практика бізнес-моделювання робить усталені компанії більш підприємницькими, а стартапи та інноваційні проекти більш цілеспрямованими [19].

Однак дослідження науковців щодо бізнес-моделювання інноваційних проектів є непослідовними і базуються на кейс- та крос-секційних дослідженнях, тому ця тема потребує подальшого вивчення. Крім того, не можна ігнорувати практичну важливість бізнес-моделювання проектної

діяльності. Зокрема, ЄС визначив використання інструментів бізнес-моделювання в інноваційному процесі малого та середнього бізнесу як важливе джерело конкурентних переваг, економічного зростання та створення робочих місць. На жаль, концепція бізнес-моделювання та підходи до його практичного застосування не є широко відомими вітчизняним компаніям. Бізнес-лідери здебільшого не усвідомлюють, що розробка нових продуктів і виробничих рішень, а також створення ефективних механізмів просування цих продуктів на ринок і донесення їхньої цінності до споживачів є однаково важливими для підвищення ефективності та інноваційності їхніх пропозицій. У багатьох випадках підприємці також не знають про наявні інструменти або ігнорують їх через їхню академічну та теоретичну природу і складність. Важливо донести до керівників підприємств простоту та ефективність використання інструментів бізнес-моделювання, а також продемонструвати їхню актуальність у контексті реалізації та обґрунтування інноваційних проектів [19].

З другої половини ХХ-го століття популярність бізнес-моделей продовжує зростати з кожним десятиліттям. Наприклад, наприкінці 1950-х років McDonald's і Toyota запровадили нові бізнес-моделі, які виявилися дуже успішними. Двадцять років потому Wal-Mart і Hypermarket запровадили нові бізнес-моделі. Пізніше все більше компаній почали аналізувати свій бізнес і створювати власні бізнес-моделі; FedEx, Home Depot, Intel і Starbucks стали відомими творцями.

На думку аналітиків, за останні роки найбільш впливовими та успішними творцями бізнес-моделей стали ІКЕА та Google.

На противагу цьому, незважаючи на високу успішність, бізнес-моделі часто є «крихкими» і мають мало доказів на свою підтримку. Тим не менш, бізнес-моделі пропонують багато переваг як для підприємця, так і для інших учасників бізнес-процесу (партнерів, постачальників, працівників, фінансових установ тощо), оскільки виконує наступні завдання:

- модель дозволяє підприємцю сформулювати дуже логічну і зрозумілу

концепцію організації та діяльності компанії і донести цю концепцію до працівників;

– бізнес-модель слугує способом демонстрації економічної привабливості підприємства та дозволяє підприємству отримати фінансування від інвесторів для подальшого розвитку;

– існування бізнес-моделі дозволяє компанії здійснювати необхідні зміни та трансформації у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі;

– бізнес-моделі надають дорожню карту для поточної діяльності бізнесу, встановлюючи при цьому критерії оцінки доцільності тих чи інших стратегічних і тактичних рішень;

– бізнес-моделі є основою для інноваційних ідей та підходів, оскільки є схемами виділення найважливіших змінних, які можуть бути використані в унікальних комбінаціях.

1.2. Напрями та види бізнес-моделювання діяльності підприємства

Концепція бізнес-моделі [22] загалом складається з чотирьох основних елементів (або вимірів) (рис. 1.4).

Клієнт <i>(хто?)</i>	Ціннісна пропозиція <i>(що?)</i>
Ланцюжок створення цінності <i>(як?)</i>	Механізм отримання прибутку <i>(чому?)</i>

Рисунок 1.4 – Елементи концепції бізнес-моделі

Джерело: сформовано на основі [22]

1. Цільові клієнти (хто?). Цей аспект визначає, яка аудиторія виступає цільовою для компанії (успішна бізнес-модель покладена на задоволення

потреб цих клієнтів). Іншими словами, які групи споживачів є цільовими та які групи споживачів має на увазі бізнес-модель.

2. Пропозиція цінності (Що?). Цей елемент визначає основний продукт (послугу), яку компанія пропонує своїм клієнтам. Це описує пропозицію компанії та пояснює, як компанія задовольняє потреби своїх цільових клієнтів.

3. Ланцюжок створення цінності (Як?). Цей аспект визначає принципи, на яких створюються основні продукти/послуги компанії, а також ідентифікує основні процеси та види діяльності, використовувані ресурси та обладнання.

4. Механізми отримання прибутку (Чому?). Четвертий елемент концепції визначає структуру та механізми генерації прибутку підприємства. Таким чином, концепція бізнес-моделі визначає основних клієнтів компанії, пропоновані продукти (послуги), специфіку формування пропозиції та отримання прибутку.

Розглядаючи особливості формування бізнес-моделей підприємства, можна визначити два основних підходи: традиційний та інноваційний.

Традиційний підхід полягає в отриманні максимально можливої ринкової частки, результатом чого є досягнення високого рівня прибутковості, отже, високої ринкової частки.

Інноваційний підхід передусім визначає та оцінює потреби споживачів, далі визначається, де має місце висока зона прибутку, як його можна отримати в максимальному обсязі; визначається напрям діяльності, а також те, як отримати високу ринкову частку згідно з вибраним напрямом; вибудовується система способів організації, захисту та підтримки високої зони прибутку інноваційно активних підприємств [23].

Динамічність розвитку зовнішнього середовища та зміни умов функціонування на ринку спонукають підприємства до розроблення гнучких інноваційних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни. Тому ефективний стратегічний розвиток підприємства залежить не лише від застосування нових ідей, а й від уміння модернізувати та вдосконалювати

існуючу бізнес-модель. Інноваційне перетворення бізнес-моделі вимагає зміни щонайменше двох з чотирьох вимірів.

Виходячи з цього, бізнес-модель - це загальне уявлення про концепцію розвитку підприємства та створення економічної цінності для клієнтів, підприємців та партнерів. Ця модель також враховує інфраструктуру, необхідну для впровадження продукту або послуги на ринок, яка є простою для клієнта та вигідною для підприємства. Стратегія розвитку бізнес-моделі встановлює зв'язок між зовнішніми можливостями та основними компетенціями та можливостями внутрішнього середовища підприємства. Проте, створення бізнес-моделі як інструменту розвитку підприємства та його функціонування на конкурентному ринку повинно дотримуватись певних принципів (див. рис. 1.5) [22].

Для того, щоб створити успішну бізнес-модель, підприємцям необхідно проаналізувати всі фактори, які впливають на її успіх та ефективність, і перетворити можливі недоліки на переваги. При створенні бізнес-моделі необхідно враховувати наступні аспекти:

- Лідерство – лідерство тут означає зацікавленість, підтримку, фінансування, сильну прихильність і час керівництва, залученого до проекту. Лідери повинні бути «головним провідником» бізнес-моделювання, послідовно формулюючи запропоновані вигоди та переваги, а також бути речником, який озвучує реальність бізнес-моделі.

- Досвід роботи бізнес-менеджером проекту – менеджер керує командою проекту, всім персоналом, зацікавленими сторонами та всіма видами діяльності. Він/вона повинен мати сильні навички управління зацікавленими сторонами та вміти впливати на ставлення персоналу до проекту;

- Відповідність стратегії організації – проекти створюються для того, щоб зробити додатковий внесок у реалізацію стратегії та цілей організації. Стратегія організації є основою, яка об'єднує всіх учасників проекту і дозволяє їм працювати над досягненням спільної мети.

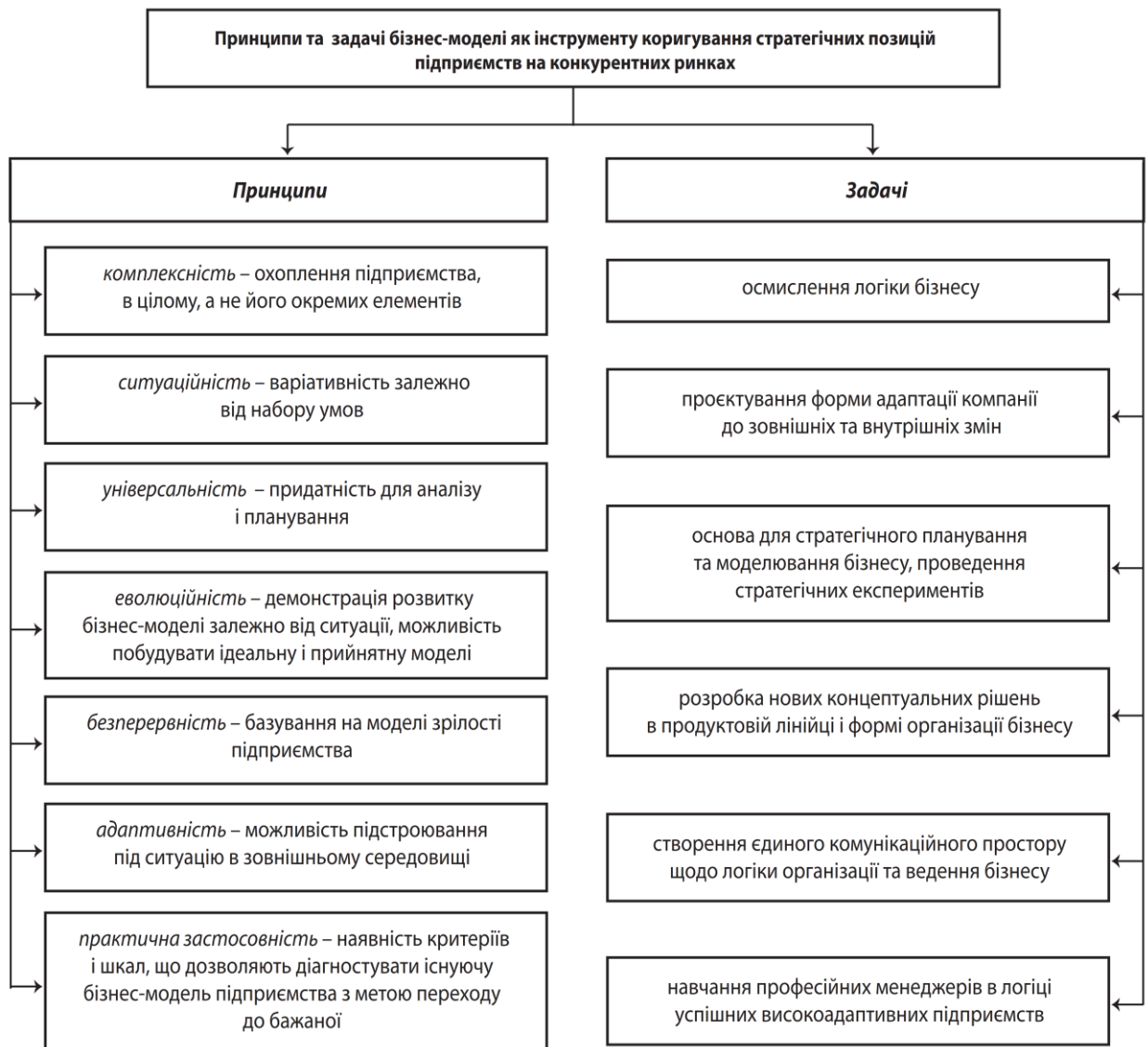


Рисунок 1.5 – Принципи та задачі бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках

– Архітектура процесу – якщо організація прийняла бізнес-моделювання як стратегічний напрямок і здійснює або здійснює кілька проектів з бізнес-моделювання, «синергетичний» підхід і узгодженість всередині організації є важливими для досягнення максимальної вигоди. Необхідний узгоджений набір керівних принципів і проектних посібників, інакше різні частини організації будуть тягнуті в різних напрямках, і досягти єдиної мети буде неможливо.

– Структурований підхід до впровадження бізнес-процесів – без узгодженого, структурованого і систематичного підходу до реалізації проекту

бізнес-моделювання, який враховує стратегію організації, проект залишатиметься хаотичним і за своєю суттю буде схильним до дуже високих ризиків. Якщо співробітники не сприймають і не підтримують проект усім серцем, він, швидше за все, зазнає невдачі. Проектні команди повинні інвестувати значний час і зусилля в людські зміни. Людський аспект будь-якої зміни повинен бути належним чином оцінений і прийнятий.

– Ініціювати завершення проекту – всі ініціативи бізнес-проектів організації повинні бути скоординовані між собою, а після завершення проекту необхідно провести пост-проектний аналіз, щоб переконатися, що уроки, винесені з цього проекту, будуть враховані при реалізації наступного проекту.

– Підтримувати продуктивність – організація повинна мати структуру процесів (ефективність та результативність процесів), яка підтримує її існування.

– Створення цінності – навіщо створювати проект? Щоб створити і зробити внесок у стратегію організації. Проект є завершеним лише тоді, коли мета його існування досягнута і передана бізнесу у спосіб, який може підтримувати результати проекту.

Кожна бізнес-модель має низку питань, на які необхідно відповісти при її впровадженні в бізнес:

– як компанія створює цінність для своїх зовнішніх клієнтів і як вона доставляє її у вигляді товарів і послуг;

– іншими словами, активи та технології, які компанія використовує для створення цієї цінності;

– як здійснюється стратегічний контроль над ланцюжком створення цінності, тобто спостереження та оцінка процесів стратегічного управління, які ведуть до досягнення конкретних цілей.

Сучасні бізнес-моделі розвитку успішних компаній характеризуються такими основними рисами [23].

1. *існуюча лінійна модель інновацій*, що базується на фундаментальних дослідженнях, прикладних дослідженнях та результатах НДДКР (нові технології, нові продукти), трансформується в просторову модель взаємодії, яка генерує інноваційні та нові ідеї та комерціалізує їх через нелінійну взаємодію учасників інноваційного процесу - науки, бізнесу, організацій та влади, а також через максимальну персоналізацію продукту та споживача. Ця модель називається моделлю потрійної спіралі. Вона полегшує потік інформації та поглиблює взаємодію найважливіших елементів інноваційного процесу.

2. Розширення виробництва та використання новітніх технологій, програмного забезпечення та соціальних медіа дають можливість підвищувати якість та розмаїття послуг, що надаються. Крім того, співпраця між виробниками і використання усіх можливостей сектора подовжують життєвий цикл продукції, що сприяє її вдосконаленню.

3. Використання цифрових технологій та інноваційних продуктів виробництвом та логістикою сприяє розвитку аутсорсингу та зменшує витрати підприємств на трансакції. Це дозволяє підприємствам укріплювати зв'язки між собою (виробничі, інформаційні, комерційні тощо) в межах ланцюгів створення вартості. Поглиблення таких зв'язків розширює можливості для залучення нових учасників.

4. Збільшення впливу глобальних корпорацій, які мають великий потенціал у сферах інновацій, інвестицій та експорту, порівняно з малими та середніми підприємствами, а також впровадження заходів для підтримки розвитку постачальників сировини та проміжних продуктів, постачальників послуг і аутсорсерів.

В залежності від способу, можна виділити декілька типів моделей, кожна з яких має свою унікальну специфіку і може поділятися на різні варіації. Наприклад, компанія може реалізувати продукт, продаючи його безпосередньо кінцевим споживачам через торгову мережу (торгова модель); вони також можуть реалізувати його через посередників, які потім продають

його кінцевим споживачам (посередницька модель); можуть реалізувати продукт за передоплатою або через організацію підписки (передплатна модель); можуть надавати послуги щодо обслуговування продукту або стягувати плату за використання наявних у нього ресурсів (сервісна модель); можуть реалізувати продукт через певну спільноту споживачів, об'єднаних у межах певного формального або неформального організаційного утворення (спільнотна модель); можуть надати інформаційні послуги за певною тематикою (інформаційно-медійна модель, що включає проведення тренінгів, семінарів тощо); можуть отримувати дохід від реалізації супутніх продуктів або послуг (партнерська модель), продавати рекламні місця на своїх продуктах (рекламна модель) та інше. Основні різновиди бізнес-моделей у залежності від типу бізнесу подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Види бізнес-моделей залежно від специфіки бізнесу

№	Вид	Характеристика	Приклад
1	Общинна модель (англ. Community)	Бізнес отримує дохід завдяки членам громади, які продають продукти або послуги компанії	Продаж косметики через мережу дилерів
2	Торгова модель (англ. Merchant)	Компанія продає товар або послугу за допомогою вітрини	Магазин
3	Передплатна модель (англ. Subscription)	Бізнес реалізує підписку на свої товари або послуги	Спеціалізовані та неспеціалізовані журнали
4	Інфомедіа (англ. Infomediary)	Спеціалізується на продажах інформації з певної теми	Тренінги та біржові аналітичні дані
5	Партнерська (англ. Affiliate)	Дохід отримується залученням відвідувачів до користування супутніми товарами та послугами	Блогери за допомогою оголошень «Гугл» (англ. Google) і реклами партнерської продукції
6	Рекламна (англ. Advertising)	Отримання доходу шляхом продажу рекламних місць на продуктах або демонстрації реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців, таргетинг реклами	Журнали та телевізійні станції, блоги, соціальні мережі
7	Брокерська (англ. Brokerage)	Компанія отримує дохід завдяки комісійним від продажу товару або послуги	Ріелтерські та фінансові торгові компанії, платіжні системи, які отримують свій відсоток від транзакцій
8	Пряме виробництво (англ. Direct manufacturing)	Виробник реалізує продукти іншим підприємствам, які потім продають їх в роздріб	Виробничі підприємства

№	Вид	Характеристика	Приклад
	Manufacturer / Direct)		
9	Сервісна (англ. Utility)	Компанія стягує плату за використання ресурсів	Енергетичні, телефонні і кабельні підприємства

Джерело: [19]

1.3. Методичні основи побудови оптимальної бізнес-моделі підприємницької структури

Більшість рекомендацій, що застосовуються для розробки різних типів бізнес-моделей, є дуже загальними. Однак вітчизняним інноваційним компаніям, які використовують інструменти бізнес-моделювання, варто передбачити конкретний алгоритм та визначити низку кроків для побудови моделі залежно від особливостей та спрямованості проекту, який планується реалізовувати. Водночас слід зазначити, що не існує двох однакових бізнес-моделей ведення бізнесу або проектної діяльності, навіть для компаній однієї галузі. Це пов'язано з умовами ведення бізнесу кожного підприємства, в тому числі з особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього середовища та ступенем впливу керівництва на формування середовища організації. Не існує двох однакових бізнесів і не може бути однакових наборів стратегій та бізнес-моделей у двох компаній. Тому кожна бізнес-модель є унікальною [12].

Бізнес-моделі можуть бути створені в процесі діяльності компанії. В іншому випадку їх вибір визначається вартісними обмеженнями, доступом до необхідних ресурсів, впровадженням управлінських інновацій та технологією виробництва. Ряд факторів, що визначають архітектуру бізнес-моделі, наведено на рис. 1.2.

Згідно з теоретичними та емпіричними дослідженнями науковців [4; 6; 14], домінуючою метою бізнесу є збільшення його вартості, задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Тому бізнес-моделі використовуються для визначення, обґрунтування та реалізації стратегічних

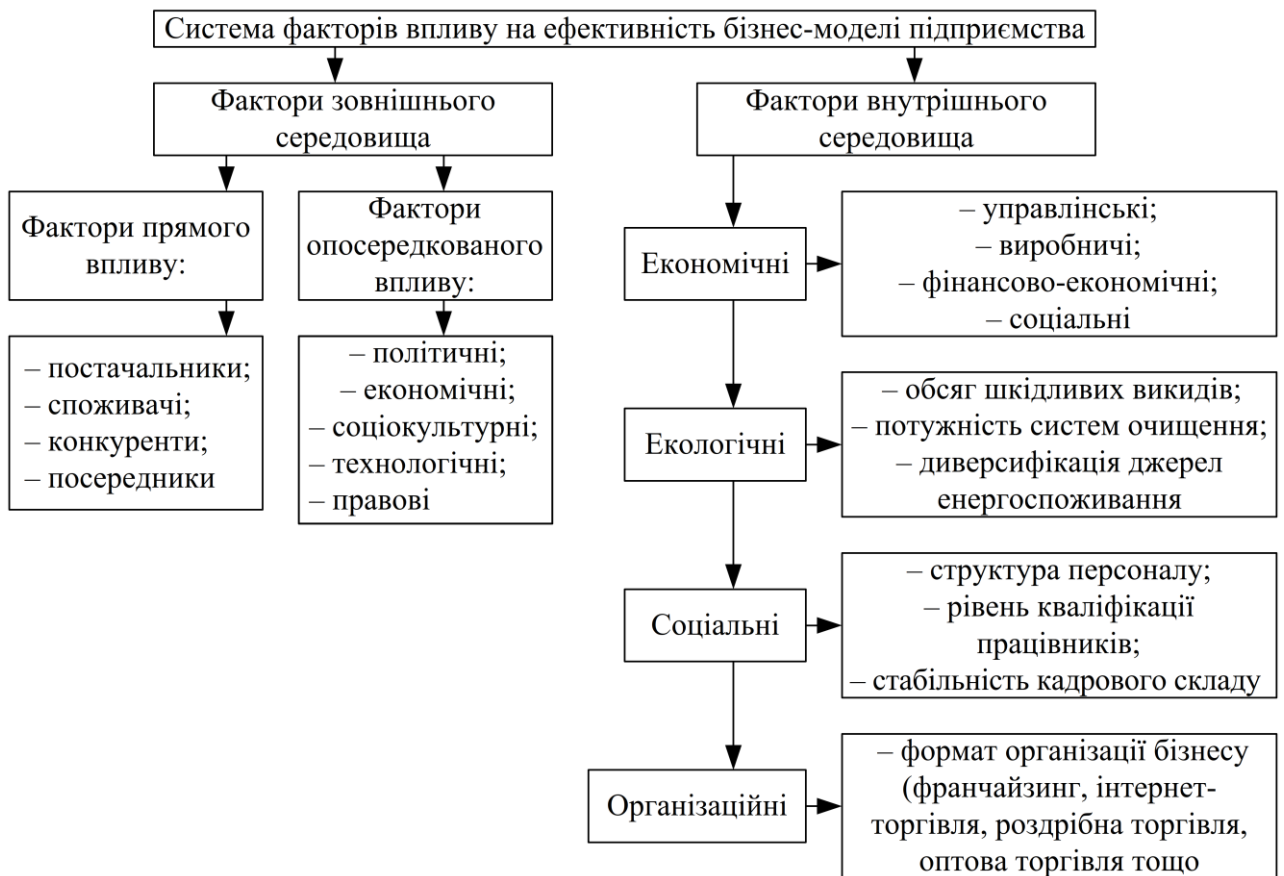


Рисунок 1.6 – Основні фактори впливу на архітектуру бізнес-моделей

цілей бізнесу на основі найбільш доцільної схеми. У цьому контексті слід визначити взаємопов'язані компоненти бізнес-моделі:

- види діяльності - материнська та дочірні компанії;
- організаційні одиниці, в яких зосереджені різні види діяльності (це можуть бути підрозділи компанії або зовнішні підрядники);
- взаємодія між організаційною одиницею та керівництвом;
- механізми управління та контролю ефективності організаційних підрозділів і взаємовідносин між ними;
- сегментація клієнтів;
- джерела створення та утримання цінності;
- джерела формування прибутку;
- матеріально-технічні, людські та інформаційні ресурси;
- ключові компетенції.

Таким чином, бізнес-модель є подвійним за змістом поняттям, що враховує, з одного боку, вид діяльності, а з іншого - відносини між компанією та її споживачами/партнерами/постачальниками/конкурентами.

Варто підкреслити, що комплексна бізнес-модель сучасного підприємства повинна відповідати певним критеріям. Її реалізація сприяє формуванню сильної, збалансованої та розвиваючої бізнес-моделі на всіх етапах інноваційного процесу, є елементом науково-технічного потенціалу та фундаментальним елементом стратегії компанії. Тепер спробуємо обґрунтувати вимоги до бізнес-моделі:

1. Бізнес-модель має базуватися на матеріальних (фінансових, технологічних та інформаційних) ресурсах, які контролюються підприємством, та ключових компетенціях, уособлених у людських ресурсах.

Різні бізнес-методи та стратегії можуть бути побудовані на основі набору наявних ресурсів. Такий інтерактивний підхід до розроблення бізнес-моделі дозволяє компаніям гнучко реагувати на виклики надто активного зовнішнього середовища. Оскільки конкурентам важко імітувати ключові компетенції, компанії можуть автоматично отримати стійку конкурентну перевагу.

2. Бізнес-модель повинна давати логічну та раціональну відповідь на питання про місце компанії в ланцюжку створення споживчої цінності.

3. Бізнес-моделі повинні враховувати хаотичне та мінливе бізнес-середовище, в якому стабільність не гарантована. Водночас вони повинні пропонувати різні сценарії для виваженого управління підприємством.

4. Бізнес-модель має бути зрозумілою у своїй реалізації, максимально відповідати людським ресурсам підприємства, враховувати результати аналізу та втілювати гіпотези, які максимізують довгострокову прибутковість підприємства. Варто зазначити, що інструменти бізнес-моделювання систематично розвиваються та ускладнюються через непередбачуваність та прискорення змін у бізнес-середовищі та зростання ролі інформаційних технологій. Створюються складні архітектурні діаграми (схеми), які

включають організаційну структуру підприємства, інформаційні потоки даних та послідовність виконання бізнес-функцій і відображають стратегію компанії.

Цінність бізнес-моделі визначається її відповідністю реальному контексту діяльності компанії, а також ступенем врахування економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства.

Необхідно підкреслити, що бізнес-модель формується з урахуванням різноманітної структури – підприємство співпрацює з клієнтами, партнерами, посередниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами з метою максимізації цінності продукції (послуг) [24; 25]. Отже, трансформація бізнес-моделі – це поєднання різних аспектів соціально-економічної та екологічної конвергенції. Замість традиційних відносин продавця і покупця, бізнес-екосистема є джерелом та стимулятором партнерських відносин, що є складним явищем соціально-еколого-економічної взаємодії між суб'єктами господарювання. Особливості механізму трансформації бізнес-моделі підприємства наведено на рис. 1.7.

Запропонований механізм дозволяє встановити взаємовигідні симбіотичні відносини між різними учасниками циркулярного ланцюга створення вартості через зміну бізнес-моделей, що не тільки забезпечує зростання корпоративної стійкості на основі балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, але й сприяє підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів, а також сприяє розвитку більш ефективного використання обмежених ресурсів. Крім того, в умовах посилення екологічної нестабільності та нових ризиків трансформація бізнес-моделі є одним із пріоритетних напрямів випереджальних інновацій в частині розширення партнерських відносин в рамках екосистемного підходу з використанням цифрових платформ. Цей вектор дозволяє підвищити якість взаємодії між економічними суб'єктами, активно мінімізувати ризики, економічно акумулювати ресурси, максимізувати потенціал та активно управляти ризиками в умовах турбулентного середовища.

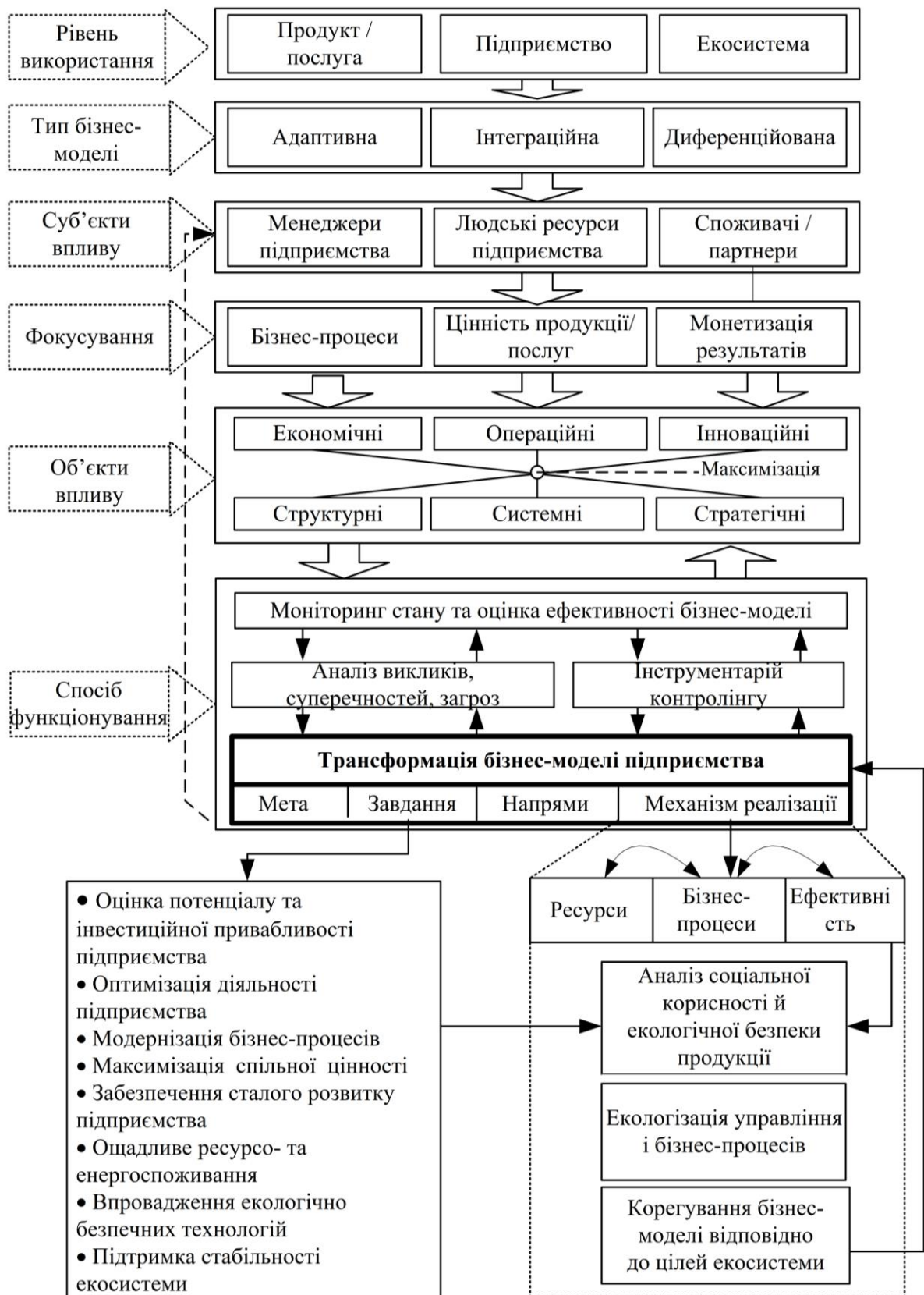


Рисунок 1.7 – Механізм оптимізації бізнес-моделі підприємства

Каталізатором трансформації бізнес-моделей є сучасні цифрові технології. Цифрові технології допомагають визначити напрямок розвитку

бізнес-стратегії, дозволяють розробляти та використовувати альтернативні та економічно ефективні джерела економічного зростання, визначати довгострокові тенденції розвитку та підвищувати ефективність виробничих та управлінських систем компанії [26].

Висновки до розділу 1.

Таким чином, можна зробити висновок, що бізнес-моделі є відносно новим, але прогресивним управлінським явищем і предметом дискусій в теорії та практиці менеджменту.

У науковій літературі, присвяченій бізнес-моделям, спостерігається концептуальна невизначеність і суперечливість розроблених інтерпретацій. Водночас існує консенсус щодо природи бізнес-моделей, основою якої є концепція вартості. У світлі вищезазначеного, продовження типології бізнес-моделей, аналіз динамічних складових бізнес-моделей та їх взаємодії в рамках мережевої структури є найбільш перспективними напрямками подальших досліджень.

Успішний розвиток підприємства все частіше залежить від бізнес-моделей, що запроваджується організацією. Проте, задля результативності імплементації бізнес-моделі підприємствам слід активно використовувати інноваційно-креативні підходи, які дозволять формувати та підтримувати успішні бізнес-моделі. Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти (послуги) пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти (послуги), з ким підприємство взаємодіє для їх створення і які фінансові результати можливі. Отже, стратегічний розвиток визначає методи конкуренції та ведення бізнесу підприємства, тоді як бізнес-модель оптимально підтримує функціонування підприємницьких структур. Таким чином, бізнес-модель суб'єкта підприємництва це загальне бачення як концепції розвитку підприємства, так і формування економічної цінності для покупців, підприємця, партнерів.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТАНУ ПОЛТАВСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА 1628

2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства

Одним з найважливіших завдань органів місцевого самоврядування є забезпечення сприятливого життєвого середовища для мешканців міста та раціональне використання рухомого і нерухомого майна, землі та інших ресурсів, що перебувають у комунальній власності.

Відповідно до статті 1 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», право комунальної власності – це право територіальної громади на свій розсуд, безпосередньо або через органи місцевого самоврядування володіти, користуватися і розпоряджатися належним їй майном економно і ефективно, відповідно до своїх інтересів [27].

Комунальні підприємства – це підприємства, що діють на основі спільної власності територіальної громади або у статутному капіталі яких частка спільної власності територіальної громади перевищує 50%. Розглянемо тенденції зміни кількості комунальних підприємств в Україні та Полтавській області за період децентралізації (див. табл. 2.1).

В Україні налічується 14188 комунальних підприємств, кількість яких щороку зростає. Як в Україні в цілому, так і в Полтавській області кількість комунальних організацій (установ), підпорядкованих органам державної влади, з кожним роком зменшується, тоді як кількість комунальних підприємств, навпаки, зростає з кожним роком. Однією з причин цього є те, що під час реформування галузі охорони здоров'я бюджетні заклади охорони здоров'я були включені до переліку неприбуткових комунальних підприємств.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості комунальних підприємств в Україні

Юридичні особи	2018	2019	2020	2021	2022
Юридичні особи України, всього	1235024	1298435	1350627	1395448	1437009
Комунальні підприємства	11640	12842	13883	14174	14188
Питома вага комунальних підприємств, %	0,94	0,99	1,03	1,02	0,99
Комунальні організації (установи) органів державної влади	61782	60508	59103	58887	58195
Питома вага комунальних організацій, %	5,00	4,66	4,38	4,22	4,05
Абсолютний приріст (цепний): комунальних підприємств	x	+1202	+1041	+291	+14
комунальних організацій	x	-1274	-1405	-216	-692
Юридичні особи Полтавської області, всього	34298	35034	35113	35204	35665
Комунальні підприємства	533	573	578	520	524
Питома вага комунальних підприємств, %	1,55	1,64	1,65	1,48	1,47
Комунальні організації (установи) органів державної влади	2549	2501	2445	2445	2396
Питома вага комунальних організацій, %	7,43	7,14	6,96	6,95	6,72
Абсолютний приріст (цепний): комунальних підприємств Полтавської області	x	+40	+5	-58	+4
комунальних організацій Полтавської області	x	-48	-56	-	-49

Джерело: складено автором самостійно за [28, 29].

На 1 січня 2023 року частка комунальних підприємств в загальній кількості юридичних осіб в Полтавській області майже в 1,5 рази перевищує аналогічний показник по Україні і становить 1,47%. Щодо комунальних організацій (установ) органів державної влади, їх частка в області складає 6,72%, у той час як в Україні – 4,05%.

Велика кількість створених комунальних підприємств після виборів свідчить про те, що органи місцевого самоврядування іноді діють не з метою забезпечення добробуту громадян, а з метою задоволення корупційних інтересів чиновників [30].

Багато комунальних підприємств, недостатній контроль зі сторони держави та мало уваги громадськості до їхньої діяльності ускладнюють ефективний моніторинг. Багато з цих підприємств не опубліковують свою

фінансову звітність на офіційних веб-сайтах місцевих органів влади, несприятливо впливаючи на загальну прозорість їх фінансового стану та місцевих фінансів.

Станом на 1 жовтня 2021 року в Полтаві працювало 30 комунальних підприємств, які займалися різними сферами, такими як житлове та комунальне господарство, транспортні послуги, будівництво та ремонт доріг, оренда нерухомого майна, організація парків, спорту, культури та інше. Загалом, на цих підприємствах працювало близько 6630 осіб, а середня заробітна плата становила 12058 грн. для працівників та 15075 грн. для адміністративного персоналу, що вище середньої зарплати по області на 3605 грн.

За дев'ять місяців 2021 року комунальні підприємства у Полтаві отримали дохід у розмірі 1124,0 млн. грн. З них лише 5 підприємств мають потенціал для самофінансування, або 22,72% від загальної кількості. Ці підприємства заробили чистого прибутку на суму 21249,7 тис. грн. Головною «заробітчанкою» у формуванні прибутку став міський водоканал, який отримав 20674,0 тис. грн. Залишок підприємств є низькорентабельними і залежать від міського бюджету, чи навіть стають збитковими, потребуючи повного фінансування від міської влади. 12 комунальних підприємств міста, що складають 54,5% від загальної кількості, зазнали збитку на суму 53336,9 тис. грн у період з січня по вересень 2021 року.

Більшість комунальних комерційних підприємств зазвичай працює з збитками, тому вони отримують значну фінансову підтримку з місцевих бюджетів. Але такий підхід може спотворювати конкуренцію та створювати ризики корупції. У 2021 році комунальні підприємства Полтави отримали усього 810,6 млн. грн. фінансування, з яких 213,3 млн. грн. виділено з міського бюджету, проте лише 32,2 млн. грн. було використано для фінансування некомерційних підприємств.

Низька ефективність комунальних підприємств зумовлена тарифними обмеженнями, низькою активністю у справах (недостатніми доходами в

порівнянні з ресурсами, витраченими для отримання цих доходів) та неефективним управлінням активами.

Для приватних компаній це сигнал до кращого управління та оптимізації витрат, а також до перегляду системи фінансового менеджменту. Коли фінансові результати погіршуються, керівництво комунальних підприємств, як правило, не відчуває жодних наслідків.

Реформи корпоративного управління на комунальних підприємствах фактично не впроваджувалися як через небажання зменшувати можливості для корупції, пов'язані з їхньою діяльністю, так і через ризик втрати оперативного контролю над організаціями, за які уряд несе політичну відповідальність.

Згідно з Левадою С. [31] важливість та складність житлово-комунальних послуг зумовлює їх соціально орієнтований характер, відсутність матеріальної форми та залежність виробництва від споживання, а також управління на різних рівнях та відокремленість відомств. Світовий досвід не дає однозначної відповіді на питання про приватизацію підприємств житлово-комунальних послуг. Наприклад, у скандинавських країнах поєднуються сильний демократичний громадський контроль, високі податки та якісні соціальні послуги. В умовах вищезазначеного участь держави та муніципалітетів у регулюванні може бути більш значущою, а вимоги до конкуренції – меншими.

Комунальні послуги необхідні для забезпечення повсякденного життя людей і вимагають державного та місцевого регулювання через свою важливість та розміри споживання. Це визначає можливість використання ринкових механізмів.

Ефективність аналізу комунальних підприємств певною мірою залежить від функцій і завдань, покладених на ці підприємства, а також від їхнього суспільного значення у підтримці життєдіяльності міста та громади. Тому систематичний розподіл комунальних підприємств на певні класи або групи може допомогти місцевій владі точно оцінити ефективність їхньої діяльності.

У науковій літературі недостатньо уваги приділяється питанню класифікації комунальних підприємств. Більшість дослідників класифікують

комунальні підприємства за видом діяльності, способом закріплення майна та способом формування статутного капіталу. Багацька К.В. підкреслює виняткову роль класифікації комунальних підприємств у виборі політики фінансування та пропонує класифікувати комунальні підприємства за формою отримання доходів, типом фінансування доходів та формою участі у фінансуванні [32, с. 77]. З метою підвищення ефективності управління комунальними підприємствами пропонуємо класифікувати їх за трьома підходами: правовим, економічним та фінансовим (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація комунальних підприємств

Ознака	Класифікаційні групи
Правовий підхід	
За способом закріплення майна	Комунальне комерційне підприємство (право господарського відання майном).
	Комунальне некомерційне підприємство (право оперативного управління майном).
За способом утворення статутного капіталу	Комунальне унітарне підприємство.
	Комунальне корпоративне підприємство.
Економічний підхід	
За призначенням	Соціальні об'єкти – заклади освіти та охорони здоров'я, житловий фонд, забезпечення населення комунальними послугами, інженерно-технічна інфраструктура міста.
	Комерційні об'єкти – підприємства комунальної власності, функціонування яких безпосередньо не пов'язано з виконанням певних соціальних функцій.
За видами діяльності	Житлово-комунальне господарство (обслуговування житлового фонду, санітарно-технічні підприємства, енергетичні підприємства, благоустрій). Ремонт і утримання доріг. Утримання зелених насаджень і зон відпочинку. Ритуальні послуги. Міський транспорт. Капітальне будівництво. Інформаційні послуги. Адміністративні послуги. Шкільне харчування. Організація торгівлі. Охорона здоров'я. Іміджеві.
За способом отримання доходів	Тарифні.
	Нетарифні.
За функціональним призначенням	Надання послуг.
	Виконання робіт.
	Управління комунальним майном.
За монопольним статусом	Комунальні підприємства, що здійснюють діяльність на ринку природних монополій, зокрема забір, очищення та постачання води, каналізація, відведення й очищення стічних вод, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

Продовження таблиці 2.2

Ознака	Класифікаційні групи
	Комунальні підприємства на ринках соціальної сфери, зокрема загальна медична практика, діяльність лікарняних закладів, інша діяльність у сфері охорони здоров'я.
	Комунальні підприємства на конкурентних та потенційно конкурентних ринках, зокрема збирання відходів, діяльність із прибирання, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, надання ландшафтних послуг, організування поховань і надання суміжних послуг.
За розмірами	Середнє комунальне підприємство.
	Мале комунальне підприємство.
	Мікропідприємство комунальне.
Фінансовий підхід	
За методом фінансування	Госпрозрахункові.
	Бюджетні.
За способом участі в публічних закупівлях	За типом організатора в публічних закупівлях: не є замовником у розумінні закону; замовники в окремих сферах господарювання; замовник (потреби територіальної громади).
	Учасники.
За типом формування капіталу	Повністю фінансуються з бюджету (більше 90%).
	Суттєво фінансуються з бюджету (від 50% до 90%).
	Частково фінансуються з бюджету (менше 50%, не періодично отримують кошти).
	Повністю фінансуються самостійно за рахунок внутрішніх джерел.
	Є «посередниками» при виконанні бюджетних програм.
За податковим статусом	Платники податку на прибуток.
	Неприбуткові організації.
За формами отримання коштів місцевого бюджету	Для формування статутного капіталу.
	Як дохід від виконання замовлень виконавчих органів влади, виконання замовлень бюджетних установ і організацій.
	Як державна фінансова допомога (дотації, гранти, субсидії, податкові пільги, списання боргів, кредити на пільгових умовах).

Джерело: складено за [48].

Правовий підхід до класифікації комунальних підприємств ґрунтується на концепції прав власності – права власності та права управління майном. Згідно з економічним підходом, основними ознаками класифікації є мета, вид діяльності, спосіб отримання доходів та функціональне призначення. В якості нового критерію класифікації бажано визначити класифікацію за розміром та монопольним статусом комунального підприємства. Фіскальний підхід

визначає класифікацію за способом фінансування, способом участі в державних закупівлях, типом формування капіталу, формою фінансування з місцевого бюджету та податковим статусом комунального підприємства.

Згідно з Т. С. Клебанов, О.В. Димченко та О.О. Рудаченко [33], структура комунального господарства кожного міста є унікальною і залежить від різних факторів:

1. Географічні умови, такі як розташування міста, кліматичні умови, наявність корисних копалин, річок і озер, лісових масивів та енергетичних ресурсів;

2. Демографічні чинники, включаючи щільність населення, розмір сімей та кількість дітей у сім'ї;

3. Виробничі аспекти, такі як виробнича спрямованість, галузева структура промисловості, наявність транспортних мереж та інфраструктура;

4. Економічні умови, включаючи фінансові потоки, економічну самодостатність регіону, рівень дотацій, трудомісткість та вартість ресурсів;

5. Соціальні аспекти, такі як стабільність, рівень безробіття, соціальна структура, національні особливості та традиції;

6. Екологічні умови, такі як допустимі рівні викидів, екологічні вимоги до продукції та збереження навколишнього середовища.

Кожний з цих чинників впливає на структуру господарства міста і визначає його індивідуальні особливості.

Комунальні підприємства – не унікальні за своєю природою: тлумачення цього поняття можна знайти в Найбільшому Фінансовому Словнику «Investor Words» [34], в якому зазначено, що комунальне підприємство – «організація, що забезпечує послуги громадськості, такі як водопостачання, енергетика, транспорт або телекомунікації. Компанії, що надають ці послуги, іноді отримують монопольне становище за підтримки уряду, що робиться з метою кращого задоволення потреб споживачів».

Класичне пояснення необхідності регулювання комунальних послуг полягає в тому, що це підприємства, в яких технологія виробництва, передача та розподіл майна призводить до повного або часткового монопольного

становища, тобто за своєю суттю є природними монополіями. Монополія виникає внаслідок економії масштабу в конкретній галузі, великих капітальних витрат, характерних для таких підприємств, нееластичності попиту серед споживачів комунальних послуг. З урахуванням тенденції монополізації та потенціалу монополістичної цінової практики, державне регулювання вже протягом століть використовується для таких представників бізнесу. На практиці державне регулювання має на меті забезпечити такий стан, за якого суб'єкт комунальної власності слугує усім суб'єктам, які створюють попит на комунальні послуги та можуть платити за них, працює в безпечному режимі, обслуговує усіх споживачів на рівних умовах і встановлює справедливі та об'єктивні тарифи.

Синческул І.Л. підкреслює особливі риси економічної діяльності комунальних підприємств, що включають: 1) унікальний підхід до формування цін на послуги з установленням єдиної тарифної політики; 2) отримання субсидій, дотацій та цільового фінансування від держави та місцевих органів самоврядування; 3) значну заборгованість клієнтів за отримані послуги (особливо бюджетних установ та населення), включаючи сумнівні та безнадійні кредиторські заборгованості; 4) значний борг перед постачальниками за використані ресурси (газ, електроенергія тощо); 5) спеціальну систему оподаткування послуг для окремих категорій клієнтів (готівковий метод) [35, с. 94].

На рис. 2.2 покажемо основні переваги створення та функціонування комунальних підприємств та коротко їх охарактеризуємо.

Задоволеність потреб громадян певної територіальної одиниці. Ця перевага впливає з самого визначення та сутності комунальних підприємств та пов'язана з тим, що кожен орган місцевого самоврядування створює таку кількість та такі види комунальних підприємств на тій територіальній одиниці, щодо якої поширюються повноваження такого органу, які максимально задовольняють потреби громадян.

Некомерційний статус господарської діяльності комунального

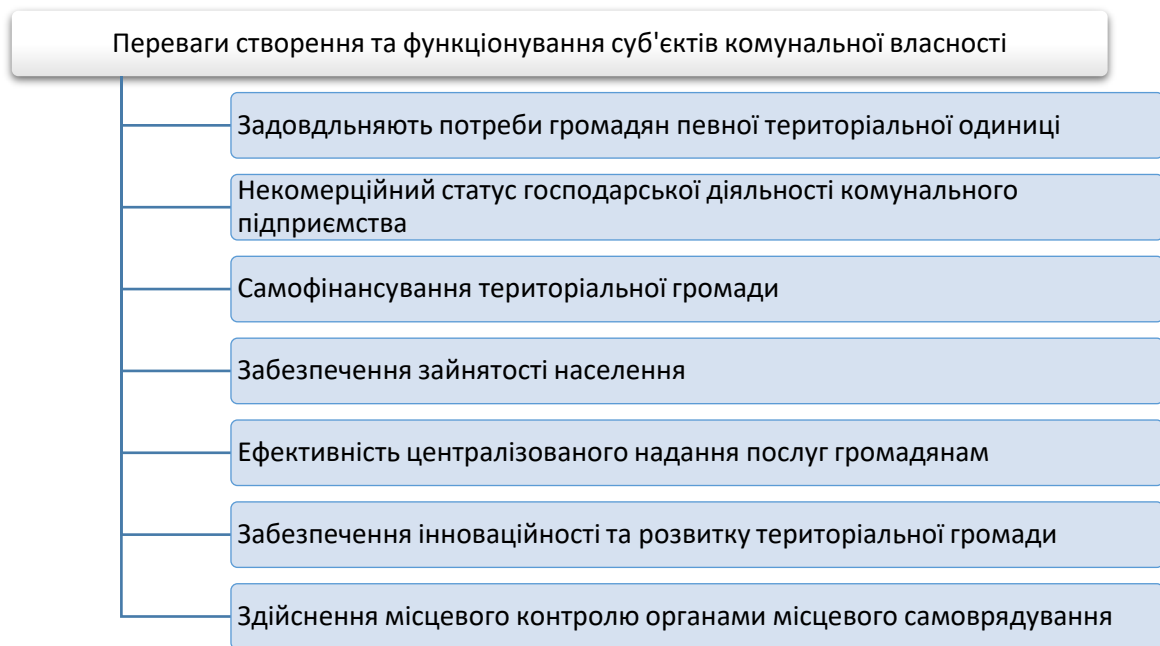


Рисунок 2.2 – Основні переваги створення та функціонування суб'єктів комунальної власності
Джерело: складено за [36].

підприємства допомагає ефективно та об'єктивно встановлювати тарифи для населення на такі послуги, які покривають витрати на їх надання без прибутку та додаткових надприбутків.

Згідно зі статтею 52 Господарського кодексу України, «некомерційне господарювання» – це систематична господарська діяльність, що проводиться суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без прагнення отримання прибутку. Некомерційна господарська діяльність здійснюється суб'єктами господарювання державного або комунального секторів економіки у галузях (видах діяльності), де заборонене підприємництво, за рішенням відповідних органів державної влади або органів місцевого самоврядування. Некомерційна господарська діяльність може також виконуватися іншими суб'єктами господарювання, яким законом заборонено провадити господарську діяльність у формі підприємництва.

Самофінансування місцевих громад – це перевага, що виникає через особливості перерозподілу коштів, які залишаються на балансі комунального

підприємства. Механізм полягає в тому, що частина коштів, сплачених громадянами за комунальні послуги, використовується для покриття витрат на ці послуги, частина – для покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства, а певна частина перерозподіляється на користь місцевої влади для поповнення місцевого бюджету.

Забезпечення зайнятості населення є важливою перевагою, оскільки працівники комунальних підприємств та постачальники комунальних послуг не потребують спеціальних знань чи високої освіти. Це сприяє працевлаштуванню громадян без вищої освіти, осіб з інвалідністю та людей похилого віку.

Ефективність централізованого надання послуг громадянам полягає в тому, що колективне надання комунальних послуг дозволяє забезпечити їх більш ефективну реалізацію. Централізація дозволяє встановити єдині стандарти, тарифи та процедури обслуговування населення.

Забезпечення інноваційності та розвитку територіальної громади є результатом сучасних умов господарювання комунальних підприємств, зокрема після введення системи децентралізації в Україні. Комунальні підприємства, разом з комерційними суб'єктами господарювання, мають застосовувати передові технології надання послуг і постійно оновлювати свою матеріально-технічну базу. Цей підхід давно застосовується в іноземних країнах, де кожна територіальна громада намагається розробити власний унікальний продукт або послугу, яка вирізнятиметься серед інших по всій країні та сприятиме залученню додаткових «зовнішніх» фінансових ресурсів.

Контроль за діяльністю комунальних підприємств, здійснюваний органами місцевого самоврядування, полягає у відповідності їхніх дій стратегії розвитку регіону, врахуванні потреб місцевих мешканців та дотриманні чинного законодавства.

Кожне підприємство, як економічна організація, є відкритою соціотехнічною системою. Це означає, що, по-перше, вона взаємодіє з зовнішнім середовищем, та, по-друге, має внутрішнє середовище, що складається з технологій і людей.

Зовнішнє середовище підприємства – це фактори та умови, які існують за межами підприємства та існують незалежно від нього, але впливають або мають потенціал впливу на діяльність підприємства. Загальною характеристикою факторів зовнішнього середовища є те, що вони не залежать від підприємства, а отже, не піддаються контролю з боку підприємства. Залежно від характеру впливу – прямого чи опосередкованого – елементи зовнішнього середовища підприємства можна поділити на дві групи.

До першої групи, макросередовища підприємства, належить все, що оточує підприємство та знаходиться поза його контролем. Ці чинники мають непрямий вплив на діяльність підприємства: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні умови підприємницької діяльності в країні.

Мікросередовище підприємства, фактори прямого впливу, складається з таких чинників, як постачальники, клієнти, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Ці чинники не залежать від підприємства, але безпосередньо впливають на його функціонування. Вони включають заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, такі як банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації та державні органи. Мікросередовище виступає провідником впливу факторів макросередовища на підприємство.

Внутрішнє середовище контролюється самою компанією. Ці елементи, такі як стратегія, цілі, структура, технології, персонал та організаційна культура, безпосередньо впливають на її продуктивність.

Зовнішнє та внутрішнє середовище компанії взаємопов'язані (рис. 2.3): компанія формує внутрішнє середовище з урахуванням факторів зовнішнього середовища та адаптується до останнього за допомогою внутрішніх чинників.

Діяльність Полтавського КАТП-1628 під впливом зовнішнього середовища, що має значний вплив. Існують загрози та можливості для розвитку підприємства. Ускладнюють усе те, що підприємство є комунальною власністю та залежить від рішень полтавської міської ради. Фінансування Полтавського КАТП-1628 залежить від виділення коштів депутатами, і всі

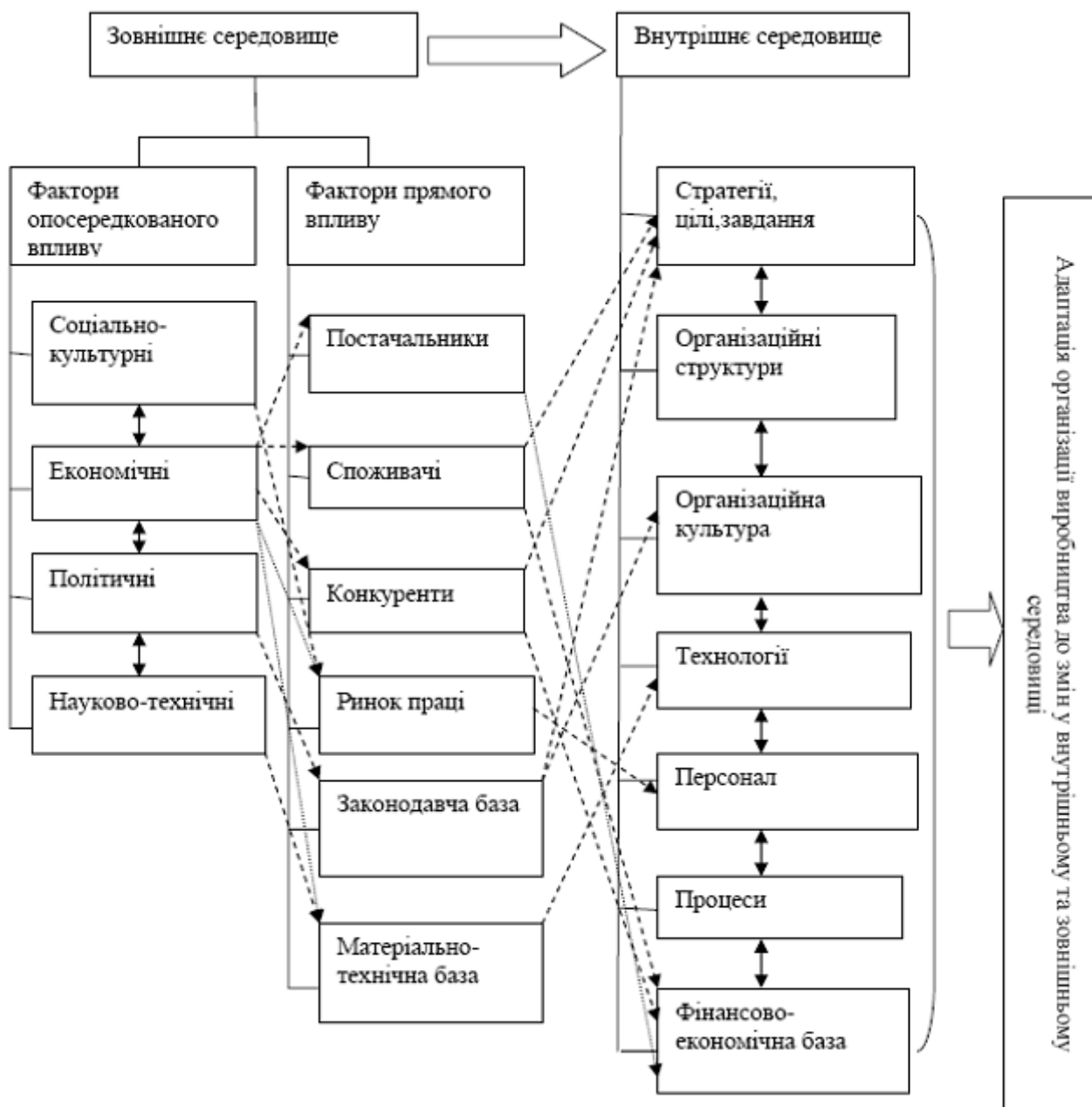


Рисунок 2.3 – Взаємозв’язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства та процесом організації виробництва
Джерело: [37]

рішення узгоджуються з Полтавською міською радою.

У процесі свого господарського функціонування Полтавське КАТП-1628 постійно вступає в контакт з великою кількістю підприємств. Особливо важливою є постійне постачання бензину, дизельного палива, масла, автозапчастин, цистерн та інших матеріально-технічних ресурсів для забезпечення діяльності Полтавського КАТП-1628. Основними

постачальниками цих ресурсів для підприємства є такі компанії, як ТОВ «Надежда Ритейл», ТОВ «ТЛА Полтава», ТОВ «Траксервіс», ТОВ «ЮГСТАЛЬ», ТОВ «Депот Груп», ТОВ «ОЙЛ Груп ЛТД», ПрАТ «Полтава-Авто», ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «Електронтехсервіс ЛТД», ПрАТ «Полтаський машинобудівний завод». Вони є ключовими постачальниками різних ресурсів для забезпечення безперебійної діяльності Полтавського КАТП-1628.

Полтавське КАТП-1628 має велику кількість клієнтів, які включають у себе всі верстви населення міста Полтава, а також численні приватні підприємства та державні установи.

Звернімо увагу, що для зменшення кількості накопичених неупорядкованих відходів, що потрапляють на звалище, підприємство здійснює роздільний збір твердих побутових відходів. Також підприємство проводить прийом відпрацьованих ртутьмісних ламп від населення, бюджетних установ та організацій з подальшим транспортуванням їх на знешкодження до спеціалізованих підприємств. Полтавське КАТП-1628 виконує вищезазначені послуги, а користувачі (населення, суб'єкти підприємницької діяльності) повинні укладати договори.

У табл. 2.3 визначено основні фактори загрози, які існують в зовнішньому середовищі для функціонування Полтавського КАТП-1628.

Таблиця 2.3 – Фактори загроз функціонування Полтавського КАТП-1628

№ п/п	Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція підприємства
1	Ведення військових дій на території Полтави	Погіршення військової ситуації та початок військових дій безпосередньо на території Полтавщини	–
2	Зниження платоспроможності основних груп клієнтів	Неможливість своєчасної оплати клієнтами за послуги підприємства	Суворий контроль за дебіторською заборгованістю, знижки клієнтам за своєчасну оплату
3	Проблеми постачання основних ресурсів	Неможливість проведення безперебійної діяльності	Формування стратегічного запасу основних ресурсів

№ п/п	Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція підприємства
		через дефіцит основних ресурсів	
4	Відтік кваліфікованих кадрів	Через війну на території України, бажання більш високої заробітної плати виїзд громадян за кордон	Підвищення рівня заробітної плати працівників, формування повного соціального пакету
5	Зниження фінансування діяльності підприємства	Через дефіцит фінансів можливе зниження фінансування діяльності Полтавського КАТП-1628	Вихід на прибутковий рівень, або як мінімум на рівень самоокупності. Впровадження програми зниження витрат, особливо ліквідація непродуктивних витрат

Джерело: складено автором

У зовнішньому середовищі існує безліч загроз, які ускладнюють діяльність та розвиток Полтавського КАТП-1628. Основною загрозою для підприємства та всієї України зараз є подальше розгортання війни, що може призвести до зупинки функціонування підприємства. Також серйозною проблемою є зниження платоспроможності клієнтів та проблеми з постачанням основних ресурсів, зокрема, дефіцит паливно-мастильних матеріалів, які є ключовими для підприємства.

Далі у табл. 2.4 визначено фактори можливостей функціонування Полтавського КАТП-1628.

Таблиця 2.4 – Фактори можливостей функціонування Полтавського КАТП-1628

№ п/п	Фактор	Зміст можливості	Можлива реакція підприємства
1	Доступ до міжнародних програм фінансування. Весь світ у період війни висловив цілковиту та безпрецедентну підтримку України	Можливе фінансування з боку фінансових організацій різних проектів	Участь підприємства у програмах фінансування проектів, що дозволить оновити машинно-тракторний парк
2	Збільшення підтримки Полтавської міської ради	Розширення фінансування діяльності підприємства, затвердження стратегії розвитку підприємства, вжиття заходів	Участь підприємства у таких програмах, донесення до керівництва Полтавської міської ради

№ п/п	Фактор	Зміст можливості	Можлива реакція підприємства
		направлених на модернізацію підприємства	про реальні потреби підприємства
3	Розширення асортименту послуг за рахунок диверсифікації	Підприємство може розширити діяльність завдяки пропозиції нових послуг, зокрема надавати транспортні послуги, здавати в оренду транспорт	В умовах простою транспорту здавати його в оренду. Маркетологами підприємства систематично проводити маркетингові дослідження

Джерело: складено автором

У зовнішньому середовищі також існують можливості для розвитку Полтавського КАТП-1628. Підприємство повинне постійно моніторити стан бізнес-середовища, використовуючи усі наявні можливості та знижуючи ймовірність втрат під час реалізації загроз. Важливо розуміти, що Полтавське КАТП-1628 має стратегічне значення для міста. Тому перспективи його функціонування досить високі. У той же час існують серйозні ризики його функціонування. Основними загрозами для Полтавського КАТП-1628 наразі є ведення війни на території України. Хоча на даний час безпосередньо в Полтаві не ведуться військові дії, але існує загроза цьому. Також значний вплив має загальна економічна ситуація в регіоні та країні. Хронічною проблемою для підприємства є нестача автотранспорту та працівників для оперативного реагування на потреби містян.

Для більш ретельного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища Полтавського КАТП-1628 було прийняте рішення провести аналіз за допомогою методів PEST та SWOT. Перший аналіз дозволить визначити вплив макросередовища на діяльність підприємства. У проведенні PEST-аналізу приймали участь 5 експертів, які є співробітниками Полтавського КАТП-1628. Результати аналізу представлені у табл. 2.5.

Після PEST-аналізу стало очевидним, що загальний вплив макросередовищних факторів на діяльність Полтавського КАТП-1628 є в основному негативним. Подальші перспективи підприємства та можливості для його розвитку в значній мірі залежать від економічної та політичної

Таблиця 2.5 – REST-аналіз діяльності Полтавського КАТП-1628

№	Найменування фактора	Важливість для підприємства (в сумі = 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінка впливу
	1. Політичні фактори				
1.1	Високий рівень бюрократії та корупції	0,35	2	-	-0,7
1.2	Часті зміни в системі законодавства	0,3	2	-	-0,6
1.3	Воєнний стан в державі через повномасштабне вторгнення рф	0,35	3	-	-1,05
	<i>Разом політичних факторів</i>	<i>1</i>			<i>-2,35</i>
	2. Економічні фактори				
2.1	Підвищення вартості утримання об'єктів нерухомості	0,3	3	-	-0,9
2.2	Зниження реальних доходів населення	0,2	3	-	-0,6
2.3	Зростання курсу іноземної валюти	0,2	2	-	-0,4
2.4	Підвищення вартості електроенергії та опалення	0,2	3	-	-0,9
	<i>Разом економічних факторів</i>				<i>-2,8</i>
	3. Соціальні фактори				
3.1	Соціальна напруженість через війну	0,5	3	-	-1,5
3.2	Негативна демографічна ситуація	0,25	2	-	0,5
3.3	Вплив ЗМІ	0,25	3	-	0,75
	<i>Разом соціальних факторів</i>				<i>-2,8</i>
	4. Технологічні фактори				
4.1	Розвиток технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Освоєння інноваційних технологій, зокрема у сфері маркетингу	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	-	-0,6
	<i>Разом технологічних факторів</i>				<i>+1,5</i>

Джерело: складено автором

ситуації в країні. Не менш важливою для функціонування Полтавського КАТП-1628 є воєнний стан в країні, оскільки погіршення ситуації може призвести до примусового закриття ринків, що негативно позначиться на фінансових показниках підприємства. Загалом, замовники побоюються укласти довгострокові контракти з полтавськими службами ПМР через високий рівень невизначеності.

Додатково до вищезазначеного аналізу, можна звернутися до SWOT-аналізу, який дозволить оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Шляхом порівняння їхніх характеристик можна вибрати стратегію розвитку для підприємства. SWOT-аналіз Полтавського КАТП-1628 представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз Полтавського КАТП-1628

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність підприємства має важливе соціальне та стратегічне значення для жителів міста 2. Відносно не високий рівень тарифів 3. Відсутність конкурентів на ринку міста Полтави 4. Велика кількість клієнтів 5. Наявність власної ремонтно-технічної бази для ремонту автотранспорту 6. Кваліфікований персонал 7. Прийнятний рівень заробітної плати 8. Стабільний попит на послуги підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення військових дій на території Полтави 2. Зниження платоспроможності основних груп клієнтів 3. Проблеми постачання основних ресурсів 4. Відтік кваліфікованих кадрів 5. Зниження фінансування діяльності підприємства 6. Підвищення вартості на основні ресурси, зокрема паливно-мастильні матеріали 7. Девальвація національної валюти 8. Демографічна криза 9. Зростання політико-економічної кризи
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність підприємства має важливе соціальне та стратегічне значення для жителів міста 2. Відносно не високий рівень тарифів 3. Відсутність конкурентів на ринку міста Полтави 4. Велика кількість клієнтів 5. Наявність власної ремонтно-технічної бази для ремонту автотранспорту 6. Кваліфікований персонал 7. Прийнятний рівень заробітної плати 8. Стабільний попит на послуги підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збиткова діяльність 2. Дефіцит фінансових ресурсів 3. Висока залежність від фінансування з боку Полтавської міської ради 4. Неєфективна маркетингова діяльність 5. Застарілий автомобільно-тракторний парк 6. Низький рівень задоволеності роботою підприємства

Джерело: складено автором

Загалом, Полтавське КАТП-1628 володіє стійкою позицією на ринку. Але для збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності, підприємству слід усунути свої слабкі сторони.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу Полтавського КАТП-1628

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
8 + 8 = 16	8 + 6 = 14
Внутрішнє середовище	
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9 + 8 = 17	9 + 6 = 15

Джерело: складено автором

Отже, Полтавське КАТП-1628 є вразливим у контексті змін зовнішнього середовища. Загальний стан зовнішнього середовища не сприяє розвитку підприємства. Воєнний стан, девальвація національної валюти, зниження платоспроможності клієнтів негативно впливають на діяльність підприємства. Полтавське КАТП-1628 повинно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та шукати внутрішні резерви для підвищення ефективності своєї роботи.

2.2. Юридичний статус та організаційні основи діяльності підприємства

Практичною основою для написання кваліфікаційної роботи є Полтавське комунальне автотранспортне підприємство 1628.

З метою забезпечення нормальних, безпечних та гігієнічних умов проживання полтавців та гостей міста було створено Полтавське комунальне автотранспортне підприємство 1628. Ця організація працює вже 70 років і надає повний комплекс санітарно-гігієнічних та прибиральних послуг усім жителям Полтави. Крім цього, підприємство займається санітарною очисткою територій. Полтавське КАТП-1628 є комунальним підприємством, яке забезпечує створення безпечних та комфортних умов для проживання у обласному центрі Полтавської області.

Повна назва підприємства: Полтавське комунальне автотранспортне підприємство 1628.

Скорочена назва даного підприємства – Полтавське КАТП-1628.

Місцезнаходження підприємства: Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Кагамлика, будинок 84.

Відомості про підприємство подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Відомості про Полтавське комунальне автотранспортне підприємство 1628

Відомості про підприємство	
Код за ЄДРПОУ:	03351823
Повне найменування:	Полтавське комунальне автотранспортне підприємство 1628
Скорочене найменування (згідно Статуту)	Полтавське КАТП 1628
Юридична адреса:	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Кагамлика, будинок 84
Керівник:	директор – Максименко Олександр Феофанович
Код території за КОАТУУ:	6310100000
Регіон:	Полтавська обл., місто Полтава
Державна реєстрація (дата реєстрації):	07.05.1993
Засновник	Полтавська Міська Рада Україна, 36000, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Соборності, будинок 36
Розмір статутного капіталу (грн.):	122 388 294,46 грн. (станом на 12.01.2024)
Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в податкових органах	
Органи статистики:	Державна служба статистики України Ідентифікаційний код органу: 37507880 Дата взяття на облік: 15.06.1994
Реєстр платників податків:	Головне управління ДПС У Полтавській області, Державна податкова інспекція у м. Полтаві Дата взяття на облік: 10.11.1992 Ідентифікаційний код: 44057192
Реєстр платників єдиного податку:	Головне управління ДПС У Полтавській області, Державна податкова інспекція у м. Полтаві Дата взяття на облік: 25.03.1991 Ідентифікаційний код: 44057192

Підприємство є юридичною особою від дати державної реєстрації – 07.05.1993 (30 років 10 місяців), має відокремлене майно, що знаходиться у господарському віданні підприємства і відображається у самостійному

балансі. Статутний капітал підприємства становить 122 388 294,46 грн. (станом на 12.01.2024 р.)

Полтавське КАТП-1628 належить у 100% Полтавській міській раді, яка є засновником та власником досліджуваного підприємства. Господарська діяльність Полтавського КАТП-1628 спрямована на користь суспільства, оскільки воно забезпечує благоустрій вулиць міста Полтава, його імідж, а також комфорт для мешканців. Основне завдання КАТП-1628 полягає в зборі та утилізації побутових відходів.

Важливо зазначити, що це підприємство працює виключно в межах Полтави і суворо дотримується всіх законів України, таких як Конституція України, Господарський, Цивільний та Податковий кодекси України, а також Закони України «Про відходи», «Про благоустрій населених пунктів» та інші законодавчі акти, котрі регулюють діяльність у сфері житлово-комунальних послуг.

Мета діяльності Полтавського КАТП-1628 полягає в забезпеченні потреб мешканців Полтави шляхом надання якісних послуг з благоустрою територій в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і статутом.

Основні завдання досліджуваного підприємства представлені на рис. 2.4.

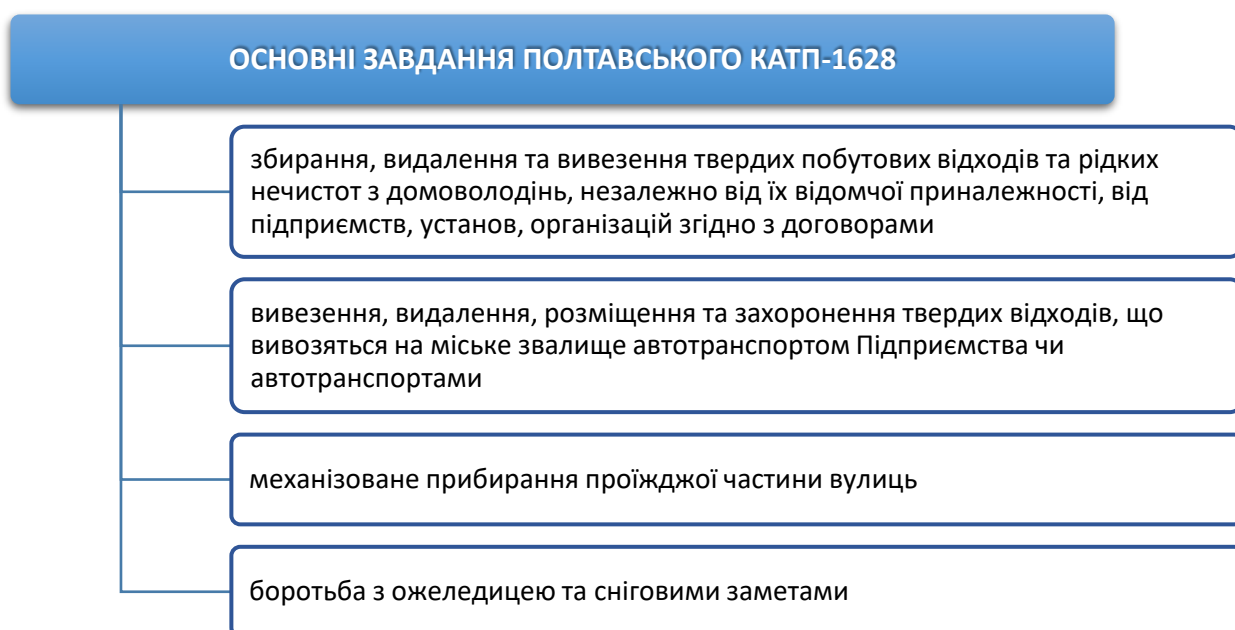


Рисунок 2.4 – Основні завдання Полтавського КАТП-1628

Відповідно до завдання функціонування предметом діяльності
Полтавського КАТП-1628 є:

Основний вид діяльності:

38.11 Збирання безпечних відходів

Додаткові:

81.29 Інші види діяльності із прибирання

81.30 Надання ландшафтних послуг

46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод

38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів

36.00 Забір, очищення та постачання води

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та
кондиціонування

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування
промислового призначення

42.11 Будівництво доріг і автострад

43.21 Електромонтажні роботи

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.34 Малярні роботи та скління

43.39 Інші роботи із завершення будівництва

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

52.10 Складське господарство

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

71.20 Технічні випробування та дослідження

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

95.21 Ремонт електронної апаратури побутового призначення для
приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

Комунальне підприємство «Полтавське КАТП-1628» відіграє важливу
роль у сфері утилізації побутових відходів, сприяючи забезпеченню зручних

та екологічно чистих умов для мешканців міста. Функціонуючи в умовах монопольної конкуренції, підприємство ставить перед собою завдання забезпечити найвищий рівень задоволення потреб споживачів, не маючи при цьому за мету одержання прибутку.

Проведемо аналіз обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності, використовуючи дані форми №2-м (річна) за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.9 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг Полтавське КАТП-1628 за 2020-2022 р.р.

Найменування показника	Значення показника						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2021 – 2020		2022 - 2021	
	Тис..грн.	Питома вага, %	Тис..грн.	Питома вага, %	Тис..грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
Вивезення та захоронення ТПВ	14121	26,36	17935	26,93	27317	25,96	3814	0,57	9382	-0,97
Вивезення будівельного сміття	10152	18,95	15357	23,06	20046	19,05	5205	4,11	4689	-4,01
Вивезення сміття	9456	17,65	11881	17,84	17437	16,57	2425	0,19	5556	-1,27
Вивезення рідких побутових відходів	7112	13,28	7598	11,41	14259	13,55	486	-1,87	6661	2,14
захоронення ТПВ на міському звалищі	4645	8,67	6706	10,07	9596	9,12	2061	1,40	2890	-0,95
Оренда спецтехніки	7123	13,30	5946	8,93	14721	13,99	-1177	-4,37	8775	5,06
Інше	954	1,78	1172	1,76	1851	1,76	218	-0,02	679	–
Разом	53563	100,00	66595	100,00	105227	100,00	13032	х	38632	х

З поданих даних видно, що загальний обсяг наданих послуг Полтавського КАТП-1628 упродовж 2020-2022 рр. зростає. У 2021 р. обсяги наданих послуг склали 66595 тис. грн., що на 13032 тис. грн. більше, ніж у 2020 р., а у 2022 році зростання обсягів реалізації склало вже +38632 тис. грн., а результаті чого чистий дохід від реалізації у 2022 році склав вже 105227 тис. грн. Графічно динаміка реалізації продукції товариства наведена на рис. 2.5.

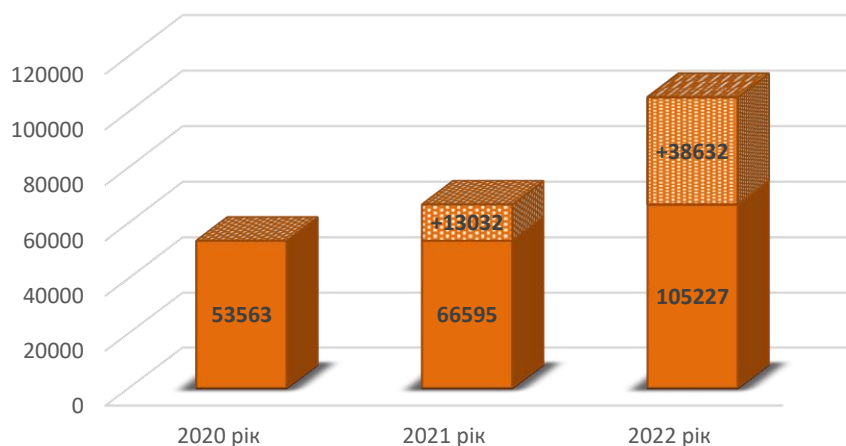


Рисунок 2.5 – Динаміка реалізованої продукції
Полтавського КАТП-1628 у 2020-2022 рр.

Структура наданих послуг підприємства протягом аналізованого періоду є однорідною. Обсяги надання послуг за всіма найменуваннями зросли в абсолютних значеннях. Це пояснюється як зростанням вартості цих послуг, так і збільшенням попиту на них. Зокрема через процеси урбанізації зростає кількість клієнтів підприємства. На рис. 2.6-2.8 показана структура наданих послуг досліджуваного підприємства.

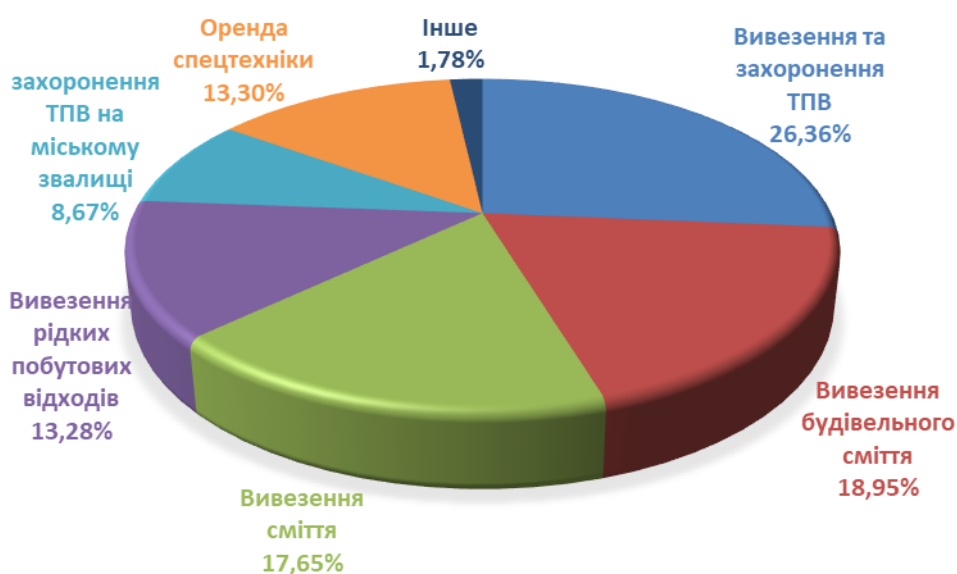


Рисунок 2.6 – Структура обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг
Полтавське КАТП-1628 за 2020 рік

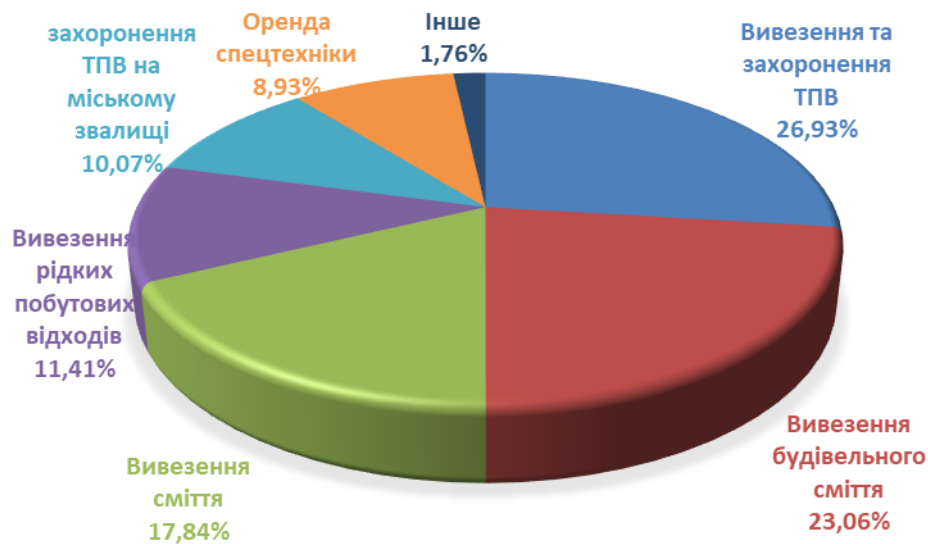


Рисунок 2.7 – Структура обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг
Полтавське КАТП-1628 за 2021 рік

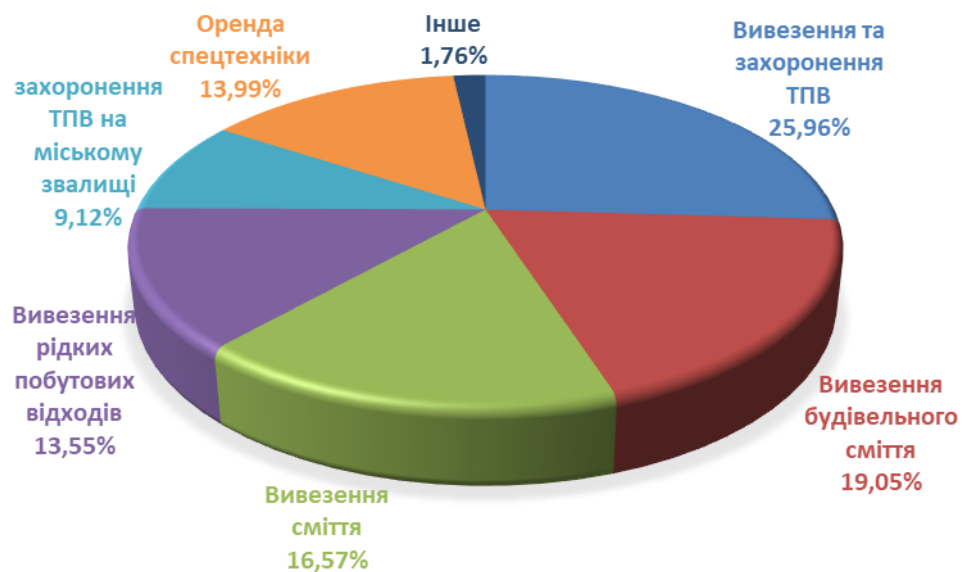


Рисунок 2.8 – Структура обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг
Полтавське КАТП-1628 за 2021 рік

Основна частина продажів припадає на послуги з вивезення та захоронення твердих побутових відходів. У 2020 році ці послуги становили 26,36% від загального обсягу реалізованих послуг, 26,93% у 2021 році та 25,96% у 2022 році. На другому місці за обсягами знаходиться вивезення будівельного сміття з часткою 18,95...23,06%, а на третьому – послуги з

вивезення звичайного сміття з часткою 16,57...17,84%. Одним із перспективних напрямків діяльності Полтавського КАТП-1628 є послугу із оренди спецтехніки, що дозволяє отримувати додаткові кошти від надання в оренду приватному сектору невикористовуваної на даний момент самим підприємством техніки.

Формування організаційної структури управління є важливим для успішної діяльності Полтавського КАТП-1628 та досягнення поставлених цілей, оскільки представляє організацію як сукупність взаємозалежних елементів. Кожен елемент має свої цілі і завдання. Організаційна структура відображає зв'язки між різними структурними підрозділами та забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами. Начальник керує своїми прямими підлеглими, маючи при цьому уявлення про дії підлеглих, які знаходяться на нижчому рівні управління. Схематично організаційна структура управління Полтавського КАТП-1628 зображена на рисунку 2.9.

Ця структура передбачає, що вищі служби одержують повноваження керування службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. При цьому всю повноту влади бере на себе Начальник. Структура управління Полтавського КАТП-1628 має ряд переваг:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- розвантаження вищого керівництва;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства.

Є й недоліки, такі як недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань, складність взаємодії лінійних і функціональних керівників, ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки.

Виконавчим органом Полтавського КАТП-1628, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства, є начальник. Він вирішує усі питання діяльності товариства. Начальник вправі:

- без достовірності здійснювати дії від імені підприємства;

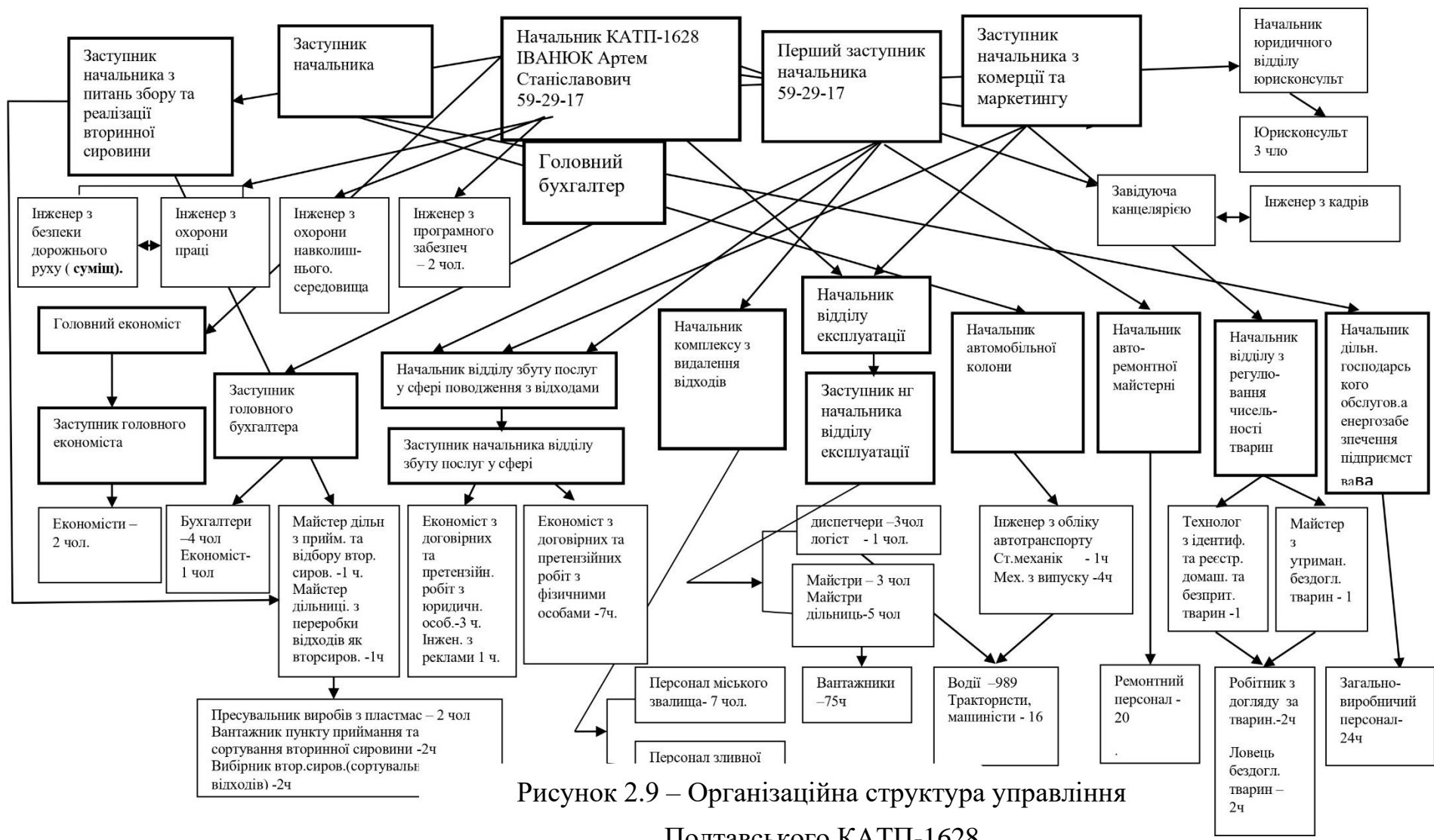


Рисунок 2.9 – Організаційна структура управління Полтавського КАТП-1628

- самостійно укладати договори;
- приймати та звільняти працівників;
- давати довіреності та доручення, відкривати та використовувати рахунки товариства в установах банків та інше.

Загалом, аналізуючи організаційну структуру Полтавського КАТП-1628 можна зробити висновок про те, що кожен підрозділ має чітко окреслені межі своєї діяльності та точно визначені функції. Організаційна структура підприємства спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими членами організації, розподілу між ними прав і відповідальності.

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

В даний період складних умов під час війни на діяльність Полтавського КАТП-1628 покладається велика відповідальність й тиск. Тому доцільно на прикладі цього підприємства провести аналіз його господарської та ринкової діяльності.

В даній роботі розроблені фінансово-економічні показники для трьох порівнюваних років: 2020, 2021 та 2022 рр.

Достатнє забезпечення підприємств робітниками, що володіють необхідними знаннями та навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, обсяг і своєчасність усіх робіт, ступінь використання обладнання, машин і, як результат, обсяг виробництва, його собівартість, прибуток та інші економічні показники залежать від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання.

Ефективність використання трудових ресурсів відображається на показниках продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягу виробництва (надання послуг), головним фактором

економічного зростання. Іншими словами, під продуктивністю праці розуміють продуктивність праці або здатність людини виробляти певну кількість продукції за одиницю робочого часу.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний обсяг виробництва одного працівника (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз продуктивності праці Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			2022 – 2020	
		2020	2021	2022	+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	53563	66595	105227	51664	96,5
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	232	274	270	38	16,4
3. Середньоспискова чисельність робітників	осіб	186	214	213	27	14,5
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	80,17	78,10	78,89	-1,28	-1,6
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	53929	48911	51320	-2608,7	-4,8
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./особу					
- одного працівника		230,88	243,05	389,73	158,85	68,8
- одного робітника		287,97	311,19	494,02	206,05	71,6
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	19370,94	14875,73	15839,51	-3531,43	-18,2

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід. Середньооблікова чисельність Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. відзначалась тенденцією до зростання: протягом досліджуваного періоду її величина збільшилась з 232 осіб у 2020 році до 270 осіб (рис. 2.10). При чому слід відмітити, що зазначена тенденція відбулась як у складі персоналу підприємства, так і в часті його робітників: так, чисельність робітників збільшилась з 186 осіб до 213 протягом 2020-2022 рр.

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний

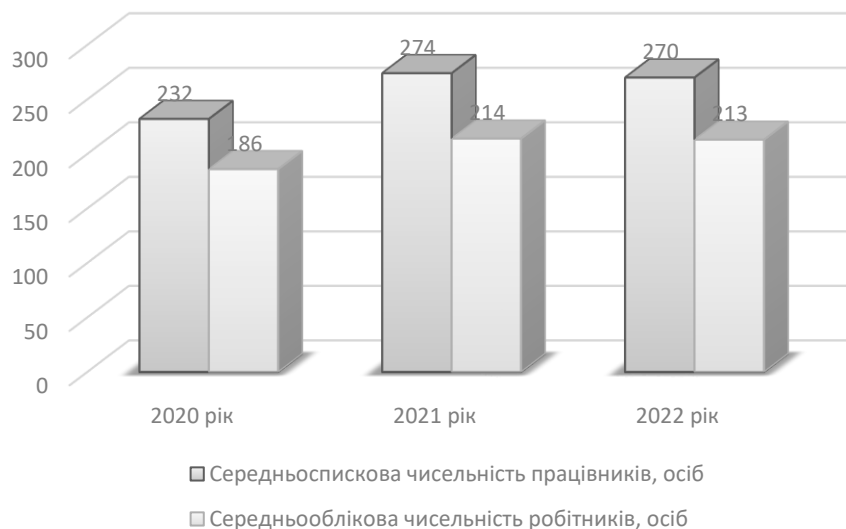


Рисунок 2.10 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр., осіб

досліджуваного періоду складає (рис. 2.11) 230,88 тис. грн./особу у 2020 році, 243,05 тис.грн./ особу – у 2021 році та 389,71 тис. грн. – у 2022 році, що на 158,85 тис. грн./особу більше від значення 2020 року (на 68,8%). Виробіток одного робітника змінювався аналогічним чином: протягом досліджуваного періоду його рівень змінився з 287,97 тис. грн. у 2020 році до 494,02 тис. грн. проміжок часу. Тобто протягом 2020-2022 рр. продуктивність праці одного



Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці Полтавського КАТП-1628 у 2020-2022 рр., тис. грн./особу

робітника збільшилась на 206,05 тис. грн., що складає +71,6% від значення на початку періоду.

На наступному етапі оцінювання економічного та фінансового стану проведемо аналіз динаміки та джерел формування його майна.

Активи – загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формі, які авансовані у підприємства. Як свідчать отримані дані (табл. 2.11), протягом 2020-2022 рр. вартість активів підприємства не залишалась постійною, а динаміка зміни її величини мала чітко виражений характер зростання (рис. 2.12).

Таблиця 2.11 – Динаміка вартості активів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Найменування показника	на початок 2020 р.	на початок 2021 р.	на початок 2022 р.	на початок 2023 р.
Валюта балансу, тис. грн.	98 047,0	105 385,00	122 036,0	127 761,0
Абсолютний приріст показника по відношенню до попереднього періоду, тис. грн.	x	7 338,00	16 651,00	5 725,00
Абсолютний приріст показника по відношенню до початку 2020 року, тис. грн.	x	7 338,00	23 989,00	29 714,00
Темп росту показника по відношенню до попереднього періоду, %	x	107,5	115,8	104,7
Темп росту показника по відношенню до початку 2020 року, %	x	107,5	124,5	130,3
Темп приросту показника по відношенню до попереднього періоду, %	x	7,5	15,8	4,7
Темп приросту показника по відношенню до початку 2020 року, %	x	7,5	24,5	30,3

Темп зростання становив 107,5% у 2020 році, 115,8% 2021 р. та 104,7% у 2022 р. по відношенню до аналогічного значення на початок періоду.

Темп зростання, що перевищує 100%, що свідчить про позитивне збільшення балансу та розширення підприємницького господарського обороту у 2022 році, котре відбулося за рахунок покращення використання коштів на підприємстві, збільшення оборотних засобів підприємства на 5725 тис. грн. у період 2020-2022 рр.

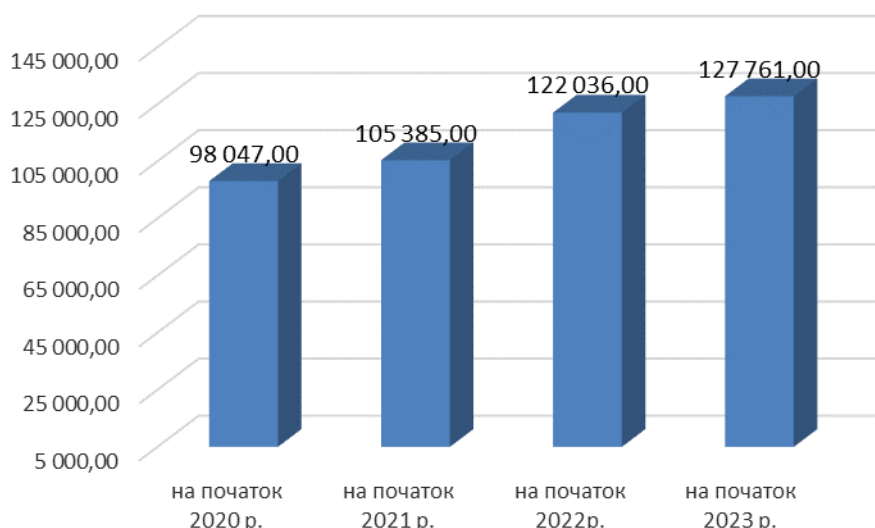


Рисунок 2.12 – Динаміка валюти балансу
Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Спостерігається незначне зростання вартості необоротних активів за досліджувані періоди (див. рис. 2.13). Так, у 2021 р. порівняно із 2020 р. вона збільшилась на 14404 тис. грн., а в порівнянні 2022 з 2021 роком зменшення вартості необоротних активів склало 12453 тис. грн. Темп зростання становив 119,4% у 2021-2020 рр. та 85,9% – у 2021-2022 рр. від аналогічного значення на початок періоду.

Водночас спостерігається суттєве зростання оборотних активів протягом усього досліджуваного періоду: так, у період 2020-2021 рр. – на +2247 тис. грн. або на 7,2%, питома вага яких склала 29,66% та 27,46% відповідно у 2020 та 2021 роках відповідно, а у період 2021-2022 рр. – збільшення складало вже +18178 тис. грн. або на 54,3%, а питома вага в 2022 році оборотних активів у загальній частці майна становить 40,45%.

Щодо структури і динаміки пасиву підприємства, то у 2021 р. вартість джерел формування капіталу збільшилась на 16651 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, а в порівнянні 2022 з 2021 роком – зростання вартості капіталу складало вже 5725 тис. грн. Темп зростання становив 115,8% в 2020-2021 рр., а в порівнянні з 2021-2022 рр. він уповільнився і становив 104,7%.

У структурі загальної суми капіталу за 2020-2022 рр. мають місце власний капітал та поточні зобов'язання. В структурі балансу власний капітал

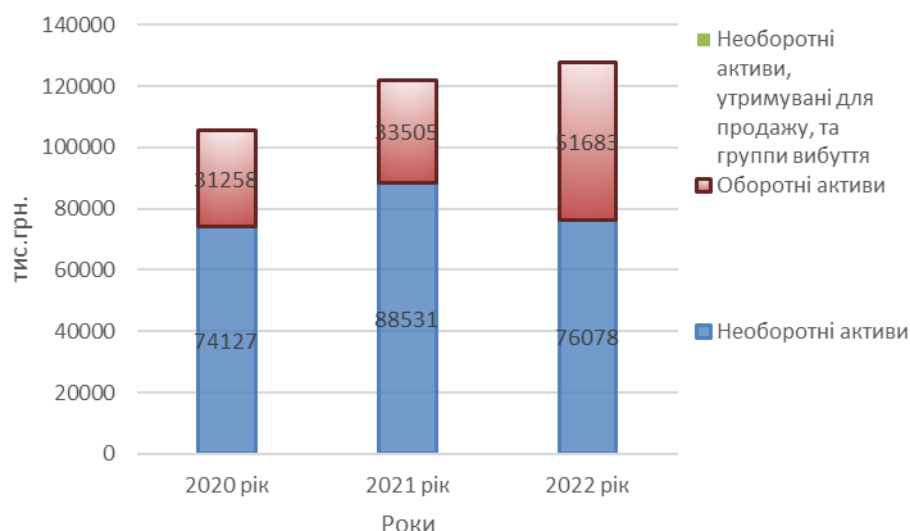


Рисунок 2.13 – Характеристика майна Полтавського КАТП-1628 у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

має достатньо велике значення: 99736 тис. грн або 94,64% у 2020 році, 112417 тис. грн. або 92,12% у 2021 р. та 116115 тис. грн. або 90,88% у 2022 році. Зменшення питомої ваги власного капіталу протягом досліджуваного періоду спричинено зростанням кредиторської заборгованості підприємства в даному періоді. Водночас динаміка даного показника поки що не є загрозливою. Крім того для банків та інших інвесторів така ситуація є абсолютно прийнятною, оскільки свідчить про мінімальний рівень фінансового ризику неповернення боргів.

Судячи з табл. 2.9, Полтавського КАТП-1628 використовує у своїй діяльності також поточні позикові кошти. У період 2020-2021 рр. поточні зобов'язання збільшились та склали наприкінці 2021 року 9619 тис. грн. проти 5649 тис. грн. на початок періоду. У період 2021-2022 рр. тенденція до зростання даного показника продовжилась: поточні зобов'язання збільшились ще на 2027 тис. грн. (у 1,21 рази відносно значення у 2021 році). Взагалі тенденція зростання поточних зобов'язань є негативною, але даному підприємству не варто на даному показнику зациклюватись, адже підприємство справно сплачує по своїм рахункам.

Таблиця 2.12 – Агрегований баланс Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	2020		2021		Відхилення (+,-) в		Темп зроста- ння, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
АКТИВ							
1. Необоротні активи (1095)	74127	70,34	88531	72,54	14404	2,21	119,4
1.1. Основні засоби і нематеріальні активи (1000+...+1020)	74127	70,34	88531	72,54	14404	2,21	119,4
1.2. Довгострокові фінансові інвестиції (1030+1035)	–	–	–	–	–	–	–
1.3. Відстрочені податкові активи (1045)	–	–	–	–	–	–	–
1.4. Інші необоротні активи і довгострокова дебіторська заборгованість (1040+1050+...+1090)	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотні активи (1195)	31258	29,66	33505	27,46	2247	-2,21	107,2
2.1. Запаси (1100+1110)	4140	3,93	5563	4,56	1423	0,63	134,4
2.2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	19371	18,38	26662	21,85	7291	3,47	137,6
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти (1160+1165)	4102	3,89	256	0,21	-3846	-3,68	6,2
2.4. Витрати майбутніх періодів (1170)	52	0,05	60	0,05	8	0,00	115,4
2.5. Інші оборотні активи (1180+1190)	3593	3,41	964	0,79	-2629	-2,62	26,8
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (1200)	–	–	–	–	–	–	–
Всього майна (1300)	105385	100,00	122036	100,00	16651	x	115,8
ПАСИВ							
1. Власний капітал (1495)	99736	94,64	112417	92,12	12681	-2,52	112,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)	–	–	–	–	–	–	–
3. Поточні зобов'язання і забезпечення (1695)	5649	5,36	9619	7,88	3970	2,52	170,3
3.1. Короткострокові кредити банків (1600)	–	–	–	–	–	–	–
3.2. Кредиторська заборгованість (1605+...+1650)	4224	4,01	5868	4,81	1644	0,80	138,9
3.3. Інші поточні зобов'язання (1660+...+1690)	1425	1,35	3751	3,07	2326	1,72	263,2

Найменування показника	2020		2021		Відхилення (+,-) в		Темп зроста- ння, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (1700)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	#ДЕЛ/0!
Всього капіталу (1900)	105385	100,00	122036	100,00	16651	x	115,8

Продовження таблиці 2.9

Найменування показника	2021		2022		Відхилення (+,-) в		Темп зроста- ння, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
АКТИВ							
1. Необоротні активи (1095)	88531	72,54	76078	59,55	-12453	-13,00	85,9
1.1. Основні засоби і нематеріальні активи (1000+...+1020)	88531	72,54	76078	59,55	-12453	-13,00	85,9
1.2. Довгострокові фінансові інвестиції (1030+1035)	–	–	–	–	–	–	–
1.3. Відстрочені податкові активи (1045)	–	–	–	–	–	–	–
1.4. Інші необоротні активи і довгострокова дебіторська заборгованість (1040+1050+...+1090)	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотні активи (1195)	33505	27,46	51683	40,45	18178	13,00	154,3
2.1. Запаси (1100+1110)	5563	4,56	11359	8,89	5796	4,33	204,2
2.2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	26662	21,85	35439	27,74	8777	5,89	132,9
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти (1160+1165)	256	0,21	3793	2,97	3537	2,76	1481,6
2.4. Витрати майбутніх періодів (1170)	60	0,05	73	0,06	13	0,01	121,7
2.5. Інші оборотні активи (1180+1190)	964	0,79	1019	0,80	55	0,01	105,7
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (1200)	–	–	–	–	–	–	–
Всього майна (1300)	122036	100,00	127761	100,00	5725	0,00	104,7

Найменування показника	2021		2022		Відхилення (+,-) в		Темп зроста- ння, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
ПАСИВ							
1. Власний капітал (1495)	112417	92,12	116115	90,88	3698	-1,23	103,3
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)	–	–	–	–	–	–	–
3. Поточні зобов'язання і забезпечення (1695)	9619	7,88	11646	9,12	2027	1,23	121,1
3.1. Короткострокові кредити банків (1600)	–	–	–	–	–	–	–
3.2. Кредиторська заборгованість (1605+...+1650)	5868	4,81	7522	5,89	1654	1,08	128,2
3.3. Інші поточні зобов'язання (1660+...+1690)	3751	3,07	4124	3,23	373	0,15	109,9
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (1700)	–	–	–	–	–	–	–
Всього капіталу (1900)	122036	100,00	127761	100,00	5725	x	104,7

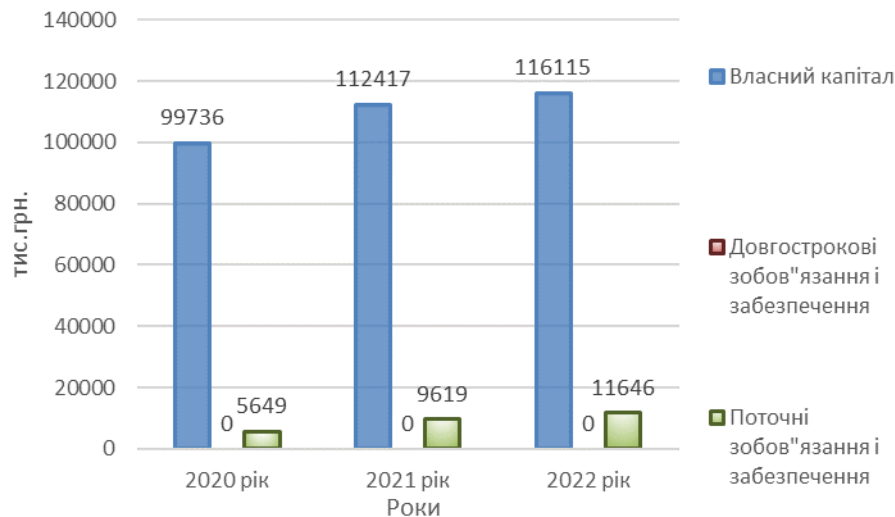


Рисунок 2.14 – Загальна динаміка капіталу

Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Необоротні активи будь-якого суб'єкта господарювання є надзвичайно важливою складовою його функціонування, тому слід здійснити оцінювання їх складу, стану та ефективності їх використання. У складі необоротних активів Полтавського КАТП-1628 перебувають основні засоби та незавершені капітальні складення, причому питома вага останніх є досить значною (близько 10% у 2020 році, а протягом 2020-2021 рр. їх питома вага в структурі необоротних активів значно зростає: 4084% у 2021 році та 45,63% у 2022 році).

Як свідчать отримані результати (табл. 2.13), первісна вартість основних фондів має тенденцію до зростання. Так її величина складала 131096,0 тис. грн. у 2020 році, 134823,0 тис. грн. – у 2021 році та 147457,0 тис. грн. у 2022 році. В результаті зазначених змін сумарний приріст складає +16361,0 тис. грн. або 12,5% від відповідного значення на початок періоду. Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 року становить 41361,0 тис. грн., що на 11018,0 тис. грн. менше (або на 21,97%), ніж у попередньому році, та на 25770,0 тис. грн. менше (або на 38,4%) ніж на аналогічну дату 2020 року.

Окрему увагу слід звернути на оновлення основних засобів підприємства, оскільки це впливає на технічний стан засобів праці та їх продуктивність. Технічний стан основних фондів оцінює коефіцієнт зносу

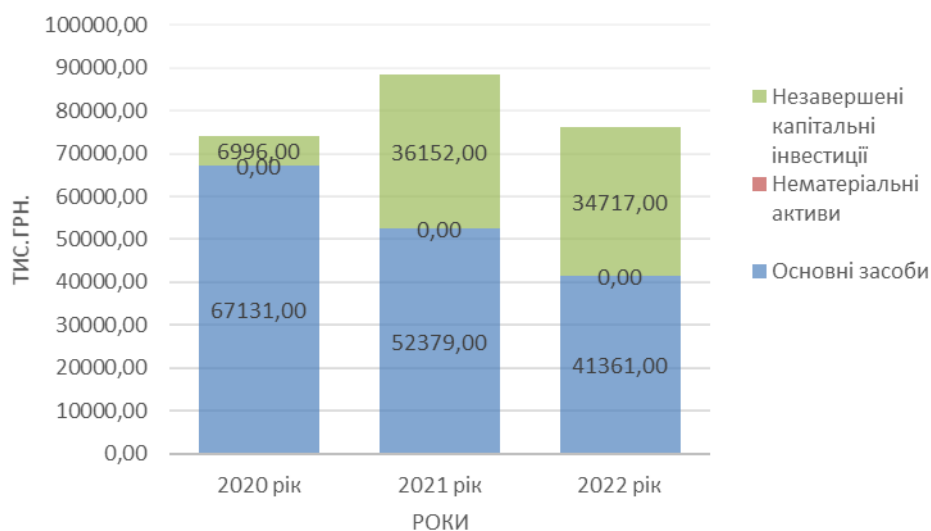


Рисунок 2.15 – Динаміка вартості необоротних активів за їх видами Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Таблиця 2.13 – Аналіз стану та руху основних засобів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Роки:			2021 – 2020		2022 - 2021	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	131096,0	134823,0	147457,0	+3727,0	2,84	+12634	9,37
2. Знос основних засобів, тис. грн.	63965,00	82444,00	106096,0	+18479	28,89	+23652	28,69
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	67131,00	52379	41361	-14752,0	-21,97	-11018,0	-21,04
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	28952,00	6357,00	12709,00	-22595,0	-78,04	+6352,0	99,92
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	774	2823	75	+2049,0	264,73	-2748,00	-97,34
6. Коефіцієнт зносу	0,488	0,611	0,720	+0,124	25,33	+0,108	17,66
7. Коефіцієнт придатності	0,512	0,389	0,280	-0,124	-24,13	-0,108	-27,80
8. Коефіцієнт оновлення	0,221	0,047	0,086	-0,174	-78,65	+0,039	82,79
9. Коефіцієнт вибуття	0,008	0,022	0,001	+0,014	186,33	-0,021	-97,42

основних фондів, який характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Тенденція до

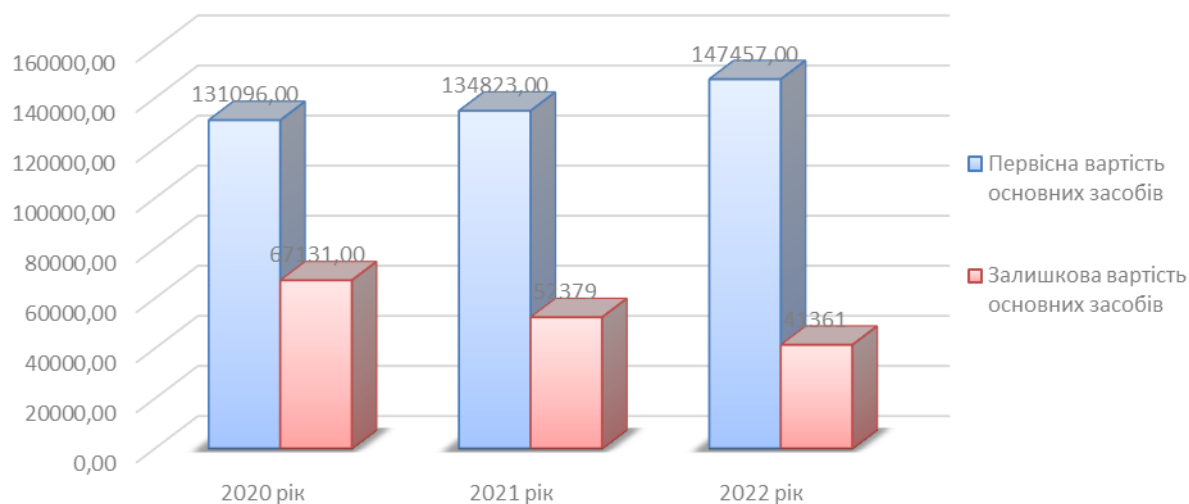


Рисунок 2.16– Динаміка вартості основних засобів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

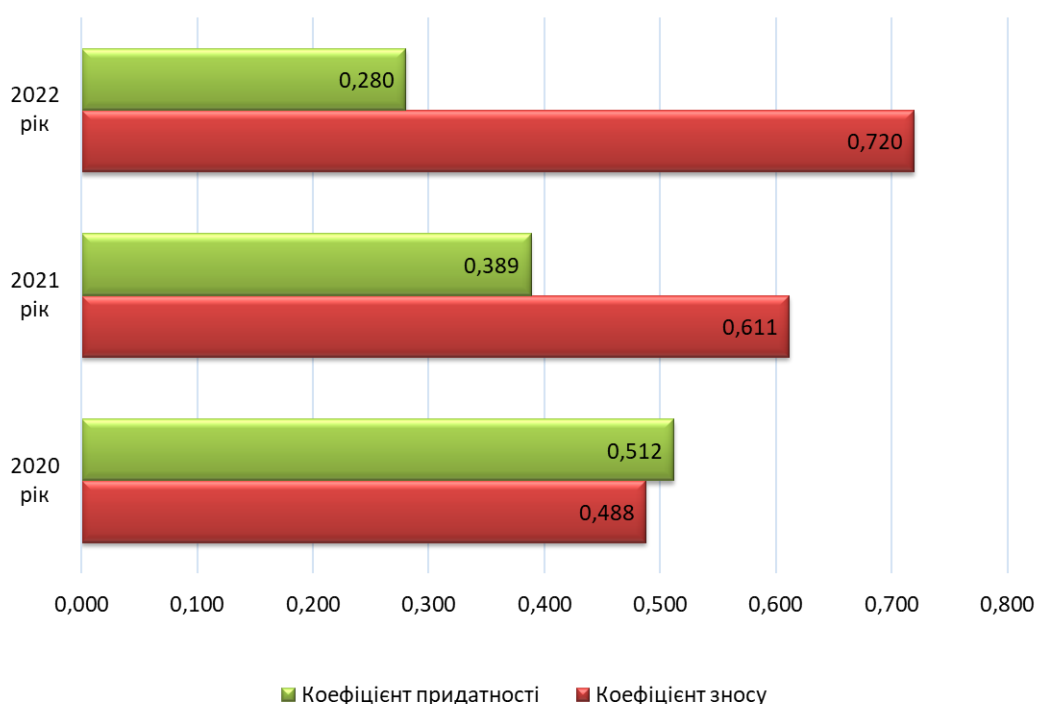


Рисунок 2.17 – Динаміка показників стану основних засобів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

зменшення цього показника позитивно впливає на діяльність підприємства. Проте для даного підприємства зношеність технічних засобів є критичною та поступово зростає (рис. 2.17).

Так, у 2022 році коефіцієнт зносу становив 72,0%, що більше значення цього показника у 2021 році на 2,1 пункти10,9 та на 21,2 п.п. більше від коефіцієнту зносу 2020 року. Така ситуація пояснюється тим, що основні засоби втрачають свою вартість швидше, ніж оновлюються. Це негативно відзначається на технічному станові основних засобів та їх продуктивності.

Динаміка коефіцієнта придатності підтверджує зроблені вище висновки: спостерігається повільна тенденція до зниження його значення, тобто з кожним роком діяльності підприємства устаткування все менш придатне до використання. Середньорічний темп зменшення коефіцієнту придатності основних фондів складає 74,0%.

Значення коефіцієнта оновлення основних засобів протягом 2020-2022 років свідчить про досить повільний темп заміни застарілого обладнання на підприємстві, що з кожним роком все більш виходить з строю і оновлюється. Коефіцієнт оновлення протягом аналізованого періоду крім того, що зменшився з 0,221 грн./грн. до 0,086 грн./грн., так ще і його значення залишається на досить низькому рівні, не забезпечуючи своєчасне оновлення фізично спрацьованих основних фондів. Даний висновок підтверджується при вивченні динаміки коефіцієнту вибуття, розмір якого хоч і збільшився з 0,008 грн./грн. до 0,022 грн./грн. протягом 2020-2021 рр.. але на кінець періоду складало вже 0,001 грн./грн. Така ситуація свідчить про уповільнення вибуття застарілого обладнання та процесу оновлення устаткування, та залишається на дуже низькому рівні, зважаючи на дуже високий ступінь зношеності основних засобів підприємства.

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах, є підвищення ефективності використання основних засобів. Ступінь вирішення цього завдання оцінюється шляхом вивчення в динаміці показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.14).

На підприємстві спостерігається зростання основних засобів. Так, середньорічна вартість основних засобів визначена за первісною вартістю, зросла на 13,63% (на +15952,5 тис. грн.) з 117007,0 тис. грн. у 2020 році до

Таблиця 2.14 – Аналіз ефективності використання основних засобів
Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Роки:			2021 – 2020		2022 – 2021	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	53563	66595	105227	13032	24,33	38632	58,01
2. Збиток від операційної діяльності, тис. грн.	-28792	-21035	-6587	7757	-26,94	14448	-68,69
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	117007,0	132959,5	141140,0	15952,5	13,63	8180,50	6,15
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	232	274	270	42	18,10	-4	-1,46
5. Фондовіддача, грн./грн.	0,458	0,501	0,746	0,043	9,41	0,245	48,85
6. Фондомісткість, грн./грн.	2,184	1,997	1,341	-0,188	-8,60	-0,655	-32,82
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	504,34	485,25	522,74	-19,09	-3,78	37,49	7,73
8. Збитковість основних засобів, %	-24,61	-15,82	-4,67	8,79	-35,71	11,15	-70,50

132959,5 тис. грн. у 2021 році. Ця ж тенденція продовжилась і в 2022 році, але вже менш швидкими темпами: значення даного показника збільшилось ще на 8180,50 тис. грн. (або на +6,15%) відносно значення у 2021 році, в результаті чого середньорічна вартість основних фондів складала вже 141140,0 тис. грн.

Проведені розрахунки показали, що фондовіддача, яка характеризує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди та рівень використання технічних засобів, перебуває на незадовільному рівні. За 2022 рік на одну вкладену гривню в основні засоби було вироблено продукції, товарів, робіт, послуг лише на 0,746 грн., що на 0,254 грн. більше ніж у 2021 році та на 0,288 грн. більше, а ніж у 2020 році (рис. 2.18). Найвищий рівень ефективності використання основних фондів спостерігається у 2022 році. Це свідчить про покращення використання виробничих фондів у 2021-2022 рр., що тягне за собою зростання обсягів виробництва.

Даний висновок підтверджується при аналізі динаміки показника

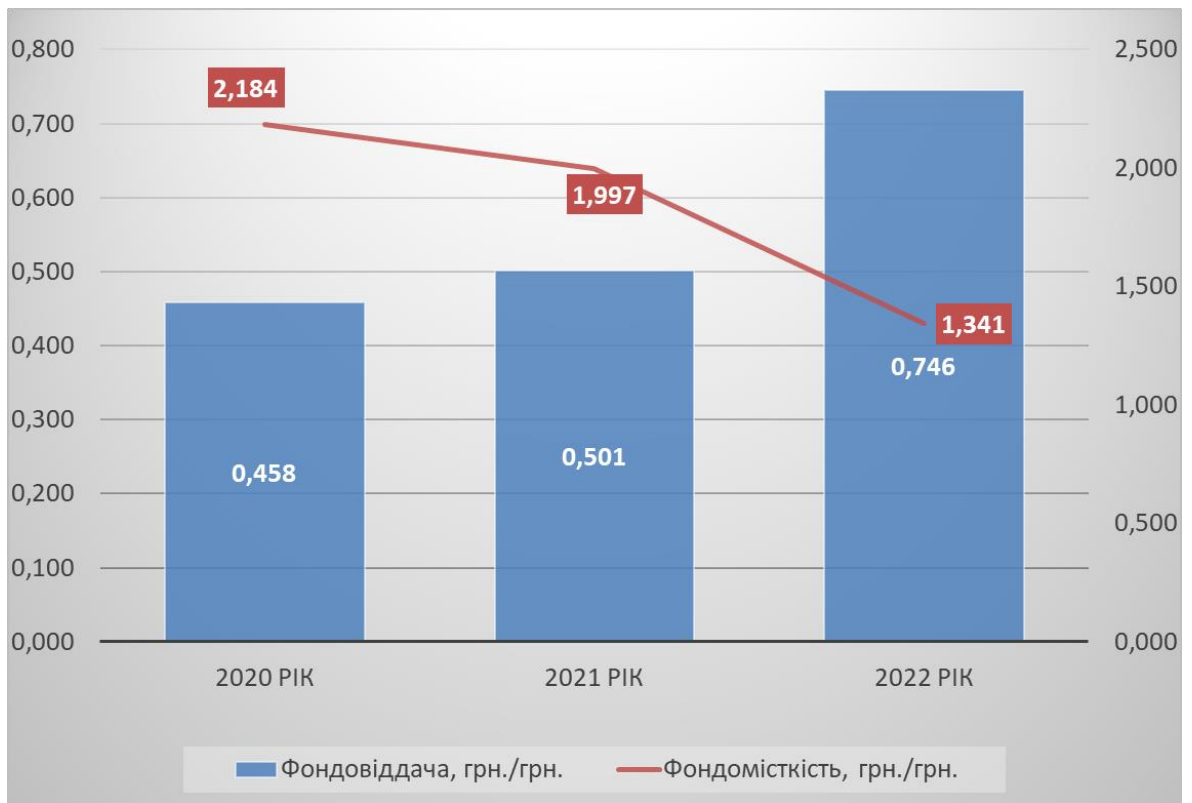


Рисунок 2.18 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів Полтавського КАТП-1628 за 2017-2021 рр.

фондомісткості продукції. Так у 2020 році вона складала 2,184 грн./грн. Це означає, що для виробництва 1 грн. продукції підприємство використало основних виробничих фондів вартістю 2,184 грн. У 2021 році фондомісткість зменшилась у 1,09 рази, в результаті чого складала 1,997 грн. У 2022 році її рівень зменшився ще на 32,82%, в результаті чого склала вже 1,3431 грн./грн. Середньорічний темп зростання становив приблизно 78,4%. Дана тенденція позитивно відображається на діяльності Полтавського КАТП-1628. Але слід відмітити, що рівень фондомісткості залишається все ще досить високим.

Фондоозброєність характеризує забезпеченість фондами персоналу підприємства і залежить від специфіки діяльності підприємства. Вона в 2020 році складала 504,34 тис. грн./особу. У 2021 році ефективність використання основних виробничих засобів за даним показником знижується: фондоозброєність зменшилась на 3,78% і складає 485,25 тис. грн./особу.

Станом на 2022 рік фондоозброєність збільшилась на 7,73% і становила 522,74 тис.грн./особу.

В період 2020-2022 рр. коефіцієнт фондорентабельності характеризує збитковість основних засобів, що пов'язано із збитковістю операційної діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, збитковість основних засобів зменшилася з -24,61% у 2020 році до -15,82% у 2021 році. В 2022 році його значення складало -4,67%. Але цього недостатньо для нормалізації діяльності підприємства.

Наступним етапом є здійснення аналізу змін складу, структури та динаміки оборотних засобів підприємства (табл. 2.15).

Як свідчать отримані результати (рис. 2.19), протягом 2020 року вартість оборотних активів підприємства дещо збільшилась: її величина зросла з 31258 тис. грн. до 33505 тис. грн., тобто на 2247 тис. грн. (що складає 7,2% від вартості оборотних активів у 2020 році). Таке зменшення суми поточних активів обумовлено збільшенням суми запасів на 1423 тис. грн. при одночасному зростанні дебіторської заборгованості підприємства на 7291 тис. грн. і зменшенні вартості інших оборотних активів на 3846 тис. грн. В результаті зазначених структура оборотних активів суттєво змінилась:

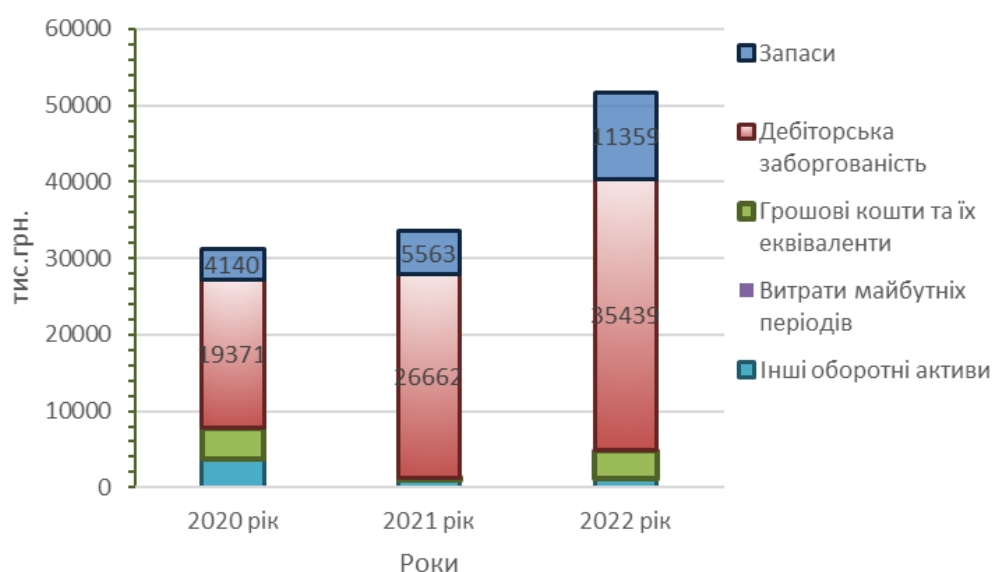


Рисунок 2.19 – Динаміка показників вартості оборотних активів за їх видами Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.15 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів Полтавського КАТП-1628 у 2020-2022 рр.

(станом на кінець року)

Найменування показника	2020		2021		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2021		2022		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
Оборотні активи, всього	31258	100,00	33505	100,00	2247	х	107,2	33505	100,00	51683	100,00	18178	х	154,3
1. Запаси	4140	13,24	5563	16,60	1423	3,36	134,4	5563	16,60	11359	21,98	5796	5,37	204,2
виробничі запаси	4087	13,08	5344	15,95	1257	2,87	130,8	5344	15,95	7879	15,24	2535	-0,71	147,4
незавершене виробництво	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
готова продукція	53	0,17	219	0,65	166	0,48	413,2	219	0,65	3480	6,73	3261	6,08	1589,0
Товари	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	19371	61,97	26662	79,58	7291	17,60	137,6	26662	79,58	35439	68,57	8777	-11,01	132,9
за товари, роботи та послуги	18260	58,42	25699	76,70	7439	18,28	140,7	25699	76,70	33934	65,66	8235	-11,04	132,0
за виданими авансами	875	2,80	726	2,17	-149	-0,63	83,0	726	2,17	1431	2,77	705	0,60	197,1
з бюджетом	173	0,55	68	0,20	-105	-0,35	39,3	68	0,20	68	0,13	0	-0,07	100,0
інша поточна дебіторська заборгованість	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
4. Витрати майбутніх періодів	63	0,20	169	0,50	106	0,30	268,3	169	0,50	6	0,01	-163	-0,49	3,6
5. Інші оборотні активи	4102	13,12	256	0,76	-3846	-12,36	6,2	256	0,76	3793	7,34	3537	6,57	1481,6

якщо на початок періоду запаси склали 13,24% від загальної вартості оборотних активів, то вже у 2021 році – лише 15,95%. Водночас питома вага дебіторської заборгованості також збільшилась з 61,97% до 79,58%. Питома вага інших оборотних активів зменшилась з 13,12% до 0,76% (рис. 2.20).

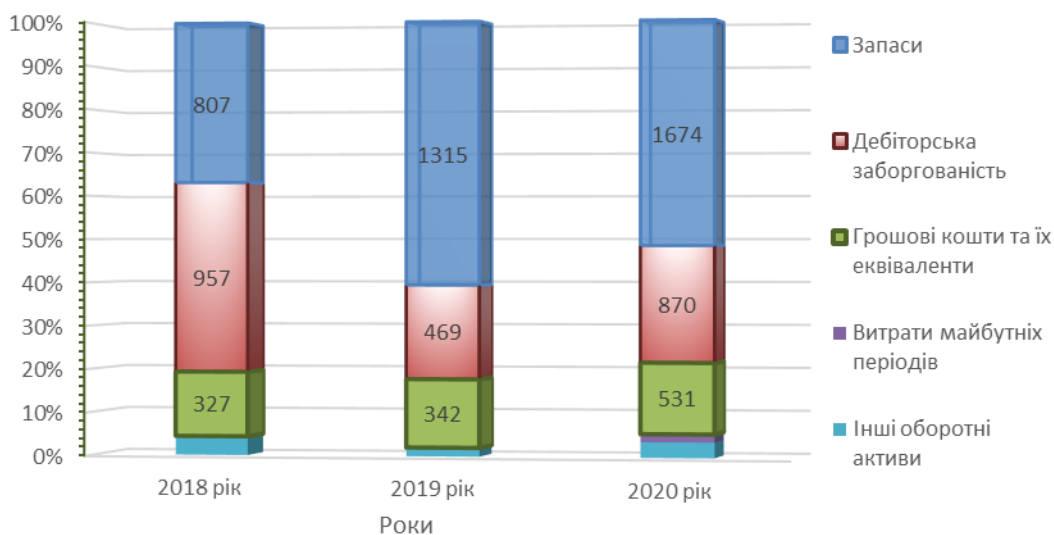


Рисунок 2.20 – Структура оборотних активів за їх видами
Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Протягом наступного 2022 року вартість оборотних активів підприємства збільшилась з 33505 тис. грн. до 51683 тис. грн., тобто на +18178 тис. грн. (що складає 54,3% від вартості оборотних активів у 2021 році). Серед найбільш суттєвих змін можна відмітити зростання вартості запасів (на 2535 тис. грн.), суми дебіторської заборгованості (на 8777 тис. грн.) при одночасному зростанні залишків інших оборотних активів (на 3537 тис. грн.). В результаті зазначених змін питома вага запасів підприємства зросла з 16,60% до 21,98%, а дебіторської заборгованості – зменшилась із 79,58% до 68,57%.

На наступному етапі проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства (табл. 2.16). Розраховані показники обіговості свідчать про покращення ефективності використання оборотних засобів на підприємстві: значення коефіцієнту обіговості за 2020 рік склало 1,81 оберти

Таблиця 2.16 – Показники ефективності використання оборотних активів Полтавського КАТП-1628 у 2020-2022 рр.

Найменування показника	2020	2021	2021 - 2020		2021	2022	2022 - 2021		2022 - 2020	
			абс. (+ / -)	відносне (%)			абс. (+ / -)	відносне (%)	абс. (+ / -)	відносне (%)
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	29594,00	32382	2787,50	109,42	32381,5	42594,0	10212,50	131,54	13000,00	143,93
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	3771	2179	-1592,00	57,78	2179,0	2024,5	-154,50	92,91	-1746,50	53,69
1.2. Коштів у розрахунках	21575,00	25351,00	3776,00	117,50	25351,0	32108,5	6757,50	126,66	10533,50	148,82
1.3. Запасів	4248,00	4852	603,50	114,21	4851,5	8461,0	3609,50	174,40	4213,00	199,18
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	53563	66595	13032,00	124,33	66595	105227	38632,00	158,01	51664,00	196,45
2.1. Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.	148,79	184,99	36,20	124,33	184,99	292,30	107,31	158,01	143,51	196,45
3. Оборотність оборотних активів, днів	198,90	175,05	-23,85	88,01	175,05	145,72	-29,33	83,25	-53,18	73,26
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	25,35	11,78	-13,57	46,48	11,78	6,93	-4,85	58,80	-18,42	27,33
3.2. Коштів у розрахунках	145,01	137,04	-7,96	94,51	137,04	109,85	-27,19	80,16	-35,16	75,75
3.3. Запасів	28,55	26,23	-2,32	91,86	26,23	28,95	2,72	110,37	0,40	101,39
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів:	1,81	2,06	0,25	113,63	2,06	2,47	0,41	120,13	0,66	136,50
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	14,20	30,56	16,36	215,17	30,56	51,98	21,41	170,07	37,77	365,93
4.2. Коштів у розрахунках	2,48	2,63	0,14	105,81	2,63	3,28	0,65	124,76	0,79	132,01
4.3. Запасів	12,61	13,73	1,12	108,86	13,73	12,44	-1,29	90,60	-0,17	98,63
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, тис. грн.		-4412,79				-8572,13			-15544,79	
6. Збиток від операційної діяльності, тис. грн.	-28792	-21035	7757,00	73,06	-21035	-6587	14448,00	31,31	22205,00	22,88
7. Збитковість оборотних активів, %	-97,29	-64,96	32,33	66,77	-64,96	-15,46	49,50	23,81	81,83	15,90

за рік, але вже в 2022 році рівень цього показника збільшилось на 13,63% та складав вже 2,06 оборти на рік. Як наслідок, тривалість одного оборту оборотних активів зменшилась з 198,90 днів до 175,05 днів (тобто приріст склав -23,85 дні або -11,09%).

Позитивна динаміка щодо покращення ефективності використання оборотних засобів мала своє продовження протягом 2020-2022 рр. (рис. 2.21).

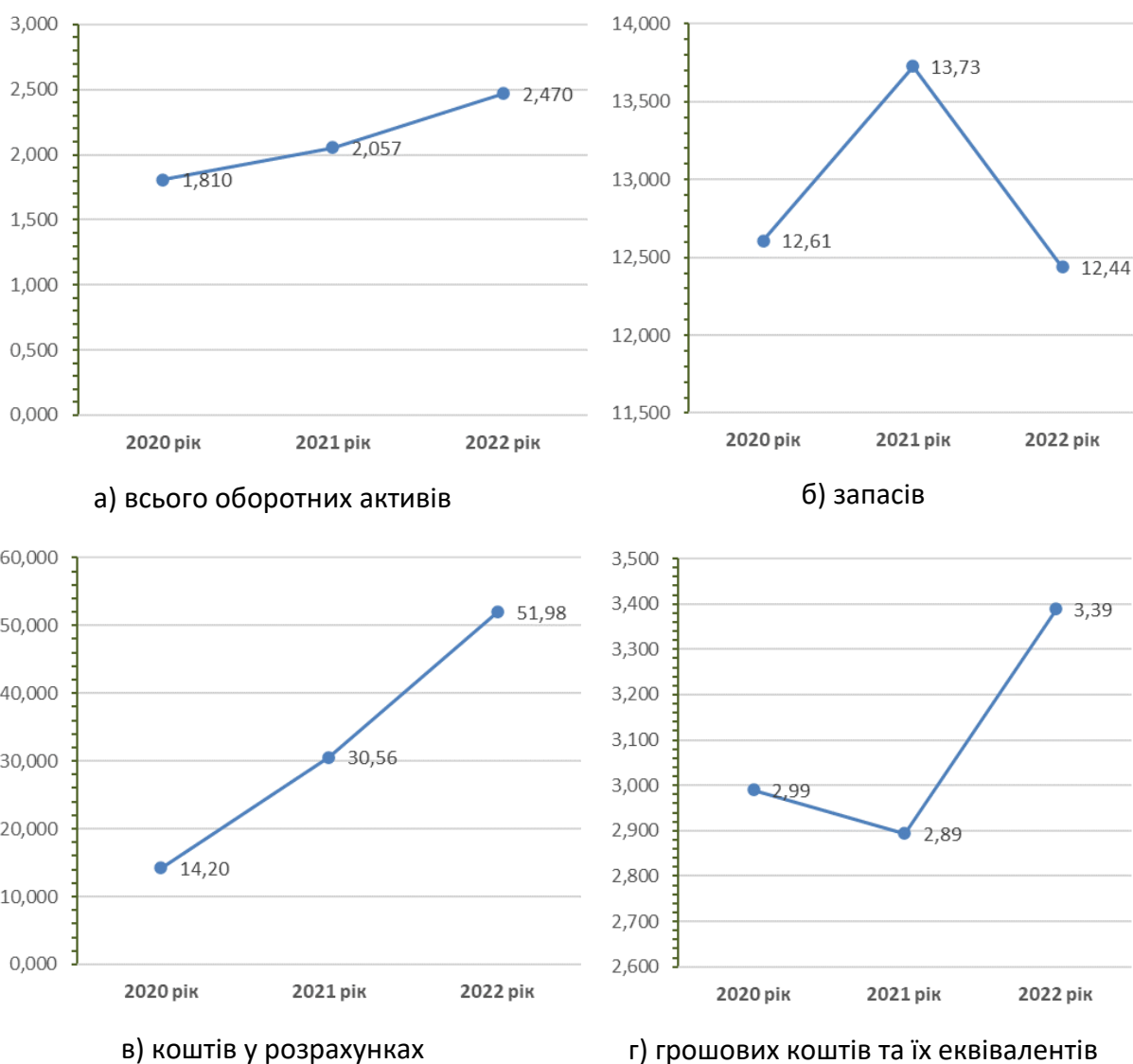


Рисунок 2.21 – Динаміка обіговості оборотних активів
Полтавського КАТП-1628у 2020-2022 рр., обортів за рік

Так, зменшилась тривалість перебування оборотних засобів у розрахунках на 27,19 дні, залишків оборотних засобів у грошових коштах та

їх еквівалентах на 2,72 дні. В результаті зазначених змін відбулось прискорення обіговості оборотних активів на 29,33 днів, в результаті чого кількість оборотів, що здійснюється ними за рік, збільшилась з 2,06 обертів у 2021 році до 2,47 обертів у 2022 році (або на +20,13%). Зазначені зміни змусили підприємство умовно вивільнити з обороту майже 15550 тис. грн.

На фоні покращення ефективності використання оборотних засобів підприємства за показниками обіговості підприємство має незадовільну динаміку показника рентабельності оборотних активів, значення якого протягом всього досліджуваного періоду було від'ємним. Якщо на початок періоду, у 2020 році вона складала -97,29%, то у 2021 році -64,96% (темп зростання = 66,77%), а у 2022 році – вже -15,46% (темп приросту = 23,81%).

На наступному етапі оцінювання фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу і платоспроможності.

У залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства поділяються на такі групи:

– найбільш ліквідні активи (*A1*) – суми за всіма статтями коштів, що можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно. У цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

– активи, що швидко реалізуються (*A2*) – активи, для перетворення яких у грошові кошти потрібний певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

– активи, що повільно реалізуються (*A3*) – найменш ліквідні активи – це запаси, та інші оборотні активи.

– активи, що важко реалізуються (*A4*) – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом відносно тривалого періоду часу.

Пасиви балансу за ступенем зростання термінів погашення зобов'язань групуються так:

– найбільш термінові зобов'язання (*П1*) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші поточні зобов'язання.

– короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

– довгострокові пасиви (П3) – довгострокові позики та інші довгострокові пасиви – статті розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

– постійні пасиви (П4) – статті першого розділу пасиву балансу, доходи майбутніх періодів, забезпечення майбутніх витрат і платежів.

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів – дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$\{A1 \geq P1\}; \{A2 \geq P2\}; \{A3 \geq P3\}; \{A4 \leq P4\}$$

Зіставлення першої та другої груп активів із першими двома групами пасивів дозволяє оцінити поточну ліквідність, яка свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий час. Порівняння активів (А3), що повільно реалізуються з довгостроковими пасивами (П3) відображає перспективну ліквідність – прогноз платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів. Баланс ліквідності підприємства відобразимо на наступній таблиці (табл. 2.17).

В цілому слід відзначити, що при співставленні першої групи активів із першою групою пасивів характерне домінування пасивної частини протягом всього періоду, що досліджується, що демонструє неліквідність підприємства за даною групою в 2020-2021 рр. Це є негативна риса в діяльності підприємства, оскільки погіршується здатність платоспроможності підприємства в найближчий час. Проте в 2022 році активи першої групи домінують над першою групою пасивів, що дозволяє зробити висновок про ліквідність балансу в даний період. При співставленні другої та третьої групи

Таблиця 2.17 – Аналіз ліквідності балансу Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Група	Найменування показника	Роки			Група	Найменування показника	Роки			Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А - П)		
		2020	2021	2022			2020	2021	2022	2020	2021	2022
A1	Найбільш ліквідні активи	4102,0	256,0	3793,0	П1	Найбільш строкові зобов'язання	5255,0	8837,0	11488,0	-1153,0	-8581,0	-7695,0
A2	Активи, які реалізуються	23069,0	26662,0	40011,0	П2	Короткострокові зобов'язання	394,0	782,0	158,0	22675,0	25880,0	39853,0
A3	Активи, які повільно реалізуються	4087,0	6587,0	7879,0	П3	Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	4087,0	6587,0	7879,0
A4	Активи, що важко реалізуються	74127,0	88531,0	76078,0	П4	Постійні пасиви	99736,0	112417,0	116115,0	-25609,0	-23886,0	-40037,0
	Разом	105385,0	122036,0	127761,0		Разом	105385,0	122036,0	127761,0	x	x	x

Таблиця 2.18 – Класифікація типів фінансової стійкості, виходячи із ступеня ліквідності обігових засобів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

2020 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq П1$		$A1 \geq П1 + П2$		$A1 \geq П1 + П2 + П3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq П1$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq П1$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$	
2021 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq П1$		$A1 \geq П1 + П2$		$A1 \geq П1 + П2 + П3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq П1$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq П1$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$	
2022 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq П1$		$A1 \geq П1 + П2$		$A1 \geq П1 + П2 + П3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq П1$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq П1$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$	

активів з другою та третьою групою пасивів, домінуючими вже є активи. Це свідчить про наявність можливості погашення поточних зобов'язань за рахунок власних швидколіквідних активів. Як свідчать дані табл. 2.18, власних ліквідних активів у підприємства достатньо, щоб відновити свою ліквідність у короткостроковій та довгостроковій перспективі, в наслідок чого його фінансовий стан можна охарактеризувати як нормальний.

Прибуток є одним з основних показників підприємства в ринкових умовах господарювання та є його стратегічною метою, реалізація якої є обов'язковою для забезпечення нормальних умов функціонування підприємства.

Тому проаналізуємо динаміку формування чистого прибутку підприємства за останні три роки (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Аналіз формування та розподілу прибутку Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	53563	66595	105227	13032	38632
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	77041	81519	102640	4478	21121
3	Валовий прибуток (збиток)	-23478	-14924	2587	8554	17511
4	Інші операційні доходи	5479	7201	10011	1722	2810
5	Сумарні операційні доходи	59042	73796	115238	14754	41442
6	Адміністративні витрати	7291	9769	12994	2478	3225
7	Витрати на збут	2160	2520	3593	360	1073
8	Інші операційні витрати	1342	1023	2598	-319	1575
9	Сумарні операційні витрати	87834	94831	121825	6997	26994
10	Прибуток від операційної діяльності	-28792	-21035	-6587	7757	14448
11	Дохід від інвестиційної та фінансової діяльності	3803	2907	4807	-896	1900
12	Витрати від інвестиційної і фінансової діяльності	0	224	16	224	-208
13	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	-24989	-18352	-1796	6637	16556
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	0	0
15	Чистий фінансовий результат	-24989	-18352	-1796	6637	16556
16	Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0	0	0
17	Сукупний дохід	-24989	-18352	-1796	6637	16556

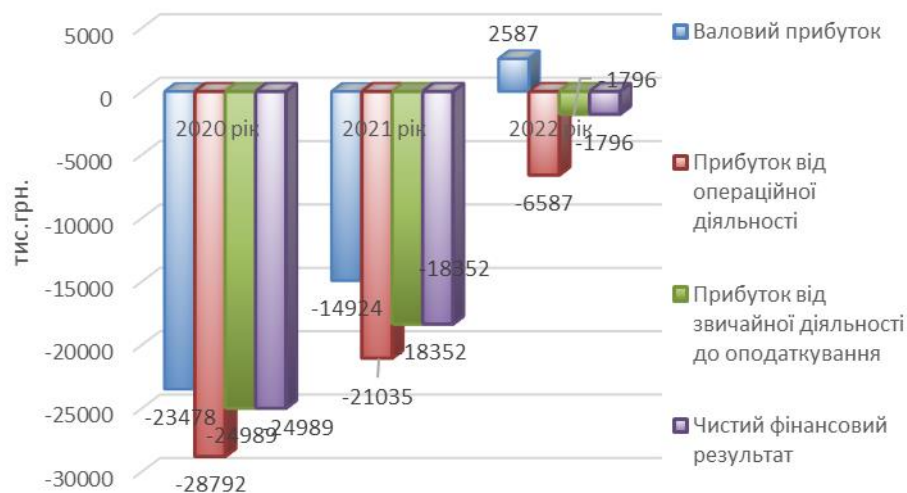


Рисунок 2.22 – Динаміка показників прибутку
Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

За результатами аналізу формування та розподілу прибутку підприємства за досліджуваний період діяльності головною особливістю є збитковість діяльності підприємства .

Так, збиток від операційної діяльності у 2020 році складав 28792 тис. грн. Протягом наступного року його величина зменшилась на 7757 тис. грн., в результаті чого підприємство отримало збитку у розмірі 27035 тис. грн. У 2021 році величина збитку від операційної діяльності зменшилась ще на 14448 тис. грн. та складала вже 6587 тис. грн.

Така ж сама динаміка простежується при дослідженні фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування. Так, збиток від звичайної діяльності у 2020 році складав 24989 тис. грн. Протягом наступного року його величина зменшилась на 6637 тис. грн., в результаті чого підприємство отримало збитку у розмірі 18352 тис. грн. У 2021 році величина збитку від звичайної діяльності зменшилась на 16556 тис. грн. та складала вже 1796 тис. грн. Середньорічний темп падіння збитку від звичайної діяльності до оподаткування складає 26,8%, тобто кожного року його розмір скорочується в середньому втричі.

Аналогічним чином змінювалось значення чистого фінансового результату. Так, чистий збиток підприємства у 2020 році складав 24989 тис.

грн. Протягом наступного року його величина зменшилась на 6637 тис. грн., в результаті чого підприємство отримало збитку у розмірі 18352 тис. грн. У 2021 році величина чистого збитку зменшилась на 16556 тис. грн. та складала вже 1796 тис. грн. Середньорічний темп падіння чистого збитку складає 26,8%, тобто кожного року його розмір скорочується в середньому втричі.

Загалом за показниками прибутковості діяльності підприємства (табл. 2.20) потрібно відмітити, що зменшення чистого збитку підприємства призвело до падіння рівня збитковості більшості показників ефективності діяльності підприємства (рис. 2.23). Зокрема зниження збитковості спостерігається за всіма показниками рентабельності, починаючи із рентабельності продаж і закінчуючи чистою рентабельністю продаж.

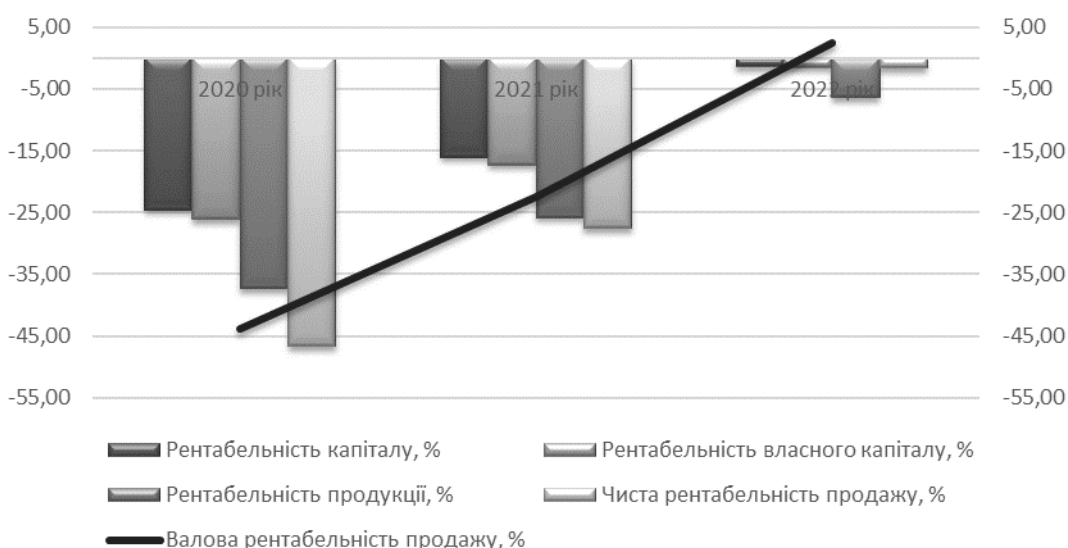


Рисунок 2.23 – Динаміка показників прибутковості
Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Така ситуація лише підтверджує зроблені вище висновки щодо покращення ефективності діяльності підприємства, але накопичені проблеми у фінансовій сфері потребують негайного впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації.

Задля визначення глибини фінансових проблем підприємства проведемо аналіз структури капіталу або фінансової стійкості для ідентифікації ступеня

Таблиця 2.20 – Аналіз рентабельності діяльності Полтавського КАТП-1628 у 2020-2022 рр.

№	Показник	Роки:			Відхилення			
		2020	2021	2022	2021-2020		2022-2021	
					+ / -	Темп зрост., %	+ / -	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	101716,0	113710,5	124898,5	11994,5	111,8	11188,0	109,8
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	95669,00	106076,5	114266,0	10407,5	110,9	8189,5	107,7
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-23478	-14924	2587	8554,0	63,6	17511,0	-17,3
4	Збиток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-24989	-18352	-1796	6637,0	73,4	16556,0	9,8
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	-24989	-18352	-1796	6637,0	73,4	16556,0	9,8
6	Збиток від операційної діяльності, тис. грн.	-28792	-21035	-6587	7757,0	73,1	14448,0	31,3
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	77041	81519	102640	4478,0	105,8	21121,0	125,9
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	53563	66595	105227	13032,0	124,3	38632,0	158,0
9	Збитковість капіталу, % (п.4 : п.1 × 100)	-24,57	-16,14	-1,44	8,43	65,7	14,70	8,9
10	Збитковість власного капіталу, % (п.5 : п.2 × 100)	-26,12	-17,30	-1,57	8,82	66,2	15,73	9,1
11	Збитковість продукції, % (п.6 : п.7 × 100)	-37,37	-25,80	-6,42	11,57	69,0	19,39	24,9
12	Валова рентабельність (збитковість) продажу, % (п.3 : п.8 × 100)	-43,83	-22,41	2,46	21,42	51,1	24,87	-11,0
13	Чиста збитковість продажу, % (п.5 : п.8 × 100)	-46,65	-27,56	-1,71	19,10	59,1	25,85	6,2

захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. Для цього потрібно розрахувати: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та інші. Розрахункові значення показників доцільно заносити в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Аналіз показників фінансової структури капіталу Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Рекомендоване (нормативне) значення	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
1. Наявність власних коштів підприємства в обороті	Зростання	25609	23886	40037	-1723	16151
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	≥0,1	0,819	0,713	0,775	-0,106	0,062
3. Маневреність робочого капіталу	зменшення	0,162	0,233	0,284	0,071	0,051
4. Маневреність власних обігових коштів	зростання	0,160	0,011	0,095	-0,149	0,084
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	зростання	6,186	4,294	3,525	-1,892	-0,769
6. Коефіцієнт покриття запасів	> 1	6,186	4,294	3,525	-1,892	-0,769
7. Коефіцієнт автономії (економічної незалежності)	≥0,4-0,6	0,946	0,921	0,909	-0,025	-0,012
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	1,057	1,086	1,100	0,029	0,015
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,257	0,212	0,345	-0,044	0,132
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,054	0,079	0,091	0,025	0,012
11. Коефіцієнт фінансової стабільності (≥1)	≥1	17,656	11,687	9,970	-5,969	-1,717
12. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,946	0,921	0,909	-0,025	-0,012

Після розрахунку показників фінансової структури капіталу зробимо наступні висновки.

Сума власних обігових коштів в 2021 році зменшилась в порівнянні з 2020 роком на 1723 тис. грн., а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком –

збільшилась на 16151 тис. грн. Проте додатні значення даного показника є позитивним для діяльності і свідчать про наявність на підприємстві суми власних обігових коштів у достатньому розмірі без необхідності залучати додаткові кошти для покриття розривів.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами становить 0,819, 0,713 та 0,775 у 2020, 2021 та 2022 рр. відповідно. Нормою є значення 0,1 та вище. Отримані значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами значно перевищують нормативний рівень, що говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів.

Маневреність робочого капіталу збільшилась в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,071 п., а у наступному році – на 0,051 п. порівняно із 2021 роком або +0,122 порівняно із 2020 р. Позитивним для діяльності підприємства є зменшення даного показника. Тому на даному підприємстві ситуація має негативний характер. Така ситуація свідчить про зменшення здатності підприємства покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів та можливість проблем у перспективному розвитку підприємства, значну потребу у додатковому залученні позикових коштів.

Показник маневреності власних обігових коштів на підприємстві має досить низький рівень: 0,16, 0,011, 0,095 у 2020, 2021, 2022 рр. відповідно, проте в цілому наявна позитивна тенденція до його зростання у 2022 році.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 2,661 п., а порівняно з 2021 роком зменшився на 0,769 п. Оскільки позитивним для діяльності підприємства є збільшення даного показника, наявна тенденція свідчить про недостатній рівень фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів.

Коефіцієнт покриття запасів повністю повторює динаміку коефіцієнта забезпечення власними коштами ув'язку із відсутністю довгострокових джерел фінансування поточних активів: у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 2,661 п., а порівняно з 2021 роком зменшився на 0,769 п. Це

свідчить про те, що підприємство погіршує здатність фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Але розрахункові значення значно вищі за нормативний рівень (більше 1), тож ситуація не є критичною.

Коефіцієнт економічної незалежності становить 0,946, 0,921 та 0,909 у 2020, 2021 та 2022 рр. відповідно. Нормативним значенням показника є 0,4-0,6. Протягом всього періоду підприємство мало значення даного показника вище за нормативний рівень, причому спостерігається тенденція щодо збереження його рівня на достатньо високому рівні протягом всього досліджуваного періоду, що свідчить про нейтралізацію фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу становить 0,257, 0,212, 0,345 у 2020, 2021, 2022 роках відповідно. Позитивним моментом для діяльності підприємства є зростання рівня даного показника, але його рівень протягом всього періоду дослідження значно нижчий за граничнодопустимий. Це свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

Нормою показника фінансової стабільності є 1, отримані значення у 2020-2022 рр. перевищують порогове значення показника більш ніж 10 разів. Але протягом всього періоду його рівень знижується, що є негативним моментом в діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативним значення якого є 0,7-0,9, у 2020, 2021 та 2022 роках становить 0,946, 0,921 та 0,909 відповідно. Відповідність нормі свідчить про наявність ризику втрати платоспроможності у 2020-2022 рр. та негативні перспективи функціонування підприємства, зважаючи на наявну тенденцію щодо відносно стабільності рівня даного показника.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в таблиці 2.22.

Дамо оцінку показників фінансової структури капіталу.

Оскільки всі три показники мають фінансової стійкості мають додатні

Таблиця 2.22 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.
(станом на кінець року)

Найменування показника	Позначення	Роки		Відхилення		Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Загальна величина запасів	<i>З</i>	4140	5563	1423	34,4	5563	11359	5796	104,2
Наявність власних коштів	<i>В</i>	25609	23886	-1723	-6,7	23886	40037	16151	67,6
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал)	<i>ВД</i>	25609	23886	-1723	-6,7	23886	40037	16151	67,6
Наявність загальних коштів	<i>ВК</i>	25609	23886	-1723	-6,7	23886	40037	16151	67,6
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів для формування запасів	$\Phi_v = B-3$	21469	18323	-3146	-14,7	18323	28678	10355	56,5
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних довгострокових позикових коштів	$\Phi_{vd} = ВД-3$	21469	18323	-3146	-14,7	18323	28678	10355	56,5
Надлишок (+) або дефіцит (-) загальних коштів для формування запасів	$\Phi_{zk} = ЗК-3$	21469	18323	-3146	-14,7	18323	28678	10355	56,5
Трикомпонентний показник фінансової стійкості				x	x			x	x
Тип фінансової стійкості		Абсолютний	Абсолютний	x	x	Абсолютний	Абсолютний	x	x

значення, можемо стверджувати, що підприємство перебуває у абсолютно стійкому фінансовому стані. Проте, зважаючи на суттєве зниження їх рівня у 2022 році, можна говорити про наявність певних фінансових проблем на підприємстві та підвищення ризику банкрутства підприємства протягом останніх років.

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт покриття, що також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Він дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань і показує, якою мірою поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань. Для показника покриття нормативним вважається значення вище 1.

Скорочення величини коефіцієнта покриття може статися під впливом двох факторів: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов'язань.

Для з'ясування причин зміни цього показника необхідно проаналізувати зміни в складі джерел коштів та їх розміщення, порівнюючи з початком року. Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покривається поточними зобов'язаннями. Для показника швидкої ліквідності нормативним вважається значення – 0,6-0,8. Воно показує обсяг середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Показник абсолютної ліквідності є співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань. Для показника абсолютної ліквідності нормативним вважається значення – 0,2. Воно показує обсяг та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

Розрахунки показників наведені в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Аналіз показників платоспроможності Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Нормативне значення	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
Власний оборотний капітал, тис. грн.		25609,0	23886,0	40037,0	-1723,0	16151,0
Загальний коефіцієнт поточної ліквідності	не менше 1,0	5,533	3,483	4,438	-2,050	0,955
Коефіцієнт швидкої ліквідності	не менше 0,5	4,810	2,798	3,761	-2,011	0,963
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2	0,726	0,027	0,326	-0,700	0,299
Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей		0,723	0,685	0,677	-0,039	-0,008
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості		4,084	2,772	3,436	-1,312	0,664

Загальний коефіцієнт ліквідності, який показує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 0,955, а в порівнянні з 2020 роком – на зменшився 1,095 п. Нормативним є значення більше 1. Отримані розрахунки показують, що значення впродовж 2020-2022 рр. перевищують порогове значення (див. рис. 2.23).

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 1,049, проте в порівнянні з 2021 роком збільшився на 0,963. Нормою є значення, вище за 0,5. Відповідно значення показника у 2020-2022 рр. є вищими за нормативне значення: тобто величини середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, було недостатньою. Проте тенденція щодо його зниження у 2021 році має негативний характер та загрожує платоспроможності підприємства.

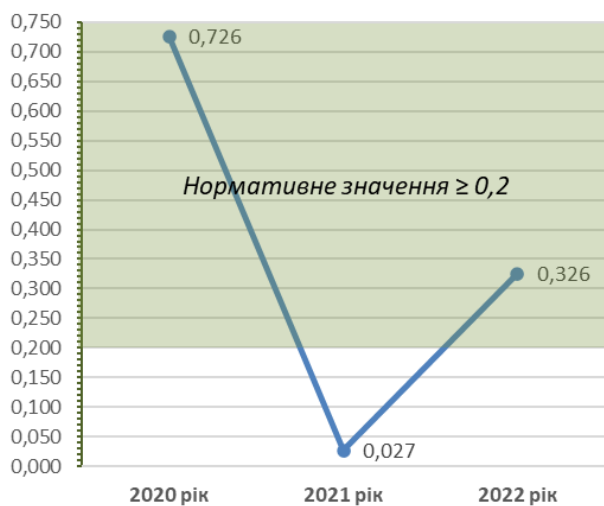
Показник абсолютної ліквідності на даному підприємстві у 2020 та 2022 рр. значно вищий за нормативний рівень. Це означає, що високоліквідні оборотні активи для погашення короткострокових зобов'язань перебувають на достатньому рівні, але має місце зниження показника у 2022 році.



а) загальний коефіцієнт ліквідності



б) коефіцієнт швидкої ліквідності



в) коефіцієнт абсолютної ліквідності

Рисунок 2.25 – Динаміка показників ліквідності Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Висновок до розділу 2

Отже, можна зробити висновок, що Полтавське КАТП-1628 – комунальне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері благоустрою та утилізації відходів. Підприємство здійснює діяльність у складних економічних умовах, що характеризуються зниженням платоспроможного попиту та суттєвими обмеженнями з боку держави. Політична, правова та економічна нестабільність призвели до збитковості діяльності: протягом всього досліджуваного періоду підприємство проводило господарську діяльність зі збитками.

Полтавське КАТП-1628 у 2022 році завершило рік із збитком у розмірі 1796 тис. грн, в той час як обсяг чистого доходу становив 105227 тис. грн.

Відомо, що собівартість наданих послуг перевищує дохід, що може свідчити про неефективність діяльності. Полтавське КАТП-1628, як комунальне підприємство, пріоритетно ставить перед собою мету задоволення потреб мешканців міста за мінімальною ціною. Однак, для підприємства важливо шукати можливості для підвищення прибутковості та самофінансування, щоб зменшити фінансове навантаження на міську раду.

Водночас, діяльність підприємства можна оцінити як доцільну у майбутньому.

РОЗДІЛ III

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОПТИМАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки та інструментарій вдосконалення бізнес-моделі підприємства

Результати дослідження теоретичних аспектів формування оптимальної бізнес-моделі підприємства, представлені у першому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать про те, що в сучасній теорії й практиці господарювання термін «бізнес-модель» отримав широке визначення, включаючи формальні та неформальні аспекти. Ці аспекти відображають основні характеристики бізнесу, такі як його мета, продуктовий асортимент, стратегія, інфраструктура, організаційна структура, методи збуту, операційні процеси та політики, а також способи отримання прибутку. Виділяється, що бізнес-модель визначає, як компанія створює цінність для споживача та забезпечує фінансовий, соціальний та інший типи вартості в певний період часу [61].

Узагальнена бізнес-модель відображає такі елементи: цінність та корисність підприємства для контрагентів, клієнтів та споживачів; вартість (витратність) господарської діяльності бізнес-структури; прибутковість та ефективність господарської діяльності підприємницької структури. Після аналізу різних джерел щодо визначення сутності бізнес-моделі можна зробити висновок, що бізнес-модель - це стратегія, якою підприємство обирає свого споживача, формує та розрізняє свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає завдання, які може виконати самостійно та для яких потрібно залучати фахівців, виходить на ринок, створює цінність для споживача та отримує від цього прибуток.

Однак, для успішного розвитку бізнесу необхідно, щоб оптимальна бізнес-модель сприяла зростанню компанії. Відповідно до методу візуалізації

бізнес-моделі, розробленого О. Остервальдером та І. Піньє, формування бізнес-моделі включає дев'ять етапів: цільова аудиторія, пропозиція цінності, взаємини зі споживачами, канали збуту, джерела прибутку, ключові ресурси, необхідні процеси для створення цінності для споживача, ключові бізнес-процеси, ключові партнери, структура витрат компанії, які вона здійснює, реалізуючи бізнес-модель, що представлено на рис.3.1 з вказівкою взаємодії між різними блоками.

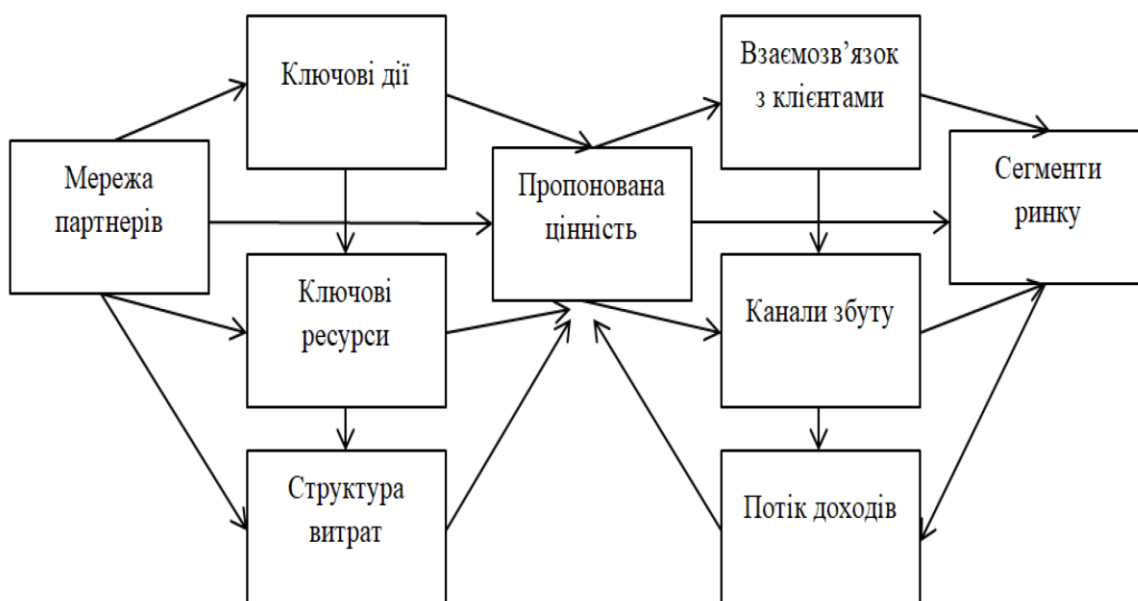


Рисунок 3.1 – Індикація напрямків взаємодії між блоками каркасу бізнес-моделі

Джерело: складено на основі систематизації [67. 68]

Ми вважаємо, що використання каркасу бізнес-моделі та взаємозв'язку її елементів дозволяє створити унікальну бізнес-модель і також може бути використане для вдосконалення наявної бізнес-моделі, що допоможе підприємницькій структурі досягти конкурентних переваг. Логіка побудови бізнес-моделі за методом А. Остервальдера полягає в тому, що одна частина моделі описує створювану для споживача цінність, а інша - діяльність щодо створення цієї цінності. Під час аналізу складових бізнес-моделі можна виявити шляхи підвищення ефективності функціонування підприємницької структури.

Все більша змінюваність споживчих потреб вимагає від підприємців

постійного удосконалення моделі ведення бізнесу для її адаптації з метою збереження лояльності поточних споживачів та привертання нових. Таким чином, для досягнення оптимальної бізнес-моделі важливо мати можливість маневрувати, щоб своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів, при цьому радикально не змінюючи загальної бізнес-моделі. Саме цей принцип лежить в основі інноваційної концепції ведення бізнесу, яку втілює бізнес-модель, зображена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Ключові елементи інноваційної моделі бізнесу

Джерело: складено на основі систематизації [49, 67, 68]

Наша думка полягає в тому, що під час створення бізнес-моделі потрібно брати до уваги не лише нединамічність ринку, а й змінні бажання клієнтів. Важливо мати можливість впроваджувати інновації в бізнес-модель. Іншими словами, можна відзначити, що революційні зміни в бізнес-моделі будь-якого підприємства сприяють його розвитку та задоволенню потреб кінцевих споживачів. Використання інновацій у створенні нових бізнес-моделей є вирішальним для їх стійкості й ефективності. Модель стає більш стійкою, чим більш радикальні зміни в ній відбуваються. В той же час конкурентоздатна сьогодні модель може незабаром виявитися неактуальною й збитковою, тому

потрібно постійно коригувати її згідно з поточними ринковими умовами та тенденціями розвитку ринку.

Під час дослідження наукових та методичних праць було виявлено, що для удосконалення бізнес-моделі підприємства важливо враховувати такі аспекти:

- вибір показників ефективності часткових заходів для покращення бізнес-моделі і їх аналіз в динаміці, узгодженості та взаємозв'язку з метою отримання повної картина щодо підприємства.

- при порівнянні ефектів і витрат врахування економічної нерівноцінності витрат та результатів у різні періоди часу; інфляції, невизначеності і ризиків, що впливають на прийняття управлінських рішень, тому важливо здійснювати порівняльні оцінки ефектів і витрат.

- оцінюючи ефективність окремих заходів для оновлення бізнес-моделі можна використовувати різні часткові показники, але вони повинні бути спрямовані на досягнення цільової мети заходу.

- при розробці комплексу критеріїв ефективності оновлення бізнес-моделі важливо враховувати аналіз оточуючого середовища, параметри, які характерні для галузі діяльності підприємства, та стан розвитку фінансового ринку [63].

З метою виявлення потенціалу для розвитку компанії аналізуємо різні аспекти її бізнес-моделі. Щоб надати чітке та виразне уявлення про існуючу бізнес-модель компанії, необхідно вибрати найбільш підходящий шаблон відповідно до характеристик досліджуваного бізнесу. Один з таких шаблонів – модифікований шаблон О. Остервальдера «Canvas», який був розроблений та удосконалений засновником консалтингової компанії «EXPLORICS» Б. Гладштейном і отримав назву «Canvas II (duo)» (рис. 3.3). Вміст деяких компонентів відповідає класичній бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пінье, однак були змінені ліва та права її частини, а також додано декілька нових компонентів для полегшення складання та аналізу.

Для виявлення проблем, що уповільнюють або перешкоджають розвитку підприємства, необхідно спочатку проаналізувати основні показники його діяльності: операційні та фінансові витрати, стан матеріально-технічних ресурсів тощо. Якісний розвиток можливий лише при наявності стійкого



Рисунок 3.3 – Модифікований шаблон бізнес-моделі «Canvas» («Canvas II (duo)») Б. Гладштейна [1]

доходу, належної матеріально-технічної бази і ефективного розподілу ресурсів. З цього погляду важливо спочатку проаналізувати такі структурні компоненти бізнес-моделі, як «модель витрат» та «модель доходів».

Розпочнемо оцінку стану розвитку на підприємстві шляхом аналізу структурного блоку бізнес-моделі «модель витрат», зокрема з дослідження динаміки поточних операційних витрат (див. табл. 3.1-3.2).

Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявну тенденцію щодо зростання величини витрат підприємства: як в цілому по підприємству, так і в розрізі окремих елементів.

Так, протягом 2021 року сумарні операційні витрати підприємства збільшились на 6998 тис. грн., що складає 8,0% від суми операційних витрат за попередній 2020 рік. Таке зростання було обумовлено:

- збільшенням матеріальних витрат на +30011 тис. грн., або на +21,4% відносно рівня попереднього року;
- збільшенням витрат на оплату праці на +8401 тис. грн., або на +25,0% відносно рівня попереднього року;
- збільшенням відрахувань на соціальні заходи на +1020 тис. грн., або на

Таблиця 3.1 – Аналіз динаміки операційних витрат Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
1	Матеріальні затрати	15117	18349	30011	3232	11662
2	Витрати на оплату праці	33656	42057	50252	8401	8195
3	Відрахування на соціальні заходи	7268	8288	10080	1020	1792
4	Амортизація	25878	19877	23703	-6001	3826
5	Інші операційні витрати	5915	6260	7779	345	1519
6	Всього	87839	94837	121832	6998	26995

Таблиця 3.2 – Аналіз структури операційних витрат Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр., тис. грн.

№	Показник	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
1	Матеріальні затрати	17,21	19,35	24,63	2,14	5,29
2	Витрати на оплату праці	38,32	44,35	41,25	6,03	-3,10
3	Відрахування на соціальні заходи	8,27	8,74	8,27	0,46	-0,47
4	Амортизація	29,46	20,96	19,46	-8,50	-1,50
5	Інші операційні витрати	6,73	6,60	6,39	-0,13	-0,22
6	Всього	100,00	100,00	100,00	x	x

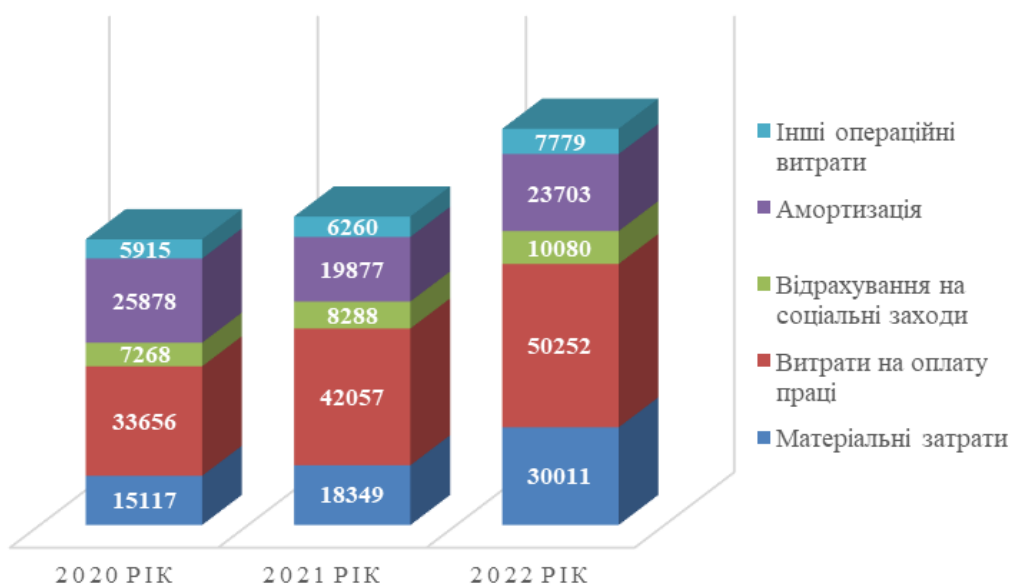


Рисунок 3.4 – Динаміка операційних витрат Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр., тис. грн.

+14,0% відносно рівня попереднього року;

– зменшенням амортизаційних відрахувань на -6001 тис. грн., або на 23,2% відносно рівня попереднього року;

– збільшенням інших операційних витрат на +345 тис. грн., або на +8,0% відносно рівня попереднього року;

Зазначені зміни знайшли своє відображення в структурі витрат підприємства. Найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці, величина яких збільшилась з 38,32% до 44,35%. Питома вага амортизаційних витрат зменшилась з 39,46% до 29,96%. Частка матеріальних витрат збільшилась на складала 19,35% у 2021 році проти 17,21% у 2020 році. Питома вага інших елементів складає менше 10% та суттєво не змінилась (рис. 3.5).

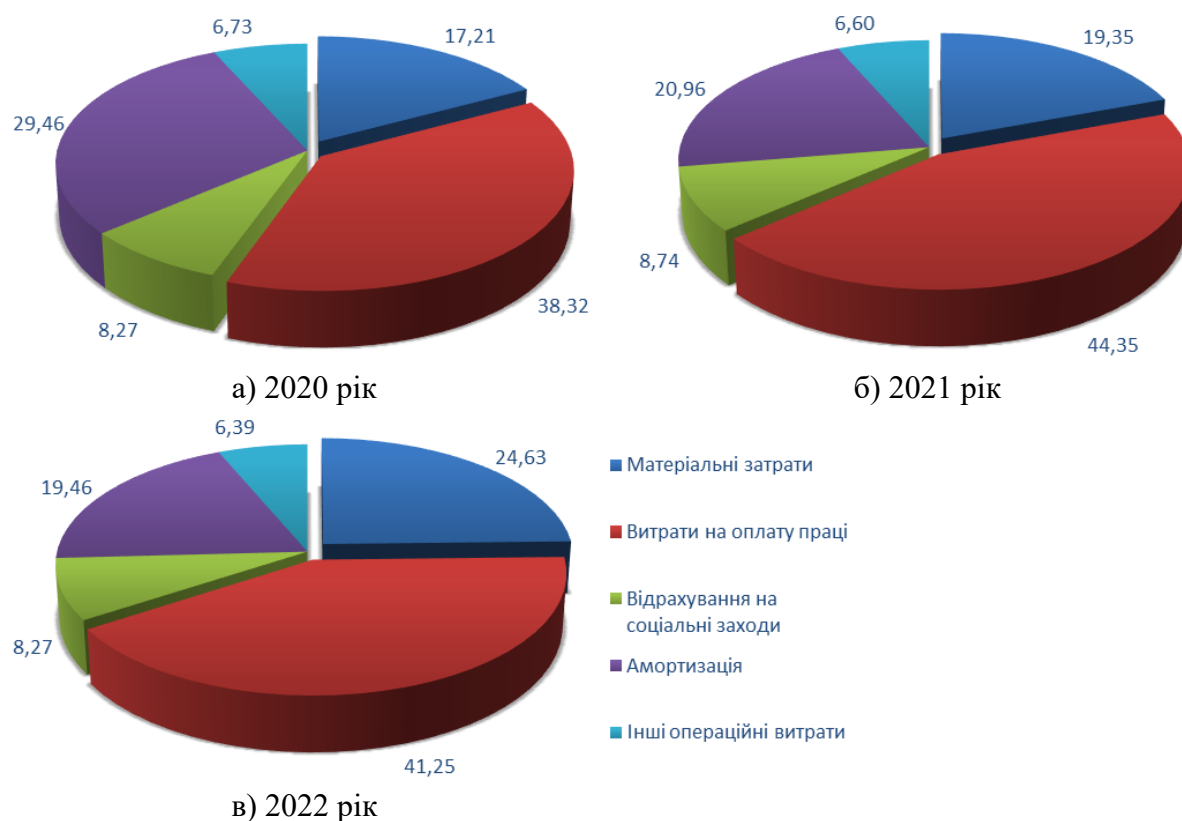


Рисунок 3.5 – Структура операційних витрат Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр., %

Протягом наступного 2022 року сумарні операційні витрати підприємства збільшились на 26995,0 тис. грн., що складає 28,5% від суми операційних витрат за попередній 2021 рік. Таке зростання було обумовлено:

– збільшенням матеріальних витрат на +11662 тис. грн., або на +63,6% відносно рівня попереднього року;

- збільшенням витрат на оплату праці на +8195 тис. грн., або на +19,5% відносно рівня попереднього року;
- збільшенням відрахувань на соціальні заходи на +1792 тис. грн., або на +21,6% відносно рівня попереднього року;
- збільшенням амортизаційних відрахувань на +3862 тис. грн., або на +19,2% відносно рівня попереднього року;
- збільшенням інших операційних витрат на +1519 тис. грн., або на +24,3% відносно рівня попереднього року;

Зазначені зміни знайшли своє відображення в структурі витрат підприємства. Найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат у 2022 році займають витрати на оплату праці, величина яких зменшилась з 44,35% до 41,25%. Питома вага амортизаційних витрат зменшилась з 29,96% до 19,46%. Частка матеріальних витрат збільшилась на складала 24,63% у 2021 році проти 19,35% у 2020 році. Питома вага інших елементів складає менше 10% та суттєво не змінилась.

Для оцінювання технічного стану підприємства, проаналізуємо фінансову звітність та визначимо показники ефективності використання капіталу (табл. 3.2).

Оцінка платоспроможності підприємства свідчить про те, що компанія має достатню кількість грошових коштів та здатна вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності перебуває на прийнятному рівні, що свідчить про готовність компанії до вчасних розрахунків. Абсолютна ліквідність показує, що підприємство може мати труднощі з негайною виплатою короткострокових зобов'язань, але все ж може підтримати позитивну динаміку показника. Коефіцієнт покриття зобов'язань знаходиться в межах норми та показує стабільну ситуацію, свідчачи про достатність ліквідних активів для сплати поточних зобов'язань. Загальна динаміка коефіцієнтів ліквідності дозволяє стверджувати, що підприємство має здатність до проведення фінансових операцій.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії знаходився в межах нормативного значення, що означає, що Полтавського КАТП-1628 за останні три роки зберігає свою незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 3.2 – Аналіз матеріально-технічного стану Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Рекомендоване (нормативне) значення	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
<i>Оцінка ліквідності</i>						
Коефіцієнт покриття	>1	5,533	3,483	4,438	-2,050	+0,955
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥0,5-1	4,810	2,798	3,761	-2,011	+0,963
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1–0,2	0,726	0,027	0,326	-0,700	+0,299
<i>Оцінка фінансової стійкості</i>						
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,946	0,921	0,909	-0,025	-0,012
Коефіцієнт фінансування	> 1	17,656	11,687	9,970	-5,969	-1,717
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	>0,1	6,186	4,294	3,525	-1,892	-0,769
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,257	0,212	0,345	-0,044	+0,132
<i>Оцінка ділової активності</i>						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,527	0,586	0,843	0,059	+0,257
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	8,858	8,723	9,897	-0,134	+1,173
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	2,989	2,893	3,389	-0,096	+0,496
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	12,813	14,123	15,916	1,310	+1,793
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	збільшення	1,810	2,057	2,470	0,247	+0,414
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,560	0,628	0,921	0,068	+0,293
<i>Оцінка рентабельності</i>						
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	-0,246	-0,161	-0,014	0,084	+0,147
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	-0,261	-0,173	-0,016	0,088	+0,157
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	-0,467	-0,276	-0,017	0,191	+0,259
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	-0,374	-0,258	-0,064	0,116	+0,194

Водночас, не дивлячись на той факт, що коефіцієнт фінансування знаходиться в межах рекомендованих значень, але він протягом всього періоду зменшується, тобто має негативну динаміку. Наразі поточного результату

достатньо для функціонування на власні кошти, але в разі збереження тенденції, що намітилась, стан справ може кардинально змінитись вже найближчим часом. Достатньо основних засобів, що фінансуються із власних джерел, але знову ж таки їх динаміка не є позитивною. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростає, що означає зменшення частки власного капіталу, вкладеного в оборотні засоби, що збільшує його гнучкість.

Показники ділової активності вказують на те, наскільки успішно підприємство використовує свій власний капітал, оборотні засоби, активи та запаси матеріалів. Отримані значення свідчать про неефективність діяльності внаслідок її збитковості.

Наступним етапом в аналізі бізнес-моделі буде розгляд «моделі доходів», оскільки фінансові ресурси відіграють важливу роль у розвитку діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз доходів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	53563	66595	105227	+13032	+38632
Доходи від іншої операційної діяльності	5479	7201	10011	+1722	+2810
Доходи від фінансової та іншої діяльності	3803	2907	4807	-896	+1900
Собівартість реалізованої продукції	77041	81519	102640	+4478	+21121
Витрати від іншої операційної діяльності	10793	13312	19185	+2519	+5873
Витрати від фінансової діяльності	0	224	16	+224	-208
Фінансовий результат до оподаткування	-24989	-18352	-1796	+6637	+16556
Чистий фінансовий результат	-24989	-18352	-1796	+6637	+16556

Для кращого візуального представлення фінансових результатів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр., представимо їх на графіку 3.6.

Модель доходів базується на вивезенні та захороненні твердих побутових відходів, будівельного сміття, сміття та рідких побутових відходів, утворених споживачами м. Полтави. При цьому санітарне очищення від побутових відходів у м. Полтава здійснюється згідно з «Правилами надання послуг з поводження з відходами», які затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 10.12.2008 року N 1070, а також «Правилами благоустрою міста

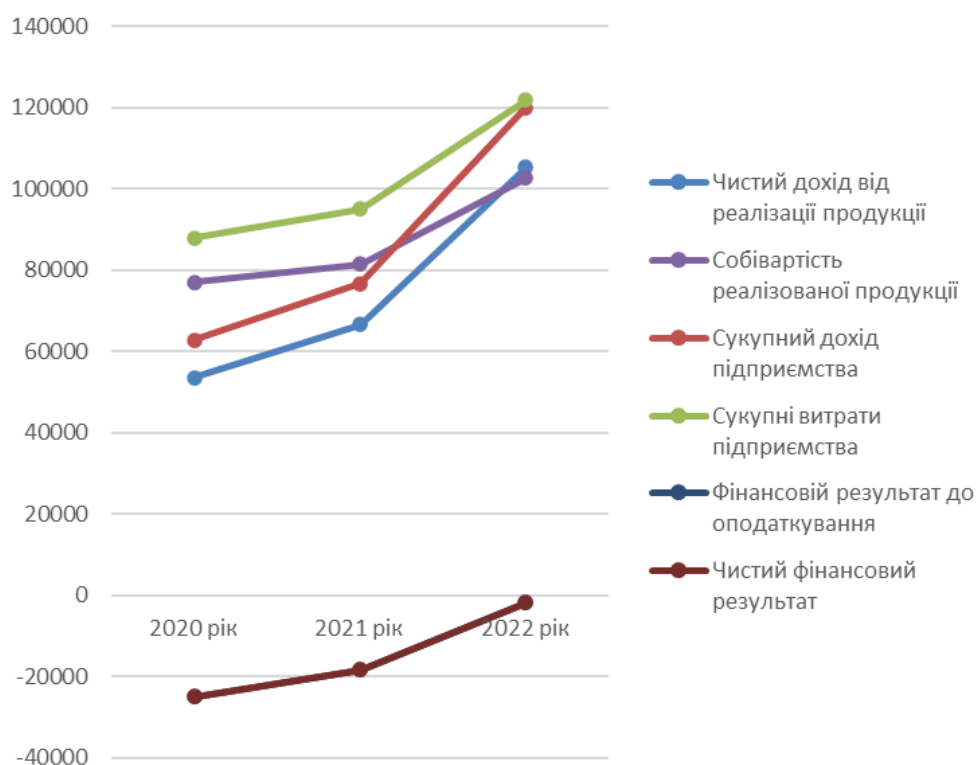


Рисунок 3.6 – Динаміка фінансових результатів Полтавського КАТП-1628 за 2020-2022 рр.

Полтава», затвердженими одинадцятю сесією Полтавської міської ради сьомого скликання від 16 червня 2017 року. При належній взаємодії та гармонізації цих складових, модель доходів справна та має давати позитивний результат.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі Полтавського КАТП-1628

Як свідчать результати проведеного дослідження, основна проблема досліджуваного підприємства, що вже зараз суттєвою проблемою для забезпечення його життєздатності – перевищення операційних витрат над чистим доходом від реалізації, сукупних витрат над сукупним доходом, що неминуче спричиняє перебування підприємства у збитковій зоні діяльності.

Дослідження операційних витрат підприємства свідчить про той факт, що зменшити рівень витрат шляхом простої економії окремих статей та елементів

витрат не вийде: єдиний доступний шлях – зменшення заробітної плати працівникам, проте даний метод є неефективним, оскільки сума економії є обмеженою, а впровадження даного заходу може розглядатись як тимчасова міра, оскільки неминуче спричинить падіння рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці, зниження продуктивності праці і, як наслідок, різке скорочення отримуваних підприємством доходів.

Тому єдиним можливим шляхом вирішення ситуації, що склалася, є впровадження інвестиційного проекту, спрямованого на зростання доходів підприємства. Крім того, актуальною проблемою для м. Полтави є щорічне збільшення не тільки самої кількості відходів, а й розмірів Макухівського сміттєзвалища, що загрожує перетворитись у справжню екологічну катастрофу.

Таблиця 3.4 – Екологічні проблеми та ризики впливу на довкілля та здоров'я населення сучасного стану поводження з відходами у м. Полтава

Назва виду відходу	Суть екологічної проблеми	Ризики впливу
<p>Побутові відходи</p> <p>Відходи інфраструктури міста</p> <p>Відходи подібні побутовим</p>	<p>1. Відбувається поступове збільшення обсягів муніципальних відходів, до яких входять відходи домогосподарств, відходи інфраструктури населених пунктів, відходи близькі до побутових, при зменшенні кількості населення, що проживає в області.</p> <p>2. Постійно змінюється морфологічний склад змішаних побутових відходів, основою тенденцією є збільшення частки таропакувальних (переважно легких) компонентів.</p> <p>3. Визначення морфологічного складу змішаних побутових відходів, що направляються на видалення, практично нездійснюється.</p> <p>4. Переважна більшість побутових відходів видаляються на звалища/полігони без попереднього оброблення.</p> <p>5. Більшість місць видалення побутових відходів є звалища, які не забезпечені усіма необхідними засобами захисту навколишнього середовища від різних видів забруднення.</p> <p>6. Місця видалення/захоронення відходів займають значні території в області.</p> <p>7. Недосконалість контролю за експлуатаційними станом місць видалення відходів, зокрема за системою обліку тих відходів, що направляються на</p>	<p>1. Відсутність інформації щодо рівнів впливу об'єктів видалення відходів на довкілля створює ризик не контрольованості процесів забруднення за їх інтенсивністю, масштабом й напрямом руху емісій, а значить не контрольованості впливу на здоров'я людей.</p> <p>2. Переважна більшість місць видалення побутових відходів не забезпечена інженерними засобами захисту довкілля (відсутній ізоляційний екран, система дренажування, обвалування по периметру території тощо), що збільшує ризик забруднення навколишнього середовища в процесі експлуатації даних об'єктів.</p> <p>3. Розташування звалищ ТПВ у безпосередній близькості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - до сільськогосподарських угідь створює ризик потрапляння забрудненого поверхневого стоку з ділянок звалищ на їх території; - до водоохоронних зон поверхневих водних джерел призводить до погіршення їх санітарного стану внаслідок потрапляння забрудненого

Назва виду відходу	Суть екологічної проблеми	Ризики впливу
	<p>видалення.</p> <p>8. Недієвою є існуюча система екологічного моніторингу за станом навколишнього середовища в районах розміщення полігонів і звалищ ТПВ.</p> <p>9. Продовжується експлуатація сміттєзвалищ, що не відповідають екологічним нормам й не мають відповідних землекадастрових документів.</p> <p>10. Організація системи збору та вивозу габаритних й ремонтних відходів наявна лише в окремих містах області.</p> <p>11. Відходи обслуговування зелених насаджень (зелені відходи) в основному не обліковуються окремо й вивозяться для видалення на звалища ТПВ, тобто втрачається цінний ресурс.</p> <p>12. Відсутня на законодавчому рівні методологія оцінки ризиків довкілля, спричинених експлуатацією полігонів й звалищ ТПВ.</p> <p>13. Відсутня на законодавчому рівні методологія визначення класу небезпеки відходів.</p> <p>14. Недіючим є механізм розширеної відповідальності товаровиробників за управління відходами внаслідок незатвердження законопроекту про управління відходами.</p>	<p>поверхневого стоку з ділянок звалищ на їх території;</p> <p>- до рекреаційних зон й природного-заповідних територій призводить до зниження їх цінності та втрати біорізноманіття.</p> <p>4. При неконтрольованому накопиченні забруднюючих речовин у ґрунтового середовищі створюється ризик довготривалого відчуження земель, навіть після закриття звалищ ТПВ, та ускладнення їх подальшого цільового використання.</p> <p>5. Неконтрольованість процесів в «тілі» звалищ не дозволяє прогнозувати процеси, що потенційно можуть бути причинами надзвичайних ситуацій в районах розташування звалищ ТПВ.</p> <p>6. Подальша практика переважного видалення побутових відходів без їх оброблення створює в області негативний психологічний клімат та знижує загальний імідж Полтавського регіону.</p>

У 2020 році була прийнята Програма поводження з твердими побутовими відходами у м. Полтава на 2021-2025 роки з метою створення умов, сприятливих для повного збирання, сортування, перевезення, утилізації, знешкодження та захоронення ТПВ з метою обмеження їх шкідливого впливу на природне середовище та здоров'я людей, а також у розширенні й модернізації існуючих потужностей збирання, перероблення та утилізації ТПВ, та зменшенні негативного впливу полігону на довкілля [38]. Завдання програми наведені на рис. 3.7.

Після врахування усіх вищезазначених обставин, можна зробити висновок, що послідовне втілення запланованих заходів у програмі сприятиме вирішенню наявних проблем управління відходами в регіоні та зменшенню або усуненню ризиків для навколишнього середовища та здоров'я населення. Вплив на довкілля, що виникатиме під час будівництва, реконструкції та експлуатації

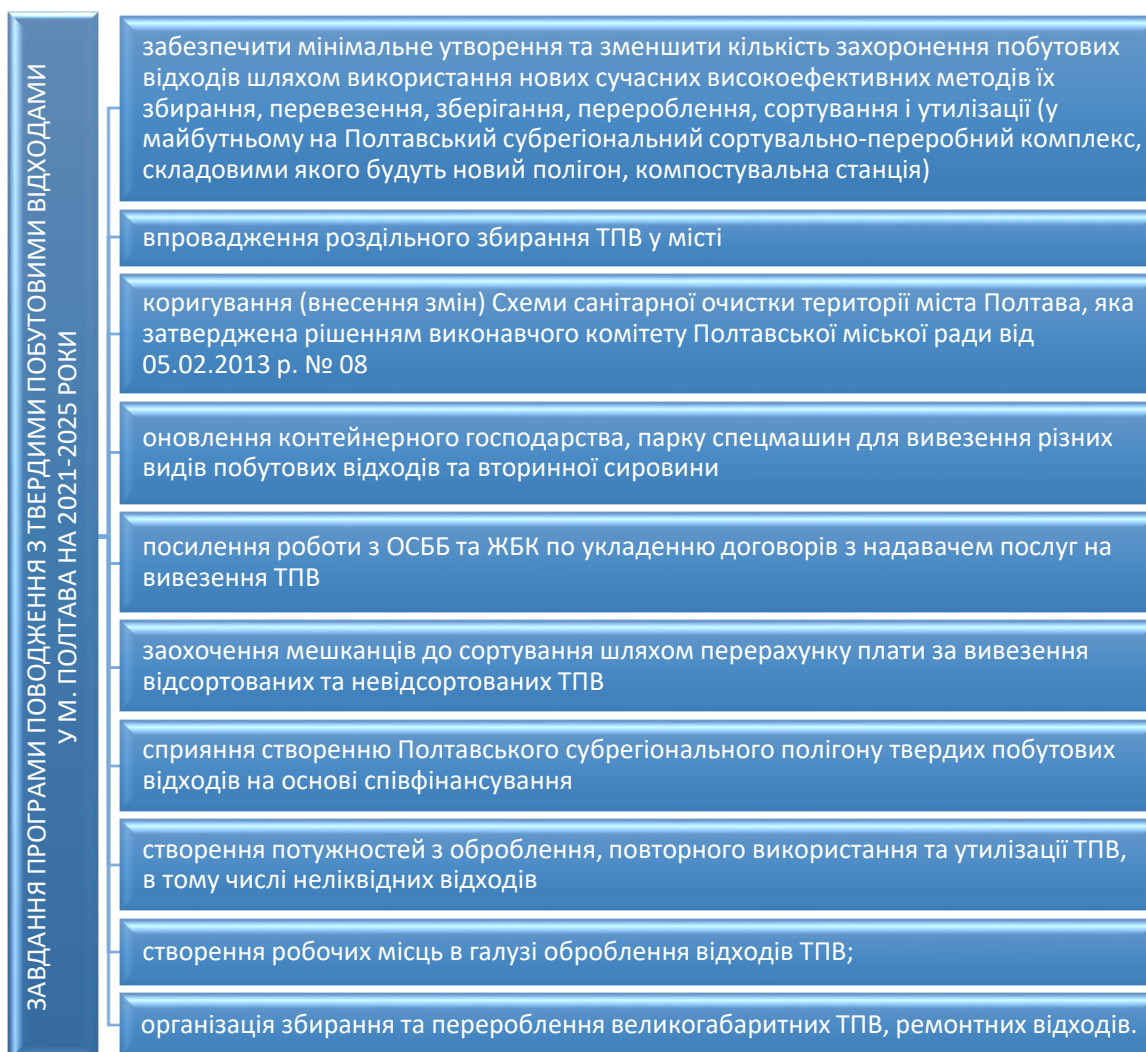


Рисунок 3.7 – Завдання Програми поводження з твердими побутовими відходами у м. Полтава на 2021-2025 рр. [39].

інфраструктурних об'єктів управління побутовими відходами, по-перше, буде опосередкований, а по-друге, не перевищуватиме нормативні рівні завдяки використанню сучасних технологічних рішень та проведенню процедур оцінки впливу на довкілля (ОВД) на кожному етапі, як передбачено українським законодавством.

Водночас, слід відмітити, що вказаною вище програмою затверджена Схема санітарної очистки території міста Полтави (рис. 3.8), котра передбачає будівництво та введення в експлуатацію заводу механіко-біологічної обробки сміття.

В цілому, завод може обслуговувати територію, на якій проживає



Рисунок 3.8 – Схема санітарної очистки території міста Полтави [40].

150 тисяч населення, і займає площу 4,4 гектари. Комплекс здатен приймати 55 тисяч тон змішаних відходів на рік, з яких близько 10 тисяч тон є вторинною сировиною, яка піддається переробці.

При виборі проекту сміттепереробного комплексу були розглянуті різні варіанти, та обраний проект, котрий передбачає комплексне перероблення відходів як такий, що відповідає критерію мінімальної загальної енергоємності процесу (див. табл. 3.5).

Витрати на зведення сміттепереробного комплексу орієнтовно становлять 22 мільйони євро. Безумовно, самотужки Полтавська громада таку суму не потягне. Тож за прикладом будівництва аналогічних об'єктів у світі можна скористатись схемою, за якою більшість коштів для будівництва було надається громадою Європейського союзу – близько 80% від загальної суми.

Вантаж потрапляє на завод через контрольні ваги. Потім місто точно слідкує за кількістю змішаного сміття, що привозять сюди, та за обсягами вторинної сировини, яку вивозять з комплексу на подальшу переробку.

Спочатку весь сміття направляється на конвеєр для відсіювання. Робочі відбирають ПЕТ-пляшки, скло, поліетилен, папір, картон, алюмінієві банки та інші метали. Деяку частину з цих вторинних матеріалів додатково відсортовують за кольором, що дає змогу підвищити їхню вартість.

Таблиця 3.5 – Питома енергоємність різних етапів (технологій) поводження з ТВ (МДж/1т відходів)

Процес	Питомі капітальні вкладення, МДж/1т	Питомі експлуатаційні вкладення, МДж/1т	Енергоємність живої праці, МДж/1т	Витрати на паливе та електроенергію, МДж/1т	Енергоємність основних фондів (включаючи засоби механізації),	Енергоємність заходів з охорони навколишнього середовища,	Економія енергії за рахунок повернення у господарський обіг матеріальних та енергетичних ресурсів, МДж/1т	Загальна енергоємність процесу, МДж/1т
Збір	60,2	8,0	2,1	-	58,0	0*	0-унітарний 100-роздільний	61,1 -38,9
Транспортування	112,5	35,1	7,2	40	98,0	0*	0 100(СПС)**	146,2 46,2
Сортування	125,0	9,1	7,5	15,8	112,1	0*	200,0	-63,6
Видалення на полігоні	117,5	79,5	5,1	25	101,2	62,5	25,0	168,8
Спалювання	700,0	59,0	7,2	58	650	81,0	65,0	631,1
Компостування	225,0	35,0	6,5	30	250	0	350,0	-60,5
Сортування + компостування	250,0	21,8	12,5	50	350	0**	500,0	-82,5
Сортування + спалювання	825,0	40,0	15,5	65	700	55,0	265,0	570,5
Комплексна переробка	600,0	33,7	9,1	27	500	0**	613,0	-84,9

Примітка: * – 0 МДж на 1 тонну відходів прийнятий умовно для операцій, які здійснюють мінімальний (незначний або відсутні дані щодо значень даного впливу) вплив на довкілля [41];

** – сміттєперевантажувальна станція.

Джерело: [42].

У сортуванні приймають участь працівники заводу. На сортувальній лінії трудяться до 26 осіб, а загалом кількість працівників комплексу становить 45 осіб.

Відібрані матеріали відправляються до спеціальних складів. Тут вони стискаються та зберігаються до моменту вивезення на заводи для подальшої обробки. Можливо використати 15% від загальної кількості сміття, яке надходить на завод, для подальшої переробки.

Використання вторинних матеріалів для виробництва RDF-палива – це спосіб ефективного використання сміття, яке не може бути повторно використане. Такі відходи мають властивості, що надають їм потенціал для спалювання, тому вони є ідеальним кандидатом для перероблення в RDF-паливо.



Рисунок 3.9 – Зовнішній вигляд сортувальної лінії

Використання RDF-палива на цементних заводах сприяє зменшенню впливу на довкілля, але перш ніж воно буде використане, його необхідно додатково підвищити калорійність. Наприклад, у Польщі 40% твердих побутових відходів переробляються в RDF-паливо, тоді як за прогнозними показниками в Полтаві ця частка може становить 20-25%.

Органічні відходи, наприклад, рештки їжі та інші органічні матеріали, піддаються переробці у спеціальній камері, яку називають ферментатором. Там за допомогою ферментів відбувається їх розкладання з виходом газу. Цей газ потім використовується у когенераційній установці для виробництва енергії. Таким чином, завод використовує виріб цього процесу, біогаз, для власних потреб.

Усі неперероблені відходи, які не можна продати або використати для внутрішніх потреб, направляються у шість тунелів, де проводиться процес виробництва компосту з сміття. Там матеріали перебувають протягом 2-3 тижнів, після чого вони направляються на сміттєвий полігон або використовуються для міських потреб, наприклад, у сфері озеленення. Таких

тунелів планується побудувати 10-12.

Санітарні норми для розміщення подібних об'єктів (за прикладом країн Євросоюзу) вимагають відстані 15 метрів до найближчого промислового об'єкту та 150 метрів до житла.

Найчастіше, проблемою для мешканців міста стає запах, що виділяється під час переробки сміття. Хоча на сортувальній лінії запаху не чути завдяки використанню спеціальних фільтрів, проте на ділянці звалища запах може бути відчутним. Тому біологічні фільтри також є складовою частиною комплексу.

Маємо констатувати, що якби вказаний комплекс був побудований в Полтаві протягом періоду реалізації проекту, він став би першим у своєму роді в Україні. Зараз ведеться будівництво такого сміттєпереробного комплексу у Львові: заплановано введення його в дію вже в лютому-березні 2024 році. Слід відмітити, що в той же час, в сусідній Польщі існує близько 150 подібних заводів. Поляки в минулому успішно усвідомили важливість сортування сміття під впливом Європейського Союзу та національного законодавства з управління твердими побутовими відходами.

Проте для вирішення проблеми сміття в регіоні будівництва одного сміттєпереробного комплексу недостатньо: для даними табл. 3.6 оптимальним буде будівництво на території Полтавської області 4 сміттєпереробних заводів та 7 полігонів по 50 тис. т.

За попередніми розрахунками, фінансування запропонованого сміттєпереробного комплексу передбачає будівництво самого заводу, придбання та монтаж обладнання з перероблення та захоронення відходів поряд із старим сміттєзвалищем.

Загальні капіталовкладення включають:

- витрати на будівельні матеріали;
- будівельно-монтажні роботи із зведення будівлі заводу;
- придбання обладнання з перероблення та утилізації відходів та його монтаж.

Загальна вартість матеріалів складатиме 12716,20 тис. грн.

Таблиця 3.6 – Оцінка енергоємності сценаріїв розвитку сфери поводження з ТВ (на прикладі Полтавської області)

Сценарії розвитку	Питомі капітальні вкладення, Мдж/т	Енергоємність живої праці, Мдж/т	Витрати на пальне та електроенергію, Мдж/т	економія за рахунок вторресурсів Мдж/т	повна енергоємність охорони навколишнього середовища від шкідливого впливу перероблених (залишків) ТВ Мдж/т	Повна енергоємність переробки, Мдж/т	Повна енергоємність переробки, грн./т	Загальна повна енергоємність переробки (всього регіону) ГДж*10 ³
1) Існуючий стан	520,0	14,4	65,0	25,0	324,5	898,9	35,9	359,5
2) 7 регіональних полігонів (2 – потужністю 200 тис.т, 5 – потужністю 50 тис. т)	457,2	14,4	65,0	50,0	75,5	562,1	22,5	224,8
3) 4 сміттєпереробні заводи, 7 полігонів по 50 тис. т	369,3	21,9	80,8	225,0	62,5	309,5	12,3	123,8
4) 2 сміттєспалювальні заводи, 7 полігонів потужністю по 50 тис. т	907,2	21,6	123,0	50,0	81,0	1082,8	43,3	433,1
5) 2 установки по біокомпостуванню, 7 полігонів потужністю по 50 тис. т	507,2	20,9	95,0	375,0	62,5	310,1	12,4	124,0

Джерело: [43].

Загальна вартість придбання, транспортування та монтажу обладнання складе 10740,5 тис. грн.

Сукупні показники витрат представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Орієнтовна вартість муніципального сміттєпереробного комплексу в м. Полтава

Вид витрат	Вартість, тис. грн.
Прямі витрати	
Витрати на оплату праці робітників	2619,95
Відрахування на єдиний соціальний внесок	791,22
Матеріальні витрати	12716,20
Машинні операції	98,92
Амортизація	12,36
Всього прямі витрати	16238,65
Непрямі витрати	
Заробітна плата менеджерів по персоналу	592,90
Програмне забезпечення та пов'язані із ним витрати на установку	51,70
Одноразова винагорода за вислугу років	132,14
Оплата додаткових відпусток	52,86

Вид витрат	Вартість, тис. грн.
Загальні непрямі витрати	829,60
Обладнання	10740,50
Загальні витрати на будівництво сміттєпереробного комплексу	27808,75

Таким чином, загальна вартість будівництва заводу складе 27808,75 тис. грн.

Основними джерелами доходу від переробки та утилізації ТПВ є:

- 1) платежі за вивезення твердих побутових відходів;
- 2) продаж металобрухту;
- 3) реалізація вторсировини, отриманої під час сортування твердих побутових відходів.

У таблиці 3.8 представлені ціни реалізованої продукції та обсяг продажів за третій та четвертий квартали 2024 року.

Таблиця 3.8 – Чистий дохід муніципального сміттєпереробного комплексу в м. Полтава в 2024 році.

Джерело доходу	Ціна за одиницю, грн.	Кількість	Сума, тис. грн.
Плата за вивезення ТПО, т	1073,9	36449,44	39143,05
Продаж металобрухту, т	6000	1438,12	8628,72
Реалізація вторсировини, т	150	21814,19	3272,13

Таблиця 3.9 – Динаміка планових доходів, трансакційних витрат та прибутку сміттєпереробного комплексу в м. Полтава в 2024-2029 рр.

Найменування показників	Роки						Темп зростання, %
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
<i>Сукупний дохід:</i>							
Надходження за вивіз твердих побутових відходів	39143	83199	94607	118933	149514	199837	410,53
Продаж вторсировини	8629	18287	24083	34472	54164	62381	622,92
Продаж газу, отриманого при переробці ТПВ	3272	7190	8048	10117	12718	19168	485,82
Всього сукупного доходу	51044	108676	126738	163522	216396	281387	451,26
<i>Трансакційні витрати:</i>							
Переробка та утилізація ТПВ	37018	78682	89471	112476	141397	190330	414,16
Виробництво металолому	8149	17267	22892	32600	51224	58995	623,95
Видобуток газу	3094	6812	7611	9568	12028	18127	485,88
Сумарні трансакційні витрати	48261	102761	119974	154645	204648	267452	454,18
Платежі за вивіз ТБВ	2125	4517	5136	6457	8117	9507	347,39

Найменування показників	Роки						Темп зростання, %
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Продаж металобрухту	480	1020	1191	1871	2941	3387	605,63
Газ, отриманий при переробці ТБВ	178	378	437	549	690	1041	484,83
<i>Всього прибутку</i>	<i>2783</i>	<i>5915</i>	<i>6764</i>	<i>8877</i>	<i>11748</i>	<i>13934</i>	<i>400,68</i>

Розрахунок планового доходу заснований на даних, отриманих в населених пунктах, розташованих в Республіці Польща, де встановлений аналогічний сміттєпереробний комплекс.

За період з 2024 по 2029 рр. прибуток комбінату від переробки ТПВ збільшиться з 2783 тис. грн. до 13934 тис. грн., тобто зростання складе 400,68% (або в 5 разів).

Інвестиційний проект передбачає одноразове вкладення коштів у розмірі 30,590 тис. грн. початку 2024 року (у зв'язку з цим дисконтування не застосовується). Проект принесе прибуток з кінця 2021 року, який становитиме 2783 тисячі рублів за третій і четвертий квартали.

Для оцінювання інвестиційного проекту розрахуємо чистий приведений дохід (NPV). Оскільки кошти інвестуються частинами протягом кількох років, для розрахунку NPV використовуємо наступну формулу:

$$NPV = \sum_{k=1}^T \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=0}^T \frac{IC_k}{(1+r)^k}, \quad (3.1)$$

де n – тривалість періоду надходження чистих доходів;

CF_k – чисті грошові надходження від реалізації проекту;

IF_k – сума інвестицій в реалізацію проекту.

Допоміжні розрахунки проведені в табл. 3.10. За отриманими результатами:

$$NPV = 33723,40 - 27808,75 = +5914,65 \text{ (тис.грн.)}$$

Таблиця 3.10 – Дані для оцінювання ефективності інвестицій у будівництво сміттєпереробного комплексу в м. Полтава

Індикатор	Балансова вартість витрат та доходів, тис. грн.	Ставка дисконтування $r = 0,1$	Поточна вартість витрат та доходів за проектом, тис. грн.
Інвестиційна частина проекту:			
2024 рік	27808,75		27808,75
Загальна сума інвестицій	27808,75		27808,75
Доходна частина проекту:			
2024 рік	2783	0,9091	2530,00
2025 рік	5915	0,8264	4888,43
2026 рік	6764	0,7513	5081,89
2027 рік	8877	0,6830	6063,11
2028 рік	11748	0,6209	7294,58
2029 рік	13934	0,5645	7865,38
Загальна сума доходів	50021		33723,40

Цей метод дає можливість отримати пряму відповідь на запитання стосовно доцільності реалізації інвестиційної пропозиції:

якщо: $NPV > 0$, то проект слід прийняти (у разі прийняття проекту цінність компанії збільшиться, тобто зросте багатство власників);

$NPV < 0$, то проект слід відхилити (вартість компанії зменшиться, тобто зменшиться й багатство власників);

$NPV = 0$, то проект не принесе підприємству додаткового доходу на вкладений капітал (у цьому разі багатство власників не зміниться, проте й тут можна казати про позитивний ефект, тобто компанія збільшиться у масштабах, що, у свою чергу, можна розглядати як позитивну тенденцію).

Таким чином, за результатами проект будівництва сміттєпереробного комплексу забезпечить чистий дохід (після сплати податків) у розмірі 50 021 тис. грн. за підсумками 2026 року, тобто через 6 років після початку фінансування проекту. В цілому сам проект є інвестиційно привабливим, що підтверджується додатнім значенням чистого дисконтованого доходу.

Використовувалась відсоткова ставка 10,0%.

Другим за важливістю методом оцінки рішень стосовно капіталовкладень вважається *індекс дохідності інвестицій (PI)*, який ще інколи називаються

співвідношенням витрат і доходів. Індекс дохідності є часткою від ділення очікуваних майбутніх грошових потоків на початкові витрати:

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k}}{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}} \quad \text{або} \quad PI = \frac{NPV}{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}} + 1, \quad (3.2)$$

якщо: $PI > 1$, то проект слід прийняти (в цьому разі чиста теперішня вартість буде позитивною);

$PI < 1$, то проект слід відхилити (проект не приносить додаткового доходу інвестору; в цьому разі NPV , буде від'ємною величиною);

$PI = 1$, то проект не принесе підприємству додаткового доходу на вкладений капітал (дохідність інвестиційного проекту відповідає альтернативній нормі доходу; в цьому разі $NPV = 0$).

$$PI = \frac{5914,65}{27808,75} + 1 = 1,213$$

Дисконтований строк окупності (DPP) – це період, починаючи з якого початкові капітальні вкладення та інші витрати, пов'язані з інвестиційним процесом, компенсуються сумарним економічним результатом (компоненти якого визначаються з урахуванням фактора часу) від упровадження бізнес-проекту.

$$DPP = \frac{IC \times n}{\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k}} \quad \text{або} \quad DPP = \frac{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j} \times n}{\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k}} \quad (3.3)$$

Розрахунок дисконтованого строку окупності проведемо за допомогою табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Допоміжні розрахунки для розрахунку терміну окупності інвестицій у будівництво сміттєпереробного комплексу в м. Полтава

Період (рік)	Начало інвестування	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Дисконтний множник $\frac{1}{(1+0,10)^n}$							
Дисконтовані чисті грошові потоки в кінці відповідного періоду (тис. грн)	-27808,75	2530,00	4888,43	5081,89	6063,11	7294,58	7865,38
Накопичений чистий дисконтований грошовий потік (тис. грн)	-27808,75	-25278,75	-20390,32	-15308,43	-9245,32	-1950,73	5914,65

В четвертому рядку таблиці 3.11 визначено величину непокритих інвестиційних коштів. Із кожним періодом ця величина зменшується, і на кінець шостого періоду становить 5914,65 тис. грн. Оскільки величина дисконтованого чистого грошового потоку в четвертому періоді становить 7294,58 тис. грн., можна визначити загальний дисконтований строк окупності:

$$DPP = 5 + \frac{5914,65}{7294,58} = 5,81 (\text{років})$$

Правило чистої теперішньої вартості дає теоретично обґрунтовану відповідь на питання щодо прийняття або відхилення інвестиційної пропозиції. Альтернативним підходом є розрахунок *внутрішньої норми доходу (IRR)*. Внутрішньою нормою доходу є ставка доходу, яка прирівнює очікувані чисті грошові потоки до початкових витрат. Для розрахунку *IRR* потрібно вирішити таку формулу (за умови одноразового використання капітальних вкладень):

$$0 = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+IRR)^j}, \quad (3.4)$$

де *IRR* – ставка доходу, за якої $NPV = 0$, а всі інші символи такі самі, як і в формулі *NPV*.

Проект приймається за умови, якщо значення його внутрішньої норми доходу більше, ніж ставка доходу, що вимагається за проектом. У цьому разі

величина r з формули чистої теперішньої вартості становить ставку доходу, що потрібно.

Економічна суть цього показника полягає у наступному: підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення показника CC (або ціни джерела коштів для даного проекту, якщо воно має цільове джерело). Само з ним порівнюється показник IRR , розрахований для конкретного проекту, при цьому зв'язок між ними наступний:

якщо: $IRR > CC$, то проект слід прийняти;

$IRR < CC$, то проект слід відхилити;

$IRR = CC$, то проект не принесе підприємству додаткового доходу на вкладений капітал.

$$NPV_{1(r=15\%)} = 471,62 \text{ (тис.грн)}$$

$$NPV_{2(r=16\%)} = -465,23 \text{ (тис.грн)}$$

Відповідно значення IRR становитиме:

$$IRR = 15 + \frac{471,32}{471,62 + 465,23} \times (16 - 15) = 15,51\%$$

В таблиці 3.12 наведені основні показники, котрі характеризують рівень ефективності інвестицій у запропонований проект.

Таблиця 3.13 – Основні показники ефективності інвестицій у будівництво сміттєпереробного комплексу в м. Полтава

Найменування показника	Значення
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн.	5941,65
Індекс дохідності (PI)	1,213
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	15,51
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP), років	5,81

Висновок до розділу 3

Результати дослідження теоретичних аспектів формування оптимальної бізнес-моделі підприємства, представлені у першому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать про те, що для успішного розвитку бізнесу необхідно, щоб оптимальна бізнес-модель сприяла зростанню компанії. Наша думка полягає в тому, що під час створення бізнес-моделі потрібно брати до уваги не лише нединамічність ринку, а й змінні бажання клієнтів. Важливо мати можливість впроваджувати інновації в бізнес-модель. Іншими словами, можна відзначити, що революційні зміни в бізнес-моделі будь-якого підприємства сприяють його розвитку та задоволенню потреб кінцевих споживачів.

Для виявлення проблем, що уповільнюють або перешкоджають розвитку підприємства, проаналізовані основні показники його діяльності: операційні та фінансові витрати, стан матеріально-технічних ресурсів тощо.

Як свідчать результати проведеного дослідження, основна проблема досліджуваного підприємства, що вже зараз суттєвою проблемою для забезпечення його життєздатності – перевищення операційних витрат над чистим доходом від реалізації, сукупних витрат над сукупним доходом, що неминуче спричиняє перебування підприємства у збитковій зоні діяльності.

Дослідження операційних витрат підприємства свідчить про той факт, що зменшити рівень витрат шляхом простої економії окремих статей та елементів витрат не вийде: єдиний доступний шлях – зменшення заробітної плати працівникам, проте даний метод є неефективним, оскільки сума економії є обмеженою, а впровадження даного заходу може розглядатись як тимчасова міра, оскільки неминуче спричинить падіння рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці, зниження продуктивності праці і, як наслідок, різке скорочення отримуваних підприємством доходів.

Тому єдиним можливим шляхом вирішення ситуації, що склалася, є впровадження інвестиційного проекту, спрямованого на зростання доходів підприємства. Крім того, актуальною проблемою для м. Полтави є щорічне збільшення не тільки самої кількості відходів, а й розмірів Макухівського сміттєзвалища, що загрожує перетворитись у справжню екологічну катастрофу.

У 2020 році була прийнята Програма поводження з твердими побутовими відходами у м. Полтава на 2021-2025 роки з метою створення умов, сприятливих для повного збирання, сортування, перевезення, утилізації, знешкодження та захоронення ТПВ з метою обмеження їх шкідливого впливу на природне середовище та здоров'я людей, а також у розширенні й модернізації існуючих потужностей збирання, перероблення та утилізації ТПВ, та зменшенні негативного впливу полігону на довкілля. Дана програма передбачала в схемі санітарної очистки території міста Полтави будівництво сміттєпереробного комплексу, який нажаль, до сих пір не був збудований.

В роботі проводиться детальне обґрунтування економічної та екологічної доцільності будівництва такого об'єкту, а також проведено оцінювання інвестиційної привабливості проекту, котрі підтвердили його доцільність та ефективність. Чистий дисконтований дохід складе 5941,65 тис.грн.; індекс дохідності проекту дорівнюватиме 1,213; внутрішня норма рентабельності становитиме 15,51%, а дисконтований термін окупності інвестицій становитиме 5,81 років.

За результатами слід зробити висновок про те, що запропонований інвестиційний план є доцільним для реалізації та підлягає затвердженню. Крім того він сприятиме вирішенню екологічних проблем м. Полтави, забезпеченню переробки твердих побутових відходів як у найближчому майбутньому, так і в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження у кваліфікаційній роботі дозволяють зробити певні висновки.

Сучасний стан українських підприємств свідчить про наявність серйозних проблем у забезпеченні їх сталого розвитку, які проявляються у високій частці збиткових підприємств, підвищеному фінансовому ризику функціонування, низьких значеннях показників стабільності, хронічній нестачі обігових коштів, високий рівень зносу активної частини основних засобів. Реалії ринкової економіки переконливо доводять необхідність використання нових та оптимізації існуючих бізнес-моделей підприємства, здатних адекватно оцінити його поточний і майбутній стан. Цей факт зумовив вибір теми кваліфікаційної роботи та її актуальність, оскільки основою обґрунтування та зважування управлінських рішень у рамках комерційної, інноваційної, інвестиційної, виробничої, фінансової та іншої діяльності сучасних підприємств є економічна діагностика: на основі за результатами економічної діагностики надаються рекомендації щодо вдосконалення господарського механізму підприємства, стабілізації та оздоровлення його фінансового становища.

Таким чином, можна зробити висновок, що бізнес-моделі є відносно новим, але прогресивним управлінським явищем і предметом дискусій в теорії та практиці менеджменту.

У науковій літературі, присвяченій бізнес-моделям, спостерігається концептуальна невизначеність і суперечливість розроблених інтерпретацій. Водночас існує консенсус щодо природи бізнес-моделей, основою якої є концепція вартості. У світлі вищезазначеного, продовження типології бізнес-моделей, аналіз динамічних складових бізнес-моделей та їх взаємодії в рамках мережевої структури є найбільш перспективними напрямками досліджень.

Успішний розвиток підприємства все частіше залежить від бізнес-моделей, що запроваджується організацією. Проте, задля результативності імплементації бізнес-моделі підприємствам слід активно використовувати інноваційно-креативні підходи, які дозволять формувати та підтримувати успішні бізнес-моделі. Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти (послуги) пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти (послуги), з ким підприємство взаємодіє для їх створення і які фінансові результати можливі. Отже, стратегічний розвиток визначає методи конкуренції та ведення бізнесу підприємства, тоді як бізнес-модель оптимально підтримує функціонування підприємницьких структур. Таким чином, бізнес-модель суб'єкта підприємництва це загальне бачення як концепції розвитку підприємства, так і формування економічної цінності для покупців, підприємця, партнерів.

Полтавське КАТП-1628 – комунальне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері благоустрою та утилізації відходів. Підприємство здійснює діяльність у складних економічних умовах, що характеризуються зниженням платоспроможного попиту та суттєвими обмеженнями з боку держави. Політична, правова та економічна нестабільність призвели до збитковості діяльності: протягом всього досліджуваного періоду підприємство проводило господарську діяльність зі збитками.

Полтавське КАТП-1628 у 2022 році завершило рік із збитком у розмірі 1796 тис. грн, в той час як обсяг чистого доходу становив 105227 тис. грн. Відомо, що собівартість наданих послуг перевищує дохід, що може свідчити про неефективність діяльності. Полтавське КАТП-1628, як комунальне підприємство, пріоритетно ставить перед собою мету задоволення потреб мешканців міста за мінімальною ціною. Однак, для підприємства важливо шукати можливості для підвищення прибутковості та самофінансування, щоб зменшити фінансове навантаження на міську раду.

Результати дослідження теоретичних аспектів формування оптимальної бізнес-моделі підприємства, представлені у першому розділі кваліфікаційної

роботи, свідчать про те, що для успішного розвитку бізнесу необхідно, щоб оптимальна бізнес-модель сприяла зростанню компанії. Наша думка полягає в тому, що під час створення бізнес-моделі потрібно брати до уваги не лише нединамічність ринку, а й змінні бажання клієнтів. Важливо мати можливість впроваджувати інновації в бізнес-модель. Іншими словами, можна відзначити, що революційні зміни в бізнес-моделі будь-якого підприємства сприяють його розвитку та задоволенню потреб кінцевих споживачів.

Для виявлення проблем, що уповільнюють або перешкоджають розвитку підприємства, в третьому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовані основні показники його діяльності: операційні та фінансові витрати, стан матеріально-технічних ресурсів тощо.

Як свідчать результати проведеного дослідження, основна проблема досліджуваного підприємства, що вже зараз суттєвою проблемою для забезпечення його життєздатності – перевищення операційних витрат над чистим доходом від реалізації, сукупних витрат над сукупним доходом, що неминуче спричиняє перебування підприємства у збитковій зоні діяльності.

Дослідження операційних витрат підприємства свідчить про той факт, що зменшити рівень витрат шляхом простої економії окремих статей та елементів витрат не вийде: єдиний доступний шлях – зменшення заробітної плати працівникам, проте даний метод є неефективним, оскільки сума економії є обмеженою, а впровадження даного заходу може розглядатись як тимчасова міра, оскільки неминуче спричинить падіння рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці, зниження продуктивності праці і, як наслідок, різке скорочення отримуваних підприємством доходів.

Тому єдиним можливим шляхом вирішення ситуації, що склалася, є впровадження інвестиційного проекту, спрямованого на зростання доходів підприємства. Крім того, актуальною проблемою для м. Полтави є щорічне збільшення не тільки самої кількості відходів, а й розмірів Макухівського сміттєзвалища, що загрожує перетворитись у справжню екологічну катастрофу.

У 2020 році була прийнята Програма поводження з твердими побутовими

відходами у м. Полтава на 2021-2025 роки з метою створення умов, сприятливих для повного збирання, сортування, перевезення, утилізації, знешкодження та захоронення ТПВ з метою обмеження їх шкідливого впливу на природне середовище та здоров'я людей, а також у розширенні й модернізації існуючих потужностей збирання, перероблення та утилізації ТПВ, та зменшенні негативного впливу полігону на довкілля. Дана програма передбачала в схемі санітарної очистки території міста Полтави будівництво сміттєпереробного комплексу, який на жаль, до сих пір не був збудований.

В роботі проводиться детальне обґрунтування економічної та екологічної доцільності будівництва такого об'єкту, а також проведено оцінювання інвестиційної привабливості проекту, котрі підтвердили його доцільність та ефективність. Чистий дисконтований дохід складе 5941,65 тис.грн.; індекс дохідності проекту дорівнюватиме 1,213; внутрішня норма рентабельності становитиме 15,51%, а дисконтований термін окупності інвестицій становитиме 5,81 років.

За результатами слід зробити висновок про те, що запропонований інвестиційний план є доцільним для реалізації та підлягає затвердженню. Крім того він сприятиме вирішенню екологічних проблем м. Полтави, забезпеченню переробки твердих побутових відходів як у найближчому майбутньому, так і в довгостроковій перспективі.