

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко
„___” _____ 2021 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ від „___” _____ 20 р.)

Випускна кваліфікаційна робота
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Управління ресурсним забезпеченням діяльності
підприємства»

Виконала: студентка II курсу магістратури,
групи МЕ-20М
спеціальності 073 Менеджмент
Сагун Ольга Олександрівна

Керівник: канд.екон.наук, доцент Сторожук О.В.

Рецензент:

Рецензент:

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття і значення ресурсного забезпечення діяльності підприємства	7
1.2. Класифікація ресурсів підприємства.....	12
1.3. Теоретичні основи формування системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Оцінка показників діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна діляниця» ДП «Кіровоградський облавтодор».....	27
2.2. Діагностика результатів діяльності та ресурсного забезпечення філії «Кіровоградська ДЕД»	30
2.3. Оцінка внутрішніх факторів забезпечення ресурсами діяльності філії «Кіровоградська ДЕД»	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Підходи до удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства	49
3.2. Інноваційні інструменти поліпшення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства	58
3.3. Удосконалення управління забезпеченням діяльності дорожнього підприємства з використанням ресурсів державно-приватного партнерства	71
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Для будь-якого підприємства актуальною задачею є можливість постійно розвиватися, зберігаючи при цьому свою ринкову стійкість, незважаючи на всі несприятливі впливи зовнішніх чинників. Необхідною умовою успішної діяльності підприємства при цьому є його всебічне ресурсне забезпечення. Особливо гостро постає це завдання в умовах посилення глобалізаційних процесів, наслідком яких є відкриття вітчизняних ринків і доступ вітчизняних товаровиробників до міжнародних ринків, що супроводжуються загостренням конкуренції, необхідністю адаптації до світових стандартів якості продукції. Визначення напрямку розвитку є передумовою тривалого та конкурентоспроможного функціонування підприємств дорожньою-будівельної галузі. Ресурсне забезпечення включає в себе: юридичний супровід; фінансове забезпечення; логістику та інформаційну підтримку, а також кадрове забезпечення.

Ресурси потрібні на всіх етапах діяльності підприємства, особливо інноваційної. Тому потрібно вивчати основні механізми регулювання інноваційної діяльності. Крім того, фінансова підтримка створює необхідну базу для матеріально-технічного та інформаційного забезпечення. Особлива роль відводиться кадровому забезпеченню, оскільки рівень кваліфікації персоналу багато в чому визначає ефективність діяльності загалом.

Ресурсні можливості підприємства, як і раніше, є серйозним фактором, що обмежує розвиток інноваційного поступу підприємства. Виробнича та інноваційна діяльність підприємства, що будує дороги, спрямована на задоволення потреб споживачів, тобто користувачів цього блага цивілізації. Поряд із державними дорожніми підприємствами на ринку закріпилися інші підприємницькі структури, що займаються діяльністю з виробництва та обслуговування автодоріг. Чим привабливіший ринковий сегмент дорожніх робіт, тим щільніша на ньому конкуренція. Це аксіома. Конкурентна боротьба між підприємствами дорожніх робіт переконує їх керівництво в

тому, що ефективність діяльності можлива лише за умов постійних нововведень у процес виробництва, а для цього потрібні відповідні ресурси.

Проблеми, що стосуються підвищення ефективності управління розвитком підприємств були об'єктом для наукової творчості багатьох дослідників такими, як: Г. Андрощук, С. Андрєєв, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, О. Клименко, В. Луньова, П. Микитюк, М. Хучек та ін. Зважаючи на постійну мінливість економічних процесів питання стимулювання інноваційного розвитку підприємств потребують теоретичних досліджень і вивчення кращих зарубіжних практик.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти є вивчення теоретичного фундаменту управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства та питання їх бізнесової активності, аналіз господарчого стану та розвитку філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційна дільниця «Кіровоградський облавтодор», яка входить до державної мережі АК «Автомобільні дороги України». В роботі також ставилася мета щодо розробки напрямків удосконалення управління забезпеченням ресурсами діяльності підприємства. Мета роботи передбачала виконання наступних завдань:

- дослідити суть управління ресурсним забезпеченням діяльності;
- виявити особливості забезпечення сучасного підприємства ресурсами для розвитку;
- здійснити аналіз різних аспектів діяльності філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці ДП «Кіровоградський облавтодор» та оцінити його забезпеченість ресурсами;
- розробити обґрунтовані напрями поліпшення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним забезпеченням діяльності будівельно-дорожнього підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань забезпеченості ресурсами для розвитку підприємства, що діє на ринку дорожньо-будівельних робіт.

Методи дослідження. Основою для розв'язання задач, порушених в роботі, було використано наступні методи дослідження: узагальнення – для узагальнення понятійного апарату забезпеченості ресурсами для розвитку підприємства; засобів економічного аналізу – для оцінювання впливу чинників, що впливають на ресурсне забезпечення підприємства за сьогоdnішніх умов; комплексності – для акцентування уваги на сучасному фокусі ресурсного забезпечення діяльності підприємства підприємствах; метод розрахунку коефіцієнтів – для проведення аналізу діяльності та ресурсного розвитку філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці підприємства «Кіровоградський облавтодор».

Інформаційною базою дослідження є документи та джерела, що висвітлюють положення сучасної теорії економіки, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемам ресурсного забезпечення розвитку підприємства, публічна звітність підприємства, що піддавалося розгляду та результати власних досліджень.

Наукова новизна, що заявлена в роботі, полягає у отриманні деяких наукових висновків щодо теоретичних основ управління ресурсним забезпеченням підприємства та підходів до його поліпшення. У процесі проведеної роботи удосконалено:

- систему принципів поліпшення ресурсної забезпеченості діяльності на підприємстві дорожньої галузі;
- наукові положення про формування організаційного та економічного забезпечення розвитку підприємства дорожньої галузі з урахуванням його сучасного ресурсного забезпечення.

Отримали подальший розвиток пропозиції щодо вдосконалення інструментів бізнес-активності підприємства дорожньої галузі на основі поліпшення ресурсного забезпечення.

Структура випускної кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і значення ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Для забезпечення своєї діяльності кожне підприємство повинно мати певні ресурси. Забезпечення запланованих фінансових результатів будь-якого підприємства отримується завдяки наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Для того, щоб економічні результати діяльності були високими, підприємства мають наповну використовувати власні ресурси та мобілізувати потенційні ресурси, які зрештою забезпечать досягнення ефекту діяльності, передовсім, економічного, а також соціального, фінансового, екологічного, інноваційного.

Однією з основних та значущих характеристик сучасної ринкової економіки є висока конкурентність середовища функціонування підприємств, яке спонукає менеджмент господарюючих суб'єктів ініціювати та здійснювати різні організаційні зміни та перетворення. Це дозволяє підприємствам «залишатися на плаву», створює можливості для їх розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Для українських підприємств, значна частина яких бореться за виживання, поступаючись конкурентними позиціями закордонним виробникам, проведення організаційних змін має особливе значення, будучи на даному етапі інструментом не стільки розвитку, скільки інструментом подолання їх загальної відсталості.

Очевидно, що одним із ключових питань управління організаційними змінами та умовою їх успішної реалізації, є ресурсне забезпечення запланованих перетворень. Мати достатні ресурси для підприємства означає володіти необхідними можливостями, а також використовувати певні умови

для свого розвитку і стабільно функціонувати відповідно до поставлених цілей [10].

По суті термін «ресурси» (фр. *ressource* – допоміжний засіб) тлумачать як основні елементи потенціалу виробництва, якими володіє виробнича система і які підприємство перетворює для продукування кінцевого продукту, тобто для досягнення визначених цілей економічного розвитку. Ресурси, власне є умовою для започаткування будь-якої діяльності. Термін «ресурси» деякі автори трактують як кошти, засоби, цінності, запаси, потенційні можливості, джерела коштів, доходів [2; 28].

В багатьох джерелах економічної літератури наголошується, що економічні ресурси – це природні, людські та вироблені людиною; всі вони прямо чи опосередковано використовуються суб'єктами економіки для виготовлення товарів та послуг. У зв'язку з цим ресурси називають ще факторами виробництва.

У широкому сенсі ресурсами називають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела та передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ. Зокрема, В. Новицький наголошує на цьому і підкреслює, що ресурси – це об'єкти, які можна використовувати при існуючих технологіях та соціально-економічних відносинах [38, с. 268].

Світова практика під ресурсним забезпеченням діяльності підприємства розуміє процес організації, планування, управління, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом усіх етапів життєвого циклу проєкту. Особливістю концепції ресурсного забезпечення будь-якого виробничого проєкту є те, що вже на перших стадіях усі учасники беруть активну участь у плануванні та організації процесу реалізації проєкту. Такий підхід до планування має дві переваги: по-перше, спільне планування сприяє досягненню домовленості та забезпечує велику заінтересованість учасників у реалізації спільних дій; по-друге, залучення учасників, які мають різні інтереси, є альтернативою дискусіям між групами експертів щодо відносної цінності різних ресурсів та результатів виробничого проєкту.

Український вчений В. Діденко уточнює, що категорія «ресурс» – це будь-яка субстанція, що здатна завдяки своєму енергоінформаційному потенціалу задовольняти потреби людства [12].

Різні автори відзначають, що усі економічні ресурси поділяються на матеріальні – земля і капітал, і людські – працю. При цьому підприємницька здатність пояснюється ними як особливий людський ресурс. Відповідно розрізняються рамки природних ресурсів (землі), капіталу (фізичного капіталу) та праці. Власне, в доіндустріальному суспільстві земля була ключовим ресурсом діяльності суб'єктів економіки.

Констанс Хелфат (Constance E. Helfat) – викладач технології та стратегії у Школі бізнесу Така при Дартмутському коледжі (Сполучені Штати Америки) розглядає ресурси як актив або вхід у виробничий процес (матеріальний або нематеріальний), якими забезпечене підприємство. Він справедливо акцентує увагу на тому, що підприємство ці активи контролює або має доступ на відносно постійній основі. Також, ресурси виступають фактором внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства, необхідною умовою при цьому є їх ефективне використання.

Властивості ресурсів вивчала і британська дослідниця Маргарет Петераф. Вона виділила чотири критерії, яким мають відповідати ресурси підприємства для генерування стійких конкурентних переваг [57]. По-перше, неоднорідність ресурсів, тобто неоднорідність усередині галузі. Значні ресурси дозволяють компанії більш економічно і повно задовольняти потреби клієнтів. По-друге, обмеження конкуренції (генерувати ренту можуть лише ті ресурси, які куплені за ціною, нижчою від їх дисконтованої вартості). По-третє, обмеження конкуренції (складність імітації ресурсу) та недосконала мобільність ресурсів. На думку дослідниці, компанія повинна мати ресурси, які не можна (легко) продати. І, нарешті, наявність передбачуваних обмежень для конкуренції, що означає, що до того, як підприємство отримає унікальну позицію в ресурсах, конкуренція для цієї позиції має бути обмежена. Якщо початкова конкуренція для цієї позиції надто висока, потенційний прибуток

слід розглядати як мінімальний.

Теорії менеджменту, що пояснюють сталий розвиток підприємства наявністю нематеріальних активів наголошують, що в складі ресурсів підприємства мають бути наявними ринкові активи (потенціал, який забезпечується нематеріальними активами, пов'язаними з ринковими операціями (бренди, клієнтська база, ліцензії, франшизи тощо); інтелектуальна власність – ноухау, торгові секрети, патенти та різні авторські права, торгові марки; людські активи (сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх інтелектуальних та креативних здібностей, уміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких та управлінських навичок, психофізіологічних характеристик працівників); інфраструктурні – технології, методи та процеси, які дають змогу відповідним чином здійснювати діяльність підприємства (корпоративна культура, інноваційна політика, методи управління, фінансова структура, бази даних, комунікаційні системи).

Велику увагу сучасні автори приділяють ролі знань як ресурсу, що рухає підприємство вперед. Так, Роберт Грант розвиває ідею про те, що компанії функціонують як організації, тому що вони створюють умови, за яких люди можуть ділитися один з одним своїми спеціальними знаннями та інтегрувати їх [11]. Знання він вважає основним ресурсом розвитку і наголошує, що без інтеграції знань виробництво товарів чи послуг не може існувати. Тому основна роль керівництва у тому, щоб забезпечити інтеграцію індивідуальних знань всіх співробітників організації. Концептуалізація підприємства як організації, що інтегрує знання, враховує також структуру підприємства. Структури, які спираються на сильну ієрархію, не сприяють інтеграції знань, оскільки вони перешкоджають доступу до знань, розподілених по всій організації. Межі діяльності підприємства визначаються відносною ефективністю використання знань, а компанія розглядається як організація для інтеграції знань з урахуванням характерних рис знань і вимог до знань про виробництво. При цьому Р. Грант приділяє підвищену увагу вивченню

механізмів координації, за допомогою яких компанії об'єднують спеціальні знання своїх співробітників. Тобто знання розглядаються як такі, що вже знаходяться всередині людини, а основною роллю організації є застосування знань, а не створення знань. Отримана теорія застосовується для вивчення організаційних можливостей, принципів побудови організації (зокрема, для аналізу ієрархії та розподілу повноважень у прийнятті рішень) та визначення факторів горизонтальної та вертикальної меж компанії. Загалом підхід, заснований на концепції знань, по-новому висвітлює сучасні організаційні нововведення та тенденції та передбачає великі перспективи для управлінської практики.

На окрему увагу заслуговує використання в діяльності підприємства такого ресурсу як соціальний капітал. Термін «соціальний капітал» винайшов П'єр Бурдьє ще наприкінці 80-х років минулого століття. Ним він позначив соціальні зв'язки, які можуть бути ресурсом для отримання вигод, причому він підкреслював, що соціальний капітал – це виключно груповий ресурс. Сьогодні з'явилося вже багато розрізнених теоретичних концепцій, які пояснюють цей феномен, але якщо оперувати простими поняттями, то соціальний капітал – це про те, коли я допоміг комусь і ця людина мені тепер трішки «заборгувала». Існує ще одне визначення соціального капіталу: це те, що одна людина віддає іншій людині за допомогу. Коли ця концепція вкладається у голову, стає зрозуміло, навіщо допомагати іншим. Згодом ці люди в момент допомоги будуть віддавати іншим свій соціальний капітал. Таким чином, ми можемо обмінюватися ним з іншими людьми або примножувати. Причому «борг» не обговорюється заздалегідь, тобто не завжди потрібно озвучувати: «Я тобі зробив послугу, тому я теж розраховую на подяку у відповідь». Але зазвичай усі все розуміють, і якщо я потім попрошу допомоги, то, швидше за все, на тому самому соціальному рівні я її отримаю.

Соціальний капітал можна в певному сенсі прирівняти до фінансового капіталу, тому що він існує за тими ж законами. Наприклад, дослідники

грошового капіталу давно зрозуміли, що багатим простіше багатіти, ніж бідним, за рахунок того, що мають доступ до фінансових інструментів, що дозволяють примножувати свої вкладення. Те саме відбувається і з соціальним капіталом: чим його більше, тим швидше він росте. Бізнесмени та стартапери, які це розуміють та займаються його «накопиченням», з космічною швидкістю розвиваються.

Що стосується ресурсного забезпечення підприємства, то його можна трактувати як комплекс заходів стосовно підтримки підприємства відповідними ресурсами. Це в свою чергу включає механізми відстеження, придбання, збереження, планування, накопичення, обліку, використання і витрат. Для виробничих підприємств ресурсне забезпечення відіграє іноді ключову роль, оскільки дозволяє досягати економічні цілі з одиночним задоволенням потреб споживачів.

1.2. Класифікація ресурсів підприємства

В складі ресурсного забезпечення діяльності виробничих підприємств класно виокремлюють матеріальні, трудові (людські) і фінансові ресурси. Для ефективного розвитку однією з необхідних умов є наявність ресурсів, які задіяні в процесі діяльності підприємства. Ресурси є фактором внутрішніх резервів, ефективне використання яких дає змогу забезпечувати як потреби підприємства зокрема, так і потреби суспільства загалом. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, його унікальністю, рівнем впливу ціни на окремі ресурси. Не менш важливим для діяльності підприємства є формування та раціональне використання ресурсного забезпечення для кожної сфери його управлінської діяльності. Загалом, можна наголосити, що для сучасних підприємств важливим є декілька видів ресурсів.

Так, організаційні ресурси, тобто необхідні кошти, можливості, цінності, запаси, що забезпечують стабільну роботу підприємства для досягнення його

основних цілей. До цього виду ресурсів можна зарахувати матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, технології виробництва та управління, а також матеріальний, нематеріальний та інтелектуальний капітал. Особливо важливими для діяльності підприємства є, на наш погляд людські ресурси. Вони включають як ресурсну трудову складову, тобто персонал та його якості, співвіднесені з конкретним робочим місцем, так і соціокультурні характеристики, особистісно-психологічні властивості людей, що виявляються щодо них до підприємства, поставленим завданням, що оточують їх колегам та керівникам. Причому акцент робиться на таку складову «людських ресурсів», як «людський капітал», що характеризується рівнем інтелектуального та духовного розвитку, кваліфікації, інноваційними здібностями працівників, їх професійною майстерністю та сумлінністю, придбаними у процесі виховання, освіти та трудової діяльності.

На думку багатьох керівників успішних компаній, ефективність організації залежить від трьох найважливіших умов:

- якість людських ресурсів та управління ними;
- сприятливе оточення;
- правильна стратегія.

В організаційній теорії для характеристики людських ресурсів використовують частіше формальні параметри: професія, кваліфікація та компетентність. Виробництво продукції дорожньої та будівельної галузі відрізняється вимогами висококваліфікованої робочої сили та науково-дослідними кадрами. Усвідомлення ролі та значення інноваційної діяльності у збереженні та підвищенні конкурентних можливостей, у вирішенні проблеми завоювання нових ринків збуту та отримання високих доходів призвело до того, що в останнім часом робляться спроби оцінки його складових показників. У цій галузі є певні позитивні результати, проте досі не вироблено єдиного поділу компонентів в інноваційній діяльності, тому організації стикаються зі складністю аналізування самого інноваційного процесу.

Під компонентами розуміються інноваційні ресурси. Інноваційні

ресурси – це сукупність інтелектуальних, матеріально-технічних, інформаційних та фінансових засобів, які має підприємство для досягнення поставлених інноваційних цілей. Варто зауважити, що ресурси, пов'язані з простим відтворенням чи сприяють розширенню виробництва, не можна відносити до інноваційних ресурсів. Йдеться про створення нової та вдосконалення продукції та технології.

Інноваційні ресурси включають:

- науково-технічний, інтелектуальний ресурс. Ця кількість і кваліфікація науково-технічних фахівців, їх інтелектуальні, креативні, творчі здібності, досвід, ерудиція, знання прогресивних технологій, готовність до розробки та впровадження нового, сприйнятливості до змін зовнішньої середовища;

- матеріально-технічний ресурс. Це рівень оснащення науково-технічних працівників обладнанням, матеріалами, приладами тощо;

- фінансовий ресурс, тобто сукупність коштів підприємства, призначених для виконання фінансових зобов'язань та провадження інноваційної діяльності;

- інформаційний ресурс, тобто кількість та якість накопиченої інформації, уміння спеціалістів працювати з інформацією; ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у необхідній для роботи інформації доступності інформації тощо;

- власні та придбані об'єкти інтелектуальної власності підприємства;

- організаційно-управлінський ресурс, іншими словами ресурс який, відображає стан планування та управління інноваційною діяльністю на всіх її етапах, ступінь відповідності організаційної структури підприємства розв'язуванню ним науково-технічним завданням; система мотивації та стимулювання персоналу тощо.

Суттєву роль в ресурсному забезпеченні діяльності підприємства в сучасних умовах відіграють інформаційні ресурси, які включають сукупність даних і знань. Від рівня організації процесів збору, накопичення, зберігання, пошуку, передачі та методів обробки інформації залежить ефективність

системи управління підприємством загалом.

Оскільки обсяги інформації, що звалюються на організацію, величезні і постійно збільшуються, то робота з цими ресурсами набуває критично важливого характеру. Робота з інформацією коштує сьогодні досить високо, а для роботи з інформаційними ресурсами у сучасних організаціях створюють спеціальні підрозділи (відділи інформаційних технологій, інформаційних систем тощо). В управлінській науці виділився цілий напрям, що займається проблемами інформації – інформаційний менеджмент чи менеджмент інформаційних систем.

В організаційному аналізі зазвичай виділяють та класифікують основні джерела зовнішньої та внутрішньої інформації, а також структуру інформаційних каналів, мереж, ефективність їхнього використання. Сучасна економіка та управління характеризуються різким зростанням значення інформації, що стає ключовим чинником успіху як виробництва, а й інших функціональних областей. Дійсно, щоб скористатися всіма можливостями доступної інформації, необхідно її акумулювати, структурувати та аналізувати. Цифрова трансформація підприємства сприяє цьому завдяки прогресивним технологіям, наприклад Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект). Вони спрямовані на обробку потоків інформації, на підставі якої можна приймати рішення, адаптувати пропозиції під конкретних клієнтів та прогнозувати їхню поведінку.

Велике значення для ресурсного забезпечення і ділової активності підприємства мають фінансові ресурси підприємства, іншими словами, кошти, що має в розпорядженні підприємство. Ці кошти призначені для здійснення поточних витрат та витрат на розширене відтворення, на виконання фінансових зобов'язань і економічне стимулювання працівників колективу, тобто сукупність коштів суворо цільового використання, що володіє потенційною можливістю мобілізації або іммобілізації. Фінансові ресурси спрямовуються також на утримання та розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, у спеціальні резервні фонди тощо.

Не секрет, що українські підприємства сьогодні мають дефіцит фінансових ресурсів. Рух фінансів загалом, розподіл їх між підсистемами та функціональними областями, фінансування інвестиційних проєктів, розрахунки з постачальниками та споживачами, формування грошових ресурсів та інше є щоденним завданням менеджменту. Особливістю фінансових ресурсів є їхня абсолютна ліквідність.

Саме тому вони здатні компенсувати нестачу інших видів ресурсів, особливо матеріальних та людських. Тому формування та поповнення фінансових ресурсів (основного та оборотного капіталу) - важлива проблема підприємств. Як правило, якщо доступні фінансові ресурси, будь-який інший вид ресурсів: сировина, матеріали, виробниче обладнання, кваліфіковані фахівці залучаються на підприємство значно легше.

По відношенню до виробництва ресурси можна поділити на функціонуючі та потенційні. Функціонуючі ресурси є активною частиною загальних ресурсів, які є у господарському обороті. У свою чергу, потенційні ресурси – це виявлені, але ще не залучені до процесу виробництва ресурси.

Потреба підвищення конкурентоспроможності продукції, з одного боку, та обмеженість фінансової ресурсної бази, з іншого, змушують досліджувати нові підходи до розвитку та управління підприємствами.

Загалом, на наш погляд, здійснення ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на певних принципах (табл. 1.1.).

Більшість підприємств у нашій країні, в тому числі дорожніх, мають лише приблизну стратегію розвитку. Проте розуміння важливості стратегічного підходу в управлінні бізнесом є актуальним. Кожне підприємство, в тому числі дорожнє, має чітко розуміти, якими ресурсами воно володіє, яких ресурсів йому не вистачає, які можуть бути джерела цих ресурсів. Коли кожен співробітник має розуміти, яка його роль у стратегії діяльності підприємства, за які ресурси він відповідає. В такому разі його діяльність стає більшою усвідомленою та результативною.

Таблиця 1.1

Принципи ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Назва принципу	Суть принципу
незалежність	можливість повністю забезпечити власне виробництво ресурсами, тобто автономність від постачальників
безперервність	забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв
системність планування	планування ресурсного забезпечення має бути представлене у вигляді системи планів та охоплювати всі сфери діяльності підприємства
відповідність	наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей розвитку підприємства
гнучкість	своєчасне реагування на зміни і вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
цілеспрямованість	ресурси мають залучатися тільки на досягнення поставлених завдань і виконання поставлених цілей і задач функціонування підприємства
удосконалення	постійне підвищення конкурентоспроможності власних ресурсів, особливо людських, технологічних, технічних
ресурсозбереження	ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, широке використання енергозберігаючих технологій

Джерело: узагальнено автором за [11; 12]

Важливо також підкреслити, що головною передумовою найменш витратного досягнення підприємницьких цілей є знання технології діяльності, оскільки технологія як зміст якоїсь діяльності, заснована на раціональному її розчленуванні за функціями, етапами, операціями, а також на певних способах їх організації для отримання прогнозованого результату. З позицій виробничих процесів термін технологія втілює в собі методи, способи та дії щодо обробки сировини та матеріалів, що здійснюються у різних галузях виробництва. У сучасному тлумаченні технологія стала поняттям ширшим – це спосіб перетворення речовини, енергії, інформації у процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, збирання готових виробів, контролю якості та управління. Технологія розглядається як мистецтво організовано та свідомо поєднувати й реалізовувати різноманітні ресурси – матеріальні, сировинні, комплексний набір знань, інформації, методів,

фінансових та технічних засобів.

Отже, під ресурсами підприємства ми розуміємо сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил та можливостей, що використовуються у процесі створення товарів чи надання послуг підприємством. Склад ресурсів має розглядатися з урахуванням усіх можливих підходів до їхньої класифікації.

1.3. Теоретичні основи формування системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства

Результати діяльності будь-якого підприємства, в тому числі дорожнього, залежать головним чином від того, яке у нього ресурсне забезпечення і наскільки ефективно здійснюється управління цим забезпеченням. Ресурсне забезпечення дорожнього підприємства лежить в основі розвитку сфери матеріального виробництва, та системи управління розвитком такого забезпечення, як ключовою умовою його практичної реалізації.

Ресурсне забезпечення підприємства є найважливішою умовою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, з одного боку, ефективним механізмом управління, з іншого. Це забезпечує стійкість функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах. У сучасних умовах економічних змін підприємствам слід звертати значну увагу на розширення та поглиблення досліджень в галузі управління ресурсним забезпеченням. Ефективне управління ресурсним забезпеченням підприємств повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток підприємства.

З точки зору управління, найважливішими складовими ресурсного забезпечення підприємства, в тому числі дорожнього, є:

- техніко-технологічні ресурси (дається оцінка стану обладнання,

визначається рівень механізації та автоматизації виробництва підприємства);

- кадрові ресурси (визначаються витрати на навчання та підготовку персоналу, ступінь достатності промислово-виробничого персоналу для виконання виробничих завдань, що стоять перед підприємством), крім того важливими є внутрішніми відносинами між співробітниками;

- організаційно-структурні ресурси (дається оцінка експериментальної бази, наявності досвіду реалізації інноваційних проєктів, наявності на підприємстві спеціалізованих підрозділів);

- фінансові ресурси (оцінюється рівень забезпеченості власними фінансами, можливість залучення бюджетних та позикових коштів).

Розвиток техніко-технологічних ресурсів в аспекті управлінської підсистеми є розробка стратегії для техніко-технологічного оновлення підприємства, формування бюджету техніко-технологічного оновлення, діагностика техніко-технологічного стану підприємства, визначення можливостей техніко-технологічного оновлення, визначення рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу, прогнозування перспектив техніко-технологічного оновлення дорожнього підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства забезпечують компоненти: система організаційного забезпечення – є взаємопов'язаною сукупність внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень з окремих аспектів його кадрової діяльності. Основа цього забезпечення, це структура управління кадрової діяльності підприємства з окремими її елементами: менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату. Система мотиваційних факторів, яка визначає якісний склад кадрових ресурсів підприємства, має бути пристосована до параметрів наявних кадрових ресурсів та сприяти їх розвитку. Складовими механізми зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності: зміст праці та визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, почуття відповідальності, самореалізація в роботі, прагнення до службового зростання,

об'єктивна оцінка дій працівника керівництвом.

Організаційно-структурні ресурси дорожніх підприємств дозволяють швидко та ефективно впроваджувати інновації. Слід зауважити, що у будівництві автошляхів в Україні все інтенсивніше застосовуються технології стабілізації ґрунтів, зміцнення шарів та механічної стабілізації з використанням геосинтетичних матеріалів. У капітальному ремонті використовується регенерація і так званий холодний ресайклінг – це посилює здатність, що несе, і знижує витрати, тому що матеріали можна використовувати повторно. До сучасних інноваційних прийомів укладання дорожнього полотна можна віднести:

- метод високотемпературного запресування;
- сукупність методів зміцнення ґрунту, у тому числі, використання пінополістирольних плит, стабілізаторів ґрунту, геотекстилю.

Для покращення зчіпних якостей та зниження шумності доріг у процесі будівництва використовують різні модифікатори.

Стосовно фінансових ресурсів, тут варто зауважити, що рівень фінансування дорожніх робіт за останні 10 років становить 14-34% визначеної науковцями мінімально необхідної потреби на ремонт та утримання мережі автомобільних доріг. Через недостатнє фінансування темпи впровадження нових технологій, машин, механізмів, сучасних матеріалів та конструкцій європейського рівня повільні і не відповідають потребам сьогодення.

Найбільшу частку у структурі активів підприємств дорожнього будівництва становлять оборотні актив. До оборотних виробничих фондів відносяться запаси (будівельні деталі, основні та інші матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети) та засоби у виробництві (незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів). Фонди звернення включають кошти (розрахункові та поточні рахунки, акредитиви та особливі рахунки, касові та інші кошти) та кошти в розрахунках (замовників по рахунками за виконані роботи, інші кошти у розрахунках).

Найбільша питома вага у структурі оборотних активів підприємств

дорожнього будівництва займає дебіторська заборгованість та запаси. Процес дорожнього будівництва, як правило, складається з кількох етапів, зокрема розробки та затвердження кошторису будівництва, здійснення будівельних та монтажних робіт. Кошторисна вартість встановлюється на основі договору на будівництво із замовником, а також договорів, укладених із постачальниками матеріально-технічних ресурсів. Розробка кошторису здійснюється перед проведенням тендеру та, отже, за рахунок коштів майбутнього підрядника (у разі, якщо він виграє конкурс). Якщо ж тендер виграє інше підприємство дорожнього будівництва, витрати на розробку кошторису та участі у тендері не компенсуються замовником і лягають на підприємство, що прогало. Фінансування будівництва доріг здійснюється за рахунок коштів замовника. Проблема організації та проведення тендерів на виконання робіт для дорожнього господарства є дуже гострою.

Нормативні документи здебільшого регулюють процедурні питання, пов'язані з організацією тендеру та підбиттям його підсумків, а критерії вибору переможця, форми та методи оцінки пропозицій віддано на рішення замовнику. Відсутність підготовки спеціалістів служб замовника з методології управління проектами призводить до заміни державних стратегічних орієнтирів інтересами контролюючих фінансових органів, які розглядають переважно бухгалтерські документи без урахування конкретних потреб дорожнього господарства та реалізації відповідних будівельних проєктів.

Природно-кліматичні особливості визначають сезонний характер дорожньо-будівельних робіт. Влаштування асфальтобетонних та бетонних покриттів можливе тільки при температурах вище $+10^{\circ}\text{C}$. При плануванні фінансування дорожніх робіт у даних районах у загальному обсязі коштів враховуються також витрати на спецодяг та активні добавки, що застосовуються у складі бетонів та асфальтобетонів.

Економічну основу сучасного суспільства характеризує насамперед сформований сектор високотехнологічних, наукомістких виробництв. У таких умовах виключно ефективна інтелектуально-інноваційна діяльність суб'єктів

господарювання стає невід'ємною частиною їх ведення економіки.

Як наслідок, актуалізується стратегічна роль різного виду інтелектуальних ресурсів як ресурсів особливий, де місце основного активного елемента належить інтелектуальним ресурсам персоналу, що дозволяє отримувати та застосовувати професійні компетенції на основі інформаційних потоків для задоволення сучасних ринкових потреб та досягнення завдань виробничої програми підприємства. У зв'язку з цим відбуваються зміни у вимогах до якості людських ресурсів, кваліфікації та спеціалізації працівників.

Підвищується актуальність інвестування у розвиток персоналу з подальшою капіталізацією вкладень та отриманням максимального ефекту. Як наслідок, у контексті сучасної технологічної еволюції та становлення економіки інноваційного типу на основі цифровізації актуалізуються ресурси, насамперед сконцентровані в рамках інтелектуальних можливостей персоналу, які обґрунтовано розглядаються як інтелектуальна основа структурних змін в економіці в умовах шостого технологічного укладу, що розвивається, тієї самої основи, яка може забезпечити формування інтелектуальної інфраструктури, настільки необхідної для технологічного розвитку сучасної економіки.

Зростаюче значення інтелектуальних ресурсів персоналу та вимог до їх якості наполегливо диктує необхідність розробки та використання сучасних підходів до управління у цій сфері. Сучасні підприємства зустрічаються з проблемою проведення системних змін у своєму технологічному розвитку.

Ринкові умови господарювання ставлять все нові виклики і вимагають нових інструментів організації процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємств. Конкретно до таких інструментів можна віднести систему планування ресурсів підприємства, що дає повну картину використання ресурсів підприємства та дозволяє ефективно їх планувати з урахуванням різних критеріїв, таких як завантаження ресурсу, пріоритет завдання, навички співробітників тощо. Планувати та керувати ресурсами доцільно під час

виконання процесів, доручень, проєктів та завдань. Оцінювання часу виконання проєкту варто проводити залежно від завантаження наявних ресурсів. Система розподілу ресурсів підприємства дозволяє оптимізувати завантаження, ефективно розподіляючи їх між різними проєктами, процесами та дорученнями.

Система відстеження завантаження ресурсів надає важливу інформацію щодо ефективності використання ресурсів у рамках різних проєктів, процесів та доручень. Варто актуалізувати інформацію про поточний розподіл ресурсів, їх завантаження та прогнозовану затребуваність. Важливо також отримувати реальну картину завантаження внутрішніх та партнерських ресурсів під час управління фінансовими та трудовими ресурсами проєкту. Доцільно використовувати звітність та аналітику для оптимізації використання ресурсів підприємства і контролювати завантаження трудових та виробничих ресурсів у режимі реального часу. Також потрібно своєчасно виявляти та запобігати ресурсним конфліктам і прогнозувати завантаження для внутрішніх та зовнішніх проєктів.

Щоб бути успішним, сучасному підприємству потрібно бути швидким та гнучким: змінюватися не тоді, коли є можливість, а тоді, коли є потреба. Цифрова трансформація бізнес-процесів спрямована на те, щоб компанії оперативно ухвалювали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби своїх споживачів.

Важливу роль в процесі управління ресурсами підприємства відіграють інформаційні системи. Вони діляться на кілька категорій, кожна з яких займає певну нішу у виробничому циклі, виконуючи необхідні дії з інформаційним забезпеченням підприємства.

Так, наприклад, ERP-система автоматизує процедури, що створюють бізнес-процеси. Наприклад, виконання замовлення покупця: прийняття замовлення, виставлення рахунку, його розміщення, отримання оплати, відвантаження зі складу, доставка. ERP-система обробляє замовлення клієнта і служить свого роду путівником, яким автоматизуються різні кроки на шляху

виконання замовлення. Коли менеджер вводить замовлення клієнта в ERP-систему, він має доступ до всієї інформації, необхідної для того, щоб запустити замовлення на виконання. Наприклад, він відразу отримує доступ до кредитного рейтингу покупця та історії його замовлень з фінансового модуля, дізнається про наявність товару на складі та про графік відвантаження товарів з модуля логістики.

Відмінність ERP-система від EDMS: в ERP документи створюються на початку життєвого циклу, а кінці його чи після, тобто документи створюються після того, як створено, обговорено, перевірено, узгоджено, затверджено тощо. А EDMS здійснює підтримку такого життєвого циклу документів на підприємстві у реальному часі.

Загалом, для вирішення завдань управління ресурсами підприємства необхідно автоматизувати інформаційну структуру цього підприємства. Слід розуміти, що ці роботи не мають бути самоціллю. Автоматизація заради автоматизації абсолютно марна і навіть часом небезпечна, оскільки тягне за собою лише витрати фінансових, тимчасових і моральних ресурсів. Останнє не менш небезпечне, так як і керівництво, і персонал практично розчаровується в автоматизації загалом і залишає її поза увагою. Але очевидно, що підприємства, які ведуть облік вручну програють тим, хто буде та більш-менш успішно експлуатує свої програмно-інформаційні системи.

Наприклад, CRM-система, тобто концепція управління активними взаємини з покупцем зорієнтована на потреби клієнта. CRM має на меті вдосконалення продажу товару (послуги), а не на виробництво.

ЕСМ-система – це основна інфраструктура та технічна архітектура для підтримки єдиного життєвого циклу неупорядкованої інформації (файлів) різних типів та форматів. ЕСМ-системи складаються з додатків, які можуть взаємодіяти між собою, а також використовуватись та продаватися як окремий продукт.

СРМ-система – це сукупність методологій, галузевих моделей, метрик, процесів та систем для відстеження та управління ефективністю діяльності

компанії. Концепція CRM є розширенням та подальшим розвитком поняття інформаційно-аналітичних систем, доповнюючи функції звітності та аналізу функціями консолідації, бюджетування, стратегічного планування та прогнозу.

HRM-система – це автоматизована комплексна система управління персоналом. У порівнянні з іншими системами автоматизації кадрового обліку та розрахунку зарплати HRM-система має розширену функціональність. Крім системи обліку (кадровий облік, штатного розпису, документообігу, обліку робочого часу та відпусток, пенсійного та військового обліку та ін.) та розрахункової системи (зарплати, податкових виплат, надбавок та відрахувань тощо), а також модулів, що обробляють кількісні дані, подібна система, також включає як такий HR-контур, призначений для роботи з якісними показниками персоналу.

ЕАМ-система - це система, призначена для автоматизації процесів, пов'язаних з технічним обслуговуванням обладнання, його ремонтом, а також післяпродажним обслуговуванням обладнання. Сфера застосування такої системи: на підприємствах, що мають значні виробничі потужності, або на підприємствах, яким важлива надійна та безвідмовна робота обладнання. Застосування ЕАМ-систем допомагає скоротити витрати, пов'язані з ремонтом та обслуговуванням обладнання, що суттєво позначиться на безперебійному випуску продукції, зниженні незапланованих простоїв обладнання та, зрештою, допоможе знизити собівартість продукції, а значить і збільшити кінцевий прибуток підприємства.

EDMS-система – це система управління документами компанії. Завдання даних систем - складування та архівування в одному місці якнайбільшої кількості документів, щоб потрібна інформація не губилася в життєвих циклах фірми. Подібні системи призначені для більш оптимізованого пошуку введеної інформації, прискореного введення та виведення раніше введеної. Інакше кажучи, EDMS-систему можна порівняти з великим електронним архівом, а початковими задатками Workflow.

Паралельно EDMS вирішують багато інших завдань, забезпечуючи управління версіями документів, розмежування прав доступу, реплікацію на інші БД та подібні системи.

Collaboration-система – це неструктурована система (спільнота) систем спілкування співробітників компанії, що працює за принципом, усного спілкування – тобто, що дає доручення, сам його і контролює, веде докладний облік у себе в блозі, який він може зробити доступним тим чи іншим співробітникам чи групам співробітників. Також у цій системі керованими можуть бути: форуми, особисте листування, віртуальні переговорні процеси (чати), електронна пошта.

Загалом, система управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства може бути розділена на керуючу та керовану підсистеми. Керуюча підсистема займається виробленням управлінських рішень. Своєю чергою, керована підсистема є виконавцем цих рішень. Важливий показник ефективності взаємодії керуючої та керованої підсистем – зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – це інформація про результати управлінського впливу. Керуюча підсистема отримує її від керованої у вигляді різноманітних звітів, що дають можливість оцінити отримані результати і є основою для генерування нових рішень, які коригують або розвивають попередні.

Отже, сучасні підходи до управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства передбачають проведення класифікації ресурсів, оцінювання потенційних джерел ресурсів та можливостей їх залучення у виробництво, і, нарешті, впровадження прогресивних методів управління ресурсами підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності економічних подій та явищ. Головні ресурси, що чинять великий вплив на розвиток підприємства передбачають стійкі зміни в продуктивних силах, технології, організації і соціально-економічних умовах виробництва, що виступають рушійними силами причин, які забезпечують сьогоднішню діяльність та майбутній розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка показників діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» ДП «Кіровоградський облавтодор»

Мережа автомобільних доріг країни є виробничо-господарським комплексом, який включає в себе автодороги колективного користування та інженерні споруди розташовані на них, а також організації, які здійснюють діяльність, пов'язану із забезпеченням функціонування і розвитком шляхів. Важливою проблемою у розвитку інфраструктури автодоріг Кіровоградської області є незбіг між рівнем розвитку економіки та якістю функціонування існуючої мережі автомобільних доріг. На сьогодні мережа автомобільних доріг нашої країни не відповідає за своїми параметрами соціально-економічним потребам і, в першу чергу, темпам приросту автомобілізації в нашій державі загалом та регіоні зокрема.

Завдання управління дорожніми активами полягає в тому, щоб загалом оптимізувати економічні вигоди за рахунок мінімізації суми витрат на утримання і витрат користувачів автодоріг, управління дорожніми активами розглядається не тільки як витрати на утримання і ремонт для дорожніх органів, але і витрати на автомобільні перевезення для користувачів автодоріг, що охоплюють всі витрати, пов'язані з автомобільним транспортом (загальні витрати на автомобільні перевезення).

Загалом, скажімо так: честолобна мета досягнення Україною високого соціально-економічного розвитку має йти паралельно із будівництвом якісних амбітних доріг, що не поступаються кращим світовим зразкам. Підприємства дорожнього господарства в цьому зв'язку мають відіграти помітну роль. Одним з дорожніх підприємств у нашому місті є філія «Кіровоградська ДЕД», що входить до структури дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор».

Дана виробнича одиниця діє як відокремлений підрозділ в структурі дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор».

Фундаментом створення філії є забезпечення розвитку економіки держави та поліпшення розвитку автомобільних доріг загального користування. Базові види діяльності, які здійснює філія, полягають у виконанні робіт з будівництва, періодичного відновлення, ремонту та утримання автошляхів. Також філія обслуговує та утримує мости, інші споруди та елементи обстановки автомобільних доріг. Важливою задачею є також забезпечення сталої роботи на автодорогах області в умовах стихійного лиха (повені, снігопади, заметілі), чи аварій або катастроф. Окрім цього, філія здійснює певний внесок у розвиток промисловості та виробництва будівельних матеріалів і конструкцій. Відповідно до регулюючих її діяльність документів, філія може займатися розробкою родовищ будівельних матеріалів, виконувати виробництво будівельних матеріалів. Постачання, закупівля та збут продукції, а також матеріалів, сировини, енергоносіїв є окремим предметом діяльності філії. Досліджувана виробнича установа може також здійснювати автомобільні перевезення вантажів і пасажирів як на території України, так і за її межами. Цікавим напрямом діяльності підприємства є виконання наукових і науково-дослідних, а також проєктно-вишукувальних та дослідно-конструкторських робіт, надання інженерної та економіко-консультаційних послуг.

Зазначимо, що різні країни використовують різні джерела фінансування для фінансування автодорожнього сектору. У міжнародному масштабі спостерігається тенденція застосування принципу «користувач платить», коли збори з користувачів автошляхів все більше використовуються для покриття витрат на інтервенції в автодорожньому секторі. Вони включають податки або збори на паливо, збори за реєстрацію автотранспортних засобів, оплату за використання платних доріг тощо. Ці збори з користувачів можуть бути засновані на простому доступі до автодорожньої мережі (наприклад, збори за реєстрацію), або на рівні використання (наприклад, податок на паливо).

На балансі досліджуваної філії є асфальтобетонний завод у селі Куцівка,

що розташоване у Новгородківському районі Кіровоградської області. Цей завод, по усті, підприємство дорожньої організації для приготування асфальтобетонних та бітумомінеральних сумішей, що складається з комплексу машин, будівель та споруд стаціонарного типу, призначених для заготівлі, зберігання, сортування, дозування, перемішування мінеральних матеріалів з бітумом та видачі готової. Річний випуск продукції асфальтобетону та щебню цього підприємства - близько десяти тисяч тон.

Базові завдання управління дорожнім підприємством: забезпечення цілодобового безперебійного руху громадського транспорту, забезпечення виконання вимог законодавства в сфері дорожнього господарства; виконання капітального ремонту доріг, розробка перспективних документів розвитку дорожньої служби; оперативне вирішення завдань, що виникають на об'єктах, здійснення контролю за будівництвом, реконструкцією та капітальним ремонтом об'єктів дорожнього господарства.

Досліджувана виробнича база займається проєктуванням, створенням кошторисної документації будівництвом, ремонтом і технічним обслуговуванням доріг, під'їзних доріг і міських вулиць. У це поняття входять управління, організація робіт і нагляд за станом доріг, обладнанням і технічними засобами, необхідними для дорожньо-будівельних робіт.

Зазначимо, що досліджуваний структурний підрозділ здійснює, крім усього іншого, і зовнішньоекономічну діяльність (організацію покриття і страхування ризику учасників будівництва, крім цього проводить ремонт автомобільних доріг загального користування). Ще одним напрямком зовнішньоекономічної діяльності філії є будівництво об'єктів соціально-побутової сфери та надання житлово-комунальних послуг. Філія, відповідно до положення, має змогу провадити забезпечення функціонування лікувальних та оздоровчих закладів. Крім цього, надання туристичних послуг, проведення спортивних, культурно-масових та інших заходів також є напрямком зовнішньоекономічної діяльності. Здійснення природоохоронних заходів, які спрямовуються на зниження несприятливого впливу виробництва на

навколишнє середовище, здоров'я і майно людей також окремий напрям діяльності філії.

З метою з'ясування реальної ситуації, що склалася в досліджуваній нами виробничій установі, доцільно провести економічну оцінку результатів його діяльності та проаналізувати стан стимулювання інновацій.

2.2. Діагностика результатів діяльності та ресурсного забезпечення філії «Кіровоградська ДЕД»

Проведення діагностики результатів та стану ресурсного забезпечення розвитку філії «Кіровоградська ДЕД» почнемо з аналізу структури та динаміки активів (табл. 2.1).

Принагідно зауважимо, що принцип відповідальності підприємства за результати своєї фінансово-господарської діяльності реалізується у разі утворення збитків, нездатності підприємства задовольняти вимоги кредиторів щодо оплати товарів (робіт, послуг) та забезпечувати фінансування виробничого процесу.

Актуальною для даного підприємства є проблема обґрунтованого планування дорожніх робіт, що базується на аналізі реального стану дорожньої мережі, її завантаженості, перспектив розвитку тощо, що є важливою ланкою в механізмі адміністративно-правового регулювання дорожнього господарства. Наголошуємо, що відсутність достатньої, об'єктивної інформації про стан дорожньої мережі та професійного її аналізу не дозволяє здійснювати обґрунтоване планування дорожніх робіт, в результаті виявляється, що відсутність відповідного правового рішення на перший погляд є досить незначним питанням (інформаційного забезпечення) у нашій країні веде до дуже серйозних наслідків; крім того, досі немає правового рішення обов'язковості наявності науково обґрунтованої системи планування дорожніх робіт, що не дозволяє за недостатності фінансування визначити пріоритети як за видами робіт (нове будівництво, реконструкція, ремонт, утримання), так і по

об'єктах, регіонах, за значимістю для економіки країни.

Таблиця 2.1

Аналіз структури та динаміки активів Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи	7 046	16 316	23 321	31 985	31 208	131,6	42,9	37,2	-2,4
Нематеріальні активи	18	7 256	10 488	18 850	17 925	39766,5	44,5	79,7	-4,9
Незавершені капітальні інвестиції	810	1 381	2 175	263	263	70,5	57,6	-87,9	0,0
Основні засоби	6 218	7 680	10 588	12 872	13 020	23,5	37,9	21,6	1,1
первісна вартість	12 520	14 067	18 532	21 171	22 156	12,4	31,7	14,2	4,7
знос	6 302	6 387	7 944	8 299	9 136	1,3	24,4	4,5	10,1
Інші необоротні активи	0	0	70	0	0	-	100,0	-100,0	-
II. Оборотні активи	5 016	4 615	7 527	11 535	13 369	-8,0	63,1	53,2	15,9
Виробничі запаси	2 050	2 632	5 905	6 984	8 323	28,4	124,4	18,3	19,2
Незавершене виробництво	1 919	0	0	0	0	-100,0	-	-	-
Готова продукція	14	7	0	0	0	-46,4	-100,0	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	543	1 011	648	2 713	3 204	86,2	-35,9	318,7	18,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20	20	5	5	5	-1,5	-74,6	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	356	455	302	838	807	27,9	-33,7	177,5	-3,7
Гроші та їх еквіваленти	65	24	85	515	521	-63,0	251,2	505,9	1,2
Витрати майбутніх періодів	35	35	0	0	0	0,0	-100,0	-	-
Інші оборотні активи	1	417	388	286	315	37781,8	-6,9	-26,3	10,1

Джерело: додатки Б, В

Необоротні активи з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 9270,3 тис. грн. (131,6%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 7004,9 тис. грн. (42,9%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 8664 тис. грн. (37,2%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 777 тис. грн. (2,4%).

Нематеріальні активи з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 7237,5 тис. грн. (39766,5%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 3232,3 тис. грн. (44,5%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 8362 тис. грн. (79,7%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 925 тис. грн. (4,9%).

Незавершені капітальні інвестиції з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 570,6 тис. грн. (70,5%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 794,5 тис. грн. (57,6%), з 2018 р. по 2019 р. зменшилися на 1912 тис. грн. з 2019 р. по 2020 р. не змінилися, і становили 263 тис. грн. (0%). До речі, одним із складних об'єктів для обліку є незавершене виробництво через його двоїсту природу: з одного боку, незавершеному виробництву притаманні ознаки витрат, а з другого – ознаки запасів.

Основні засоби з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 1462,2 тис. грн. (23,5%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 2908,1 тис. грн. (37,9%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 2284 тис. грн. (21,6%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 148 тис. грн. (1,1%). Основні засоби - це матеріальні активи з терміном використання понад 1 рік. Найчастіше саме вони займають найбільшу вагу у балансі підприємства та мають найбільшу вартість.

Первісна вартість з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 1546,7 тис. грн. (12,4%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 4465,3 тис. грн. (31,7%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 2639 тис. грн. (14,2%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 985 тис. грн. (4,7%). Знос основних засобів з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 84,5 тис. грн. (1,3%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 1557,2 тис. грн. (24,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 355 тис. грн. (4,5%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 837 тис. грн. (10,1%).

Оборотні активи з 2016 р. по 2017 р. зменшилися на 401,5 тис. грн. (8%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 2912,5 тис. грн. (63,1%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 4008 тис. грн. (53,2%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 1834 тис. грн. (15,9%). Виробничі запаси з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 582,5 тис. грн. (28,4%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 3273 тис. грн. (124,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 1079 тис. грн. (18,3%), з 2019 р. по 2020 р.

збільшилися на 1339 тис. грн. (19,2%). Незавершене виробництво з 2016 р. по 2017 р. зменшилося на 1919,2 тис. грн. з 2017 р. по 2020 р. не змінилося, і становило 0 тис. грн.

Готова продукція з 2016 р. по 2017 р. зменшилася на 6,4 тис. грн. (46,4%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилася на 7,4 тис. грн. з 2018 р. по 2020 р. не змінилась, і становила 0 тис. грн. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги з 2016 р. по 2017 р. збільшилася на 468,1 тис. грн. (86,2%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилася на 363,3 тис. грн. (35,9%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилася на 2065 тис. грн. (318,7%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилася на 491 тис. грн. (18,1%). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом з 2016 р. по 2017 р. зменшилася на 0,3 тис. грн. (1,5%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилася на 14,7 тис. грн. з 2018 р. по 2019 р. не змінилась, і становила 5 тис. грн. з 2019 р. по 2020 р. не змінилась, і становила 5 тис. грн. (0%). Інша поточна дебіторська заборгованість з 2016 р. по 2017 р. збільшилася на 99,4 тис. грн. (27,9%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилася на 153,2 тис. грн. (33,7%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилася на 536 тис. грн. (177,5%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилася на 31 тис. грн. (3,7%).

Гроші та їх еквіваленти з 2016 р. по 2017 р. зменшилися на 41,2 тис. грн. (63%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 60,8 тис. грн. (251,2%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 430 тис. грн. (505,9%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 6 тис. грн. (1,2%).

Витрати майбутніх періодів з 2016 р. по 2017 р. не змінилися, і становили 34,7 тис. грн. (0%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилися на 34,7 тис. грн. з 2018 р. по 2019 р. не змінилися, і становили 0 тис. грн. Інші оборотні активи з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 415,6 тис. грн. (37781,8%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилися на 28,7 тис. грн. (6,9%), з 2018 р. по 2019 р. зменшилися на 102 тис. грн. (26,3%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 29 тис. грн. (10,1%).

Проведений за фінансовими документами аналіз реального стану дебіторської заборгованості показує, що переважно в структурі цієї

заборгованості є дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги.

В ситуації, що склалася, досліджуваній господарській одиниці доводиться для розрахунків по своїм боргам позичати кошти, при цьому у самої філії є боржники, які не сплачують кошти за домовленостями. Кредиторська заборгованість зазвичай виникає перед співробітниками, коли накопичує борг із зарплати, державою - якщо не вчасно платите податки і збори, не погашаєте штрафи і пені. Аналіз по власному капіталу Філії «Кіровоградська ДЕД» за 2016-2020 рр. наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки власного капіталу Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Статутний капітал	1 571	1 571	2 600	2 600	2 600	0,0	65,6	0,0	0,0
Додатковий капітал	2 776	9 932	13 657	22 124	21 199	257,8	37,5	62,0	-4,2
Резервний капітал	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-653	-532	-7 106	-6 999	-6 991	18,4	-1235	1,5	0,1
Власний капітал, усього	3 693	10 970	9 151	17 725	16 808	197,0	-16,6	93,7	-5,2

Джерело: додатки Б і В

Статутний капітал з 2016 р. по 2017 р. не змінювався, і становив 1570,5 тис. грн. (0%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 1029,5 тис. грн. з 2018 р. по 2019 р. не змінювався, і становив 2600 тис. грн. з 2019 р. по 2020 р. не змінювався, і становив 2600 тис. грн. (0%). Додатковий капітал з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 7156,5 тис. грн. (257,8%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 3724,8 тис. грн. (37,5%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 8467 тис. грн. (62%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 925 тис. грн. (4,2%). Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 120,4 тис. грн.

(18,4%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 6573,6 тис. грн. (1234,7%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 107 тис. грн. (1,5%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 8 тис. грн. (0,1%).

Власний капітал з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 7276,9 тис. грн. (197%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 1819,3 тис. грн. (16,6%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 8574 тис. грн. (93,7%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 917 тис. грн. (5,2%).

Аналіз структури та динаміки фінансових результатів Філії «Кіровоградська ДЕД» за 2016-2020 рр. показаний в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури та динаміки фінансових результатів Філії
«Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.**

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції	20 631	25 993	45 117	61 744	74 365	26,0	73,6	36,9	20,4
Собівартість реалізованої продукції	20 256	25 212	42 749	57 495	72 115	24,5	69,6	34,5	25,4
Валовий прибуток	376	781	2 368	4 249	2 250	108,0	203,2	79,4	-47,0
Інші операційні доходи	16	144	87	2 033	1 219	792,5	-39,5	2236,8	-40,0
Адміністративні витрати	398	482	1 187	1 417	1 054	20,9	146,4	19,4	-25,6
Витрати на збут	0	9	53	126	95	100,0	469,9	137,7	-24,6
Інші операційні витрати	306	395	1 122	4 632	2 312	29,2	184,3	312,8	-50,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	-312	39	93	107	8	112,5	138,5	15,1	-92,5
Інші доходи	322	81	122	0	0	-74,7	49,9	-100,0	-
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Інші витрати	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Чистий прибуток	10,0	120,4	215,0	107,0	8,0	1104,0	78,6	-50,2	-92,5

Джерело: додатки Б і В

Чистий дохід від реалізації продукції з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 5361,9 тис. грн. (26%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 19123,9 тис. грн. (73,6%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 16627 тис. грн. (36,9%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 12621 тис. грн. (20,4%).

Що стосується собівартості продукції, то можна зазначити, що собівартість реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві постійно зростає, до 2019 року включно. Відмітимо, що на підприємстві обов'язково провадиться перевірка обґрунтованості плану по собівартості, прогресивності норм витрат; оцінка виконання плану і вивчення причин відхилень від нього; виявлення резервів зниження собівартості; пошук шляхів їх мобілізації.

Зазначене підприємство, відповідно до законодавства, робить калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг), застосовує певну сукупність інструментів, що забезпечують обрахування в грошовому вираженні собівартості одиниці кожного виду виробленої підприємством продукції по статтям витрат.

Собівартість реалізованої продукції з 2016 р. по 2017 р. збільшилася на 4956,4 тис. грн. (24,5%) з 2017 р. по 2018 р. збільшилася на 17536,9 тис. грн. (69,6%) з 2018 р. по 2019 р. збільшилася на 14746 тис. грн. (34,5%) з 2019 р. по 2020 р. збільшилася на 14620 тис. грн. (25,4%). Валовий прибуток з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 405,5 тис. грн. (108%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 1587 тис. грн. (203,2%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 1881 тис. грн. (79,4%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 1999 тис. грн. (47%).

Інші операційні доходи з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 127,6 тис. грн. (792,5%), з 2017 р. по 2018 р. зменшилися на 56,7 тис. грн. (39,5%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 1946 тис. грн. (2236,8%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 814 тис. грн. (40%).

Адміністративні витрати з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 83,4 тис. грн. (20,9%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 705,3 тис. грн. (146,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 230 тис. грн. (19,4%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 363 тис. грн. (25,6%).

Витрати на збут з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 9,3 тис. грн. (100%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 43,7 тис. грн. (469,9%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 73 тис. грн. (137,7%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 31 тис. грн. (24,6%). Інші операційні витрати з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 89,2

тис. грн. (29,2%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 727,3 тис. грн. (184,3%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 3510 тис. грн. (312,8%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 2320 тис. грн. (50,1%).

Фінансовий результат від операційної діяльності з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 351,2 тис. грн. (112,5%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 54 тис. грн. (138,5%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 14 тис. грн. (15,1%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 99 тис. грн. (92,5%). Інші доходи з 2016 р. по 2017 р. зменшилися на 240,8 тис. грн. (74,7%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 40,6 тис. грн. (49,9%), з 2018 р. по 2019 р. зменшилися на 122 тис. грн.

Чистий прибуток з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 110,4 тис. грн. (1104%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 94,6 тис. грн. (78,6%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 108 тис. грн. (50,2%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 99 тис. грн. (92,5%).

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами Філії «Кіровоградська ДЕД» за 2016-2020 рр. висвітлено в табл. 2.4.

Горизонтальний метод аналізу витрат особливо потрібен для розуміння результативності його діяльності. Скорочення витрат – це один із способів пошуку додаткових резервів економії ресурсів та можливість збільшити розмір прибутку на підприємстві. Для ефективного скорочення витрат менеджер повинен володіти повним поданням інформації про витрати. Порівняння даних по кожній групі витрат за кілька розрахункових періодів, тобто років, дозволяє побачити зміну показника в динаміці. Горизонтальний метод дає досить достовірні результати. Крім того, за допомогою такого методу аналізу можна визначити напрямки для зниження рівня витрат. До речі, застосовувати цей метод можна не тільки до абсолютними показниками, а й до відносним. Таким чином можна враховувати всі фактори, що впливають на збільшення витрат, з урахуванням існуючої прибутку.

Аналіз є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації. Динаміка операційних витрат за економічними елементами філії «Кіровоградська ДЕД» показана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні затрати	13 811	14 429	28 298	42 507	49 768	4,5	96,1	50,2	17,1
Витрати на оплату праці	3 839	6 767	11 329	12 249	17 354	76,3	67,4	8,1	41,7
Відрахування на соціальні заходи	824	1 489	2 502	2 697	3 817	80,7	68,1	7,8	41,5
Амортизація	484	276	649	493	823	-42,9	134,9	-24,0	66,9
Інші операційні витрати	1 050	1 112	2 311	3 566	3 659	5,9	107,9	54,3	2,6
Разом	20 007	24 072	45 089	61 512	75 421	20,3	87,3	36,4	22,6
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,97	0,93	1,00	1,00	1,01	-4,5	7,9	-0,3	1,8

Джерело: додатки Б і В

Слушно відмітити зростання витрат на оплату праці у п'ять разів. Це пояснюється тим, що мінімальна зарплата щороку збільшувалася. Матеріальні затрати також підвищилися, а також і обсяги реалізованої продукції підприємства. Матеріальні затрати з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 618,1 тис. грн. (4,5%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 13869,4 тис. грн. (96,1%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 14209 тис. грн. (50,2%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 7261 тис. грн. (17,1%).

До базових постачальників досліджуваної філії можна віднести приватне підприємство «Артемсіль» (сіль для очищення автодоріг від снігу), компанія «ПрогресБуд», ПП «Бі Транс». Щебінь, будівельний відсів, камінь підприємству постачає ТОВ ТД «Кіровоградграніт» та підприємство «Ремерис Автотранс». Бітум постачає ТОВ «Біттум» (виробниче підприємство, спеціально обладнане для приймання, зберігання та підготовки до робочого стану в'язучих матеріалів та видачі споживачеві). ТОВ «Синтезойл» є постачальником мазуту, також мазут постачає ТОВ «СК Груп».

Витрати на оплату праці з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 2927,6 тис. грн. (76,3%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 4562,1 тис. грн. (67,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 920 тис. грн. (8,1%), з 2019 р. по 2020 р.

збільшилися на 5105 тис. грн. (41,7%).

Відрахування на соціальні заходи з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 664,9 тис. грн. (80,7%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 1013,3 тис. грн. (68,1%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 195 тис. грн. (7,8%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 1120 тис. грн. (41,5%).

Амортизація з 2016 р. по 2017 р. зменшилися на 207,2 тис. грн. (42,9%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 372,7 тис. грн. (134,9%), з 2018 р. по 2019 р. зменшилися на 156 тис. грн. (24%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 330 тис. грн. (66,9%).

Інші операційні витрати з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 61,5 тис. грн. (5,9%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 1199,5 тис. грн. (107,9%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 1255 тис. грн. (54,3%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 93 тис. грн. (2,6%).

Разом операційних витрат за економічними елементами з 2016 р. по 2017 р. збільшилися на 4064,9 тис. грн. (20,3%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилися на 21017 тис. грн. (87,3%), з 2018 р. по 2019 р. збільшилися на 16423 тис. грн. (36,4%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилися на 13909 тис. грн. (22,6%).

Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції з 2016 р. по 2017 р. зменшилася на 0,04 грн. (4,5%), з 2017 р. по 2018 р. збільшилася на 0,07 грн. (7,91%), з 2018 р. по 2019 р. зменшилася на 0 грн. (0,31%), з 2019 р. по 2020 р. збільшилася на 0,02 грн. (1,8%). Тобто сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції щороку залишається майже без змін.

2.3. Оцінка внутрішніх факторів забезпечення ресурсами діяльності філії «Кіровоградська ДЕД»

Сучасні умови економічної діяльності змушують постійно поліпшувати роботу дорожнього підприємства. Необхідність проведення оцінки внутрішніх факторів забезпечення ресурсами визначається складністю досягнення об'єктивної оцінки результатів його діяльності та активізації впровадження

інновацій. Ліквідність як віддзеркалення управлінського успіху підприємства і підґрунтя для розвитку є економічним поняттям, яким називають здатність підприємства максимально швидко і своєчасно виконати свої зобов'язання перед партнерами. Значення параметра ліквідності зазвичай розраховують для всіх видів активів. Заводи, підприємства оцінюються по-різному, виходячи з переважання у них тих чи інших активів, ступеня їх цінності на ринку в поточний момент. Показник ліквідності може вказувати на ступінь кредитоспроможності фірми, запас міцності на випадок кризових явищ на ринку. Ліквідність дуже важлива для оцінювання ефективності діяльності дорожнього підприємства. Аналіз показників ліквідності Філії «Кіровоградська ДЕД» за 2016-2020 рр. наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 16	2018/ 17	2019/ 18	2020/ 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт покриття	0,6	0,5	0,4	0,6	0,6	-22,7	-7,7	33,6	7,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	60,5	-53,5	144,6	2,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,00	0,00	0,03	0,02	-68,9	98,7	428,1	-6,6
Чистий оборотний капітал	-3 352	-5 349	-10 087	-8 672	-8 518	-59,6	-88,6	14,0	1,8

Джерело: додатки Б і В

Коефіцієнт покриття з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 0,14 (22,73%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 0,04 (7,73%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,14 (33,58%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,04 (7%). Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,07 (60,51%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 0,11 (53,55%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,13 (144,58%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,01 (2,37%).

Абсолютна ліквідність – важливий показник. Іншими словами, це показник наявності грошових коштів (їх ліквідність абсолютна). Коефіцієнт

абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 0,01 (68,92%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0 (98,68%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,02 (428,13%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0 (6,6%). Чистий оборотний капітал з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 1996,6 тис. грн. (59,6%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 4738 тис. грн. (88,6%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 1415 тис. грн. (14%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 154 тис. грн. (1,8%).

Загалом, поняття ліквідності може застосовуватися до будь-яких фірм, цінних паперів, нерухомості, транспортних засобів та різного майна, яким володіє підприємство або приватна особа. Зазвичай найвищу ліквідність мають гроші, які обертаються в цій економічній системі. Оцінка ліквідності дає можливість дослідити співвідношення окремих елементів і суми оборотних активів і поточних зобов'язань загалом.

Загальноприйнятими показниками є коефіцієнти ліквідності: поточна (ліквідність покриття), що показує достатність коштів у підприємства для розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями. Швидка дозволяє враховувати неоднорідність ліквідності оборотних коштів. Зауважимо, що у українській практиці існує неоднорідність структури поточних пасивів і термінів їх погашення, тому нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходиться в межах 0,2-0,5. Отже, даний показник у філії «Кіровоградська ДЕД» є однозначно низьким, а значить, підприємство відчуває певні труднощі при здійсненні поточних розрахунків.

Аналіз показників ділової активності Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. наведено нами в табл. 2.6.

Коефіцієнт оборотності активів з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 0,5 (27,4%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0,2 (17,8%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0 (3%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,2 (17,6%). Коефіцієнт оборотності запасів з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 4,7 (90,1%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 2,2 (22,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 1,2 (15,7%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,1 (1,1%).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 4,8 (21,6%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 21,8 (126%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 22,7 (58%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 1,2 (7,3%). Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 5,7 (42,2%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 2,5 (32,5%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 3,4 (32,6%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 2,5 (18,2%).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 16	2018/ 17	2019/ 18	2020/ 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт оборотності активів	1,7	1,2	1,5	1,4	1,7	-27,4	17,8	-3,0	17,6
Коефіцієнт оборотності запасів	5,2	9,8	7,6	8,8	8,9	90,1	-22,4	15,7	1,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,1	17,3	39,1	16,4	17,6	-21,6	126,0	-58,0	7,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,5	7,8	10,4	13,7	11,2	-42,2	32,5	32,6	-18,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,6	2,4	4,9	3,5	4,4	-57,6	108,1	-29,3	27,0
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,3	3,4	4,3	4,8	5,7	2,0	25,9	12,6	19,1

Джерело: додатки Б і В

Коефіцієнт оборотності власного капіталу з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 3,2 (57,6%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 2,6 (108,1%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 1,4 (29,3%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,9 (27%). Коефіцієнт оборотності основних засобів з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,1 (2%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0,9 (25,9%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,5 (12,6%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,9 (19,1%).

Відповідно до обмеженості ресурсів і важливості їх економії, основними

чинниками, які визначають ефективність діяльності, є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції. Це означає, що підприємство в своїй діяльності повинно приділяти значну увагу вдосконаленню технології, спеціалізації та концентрації виробництва, організації й оплаті праці, інноваційній діяльності, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і набутому досвіду.

Необхідною умовою зростання ефективності діяльності є наявність модерної високопродуктивної техніки, що відповідає прогресивній технології, забезпеченість підприємства якісною сировиною. Проте якими б досконалими не були виробничі ресурси, їх віддача та ефективність виробництва будуть зростати лише тоді, коли ці ресурси використовуватимуться розумно. Аналіз показників фінансової стійкості Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 /16	2018/ 17	2019/ 18	2020/ 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	2,3	0,9	2,4	1,5	1,7	-59,9	161,1	-38,6	13,5
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,3	0,5	0,3	0,4	0,4	71,1	-43,4	37,3	-7,4
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,9	-0,5	-1,5	-0,8	-0,9	46,3	-217,8	48,0	-6,5

Джерело: додатки Б і В

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів з 2016 р. по 2017 р. зменшився на 1,36 (59,92%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 1,46 (161,06%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0,92 (38,62%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,2 (13,53%).

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,22 (71,14%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 0,23 (43,39%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,11 (37,3%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,03 (7,42%). Коефіцієнт маневреності власних коштів з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,42 (46,31%), з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 1,06 (217,77%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,74 (48,04%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,05 (6,49%).

Ресурси підприємства в сучасному світі повинні якомога інтенсивніше спрямовуватися на його розвиток, передусім, інноваційний. Що стосується дорожнього будівництва, то тут інноваційний розвиток повинен привести до безшовної взаємодії «розумного» транспортного засобу з «розумною дорогою». Для досягнення цього результату необхідно підвищення якості проектування, будівництва, реконструкції, ремонту та капітального ремонту, утримання та обслуговування автомобільних доріг, зниження ризиків виникнення непередбачених ситуацій.

Таблиця 2.

Аналіз показників рентабельності Філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Темпи зростання			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 16	2018/ 17	2019/ 18	2020/ 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт рентабельності активів	0,001	0,006	0,007	0,002	0,000	492,2	21,2	-64,7	-114,0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,003	0,011	0,023	0,006	0,000	275,6	114,1	-74,3	-92,7
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,000	0,005	0,005	0,002	0,000	100,0	2,9	-63,6	-81,3
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,002	0,016	0,020	0,008	0,001	703,4	29,5	-59,1	-96,2

Коефіцієнт рентабельності активів з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,005 (492,2%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0,001 (21,2%), з 2018 р. по

2019 р. зменшився на 0,005 (64,7%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,002 (114%).

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,008 (275,6%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0,013 (114,1%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0,017 (74,3%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,006 (92,7%).

Коефіцієнт рентабельності діяльності з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,004 (100%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0 (2,9%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0,003 (63,6%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,002 (81,3%).

Коефіцієнт рентабельності основних засобів з 2016 р. по 2017 р. збільшився на 0,014 (703,4%), з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0,005 (29,5%), з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0,012 (59,1%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,008 (96,2%).

Підкреслимо, що окремий інноваційний напрямок розвитку автодорожнього господарства полягає у тотальній цифровізації. Цифровізації - сучасний дієвий ресурс. Він полягає у розвитку технологій двох складових - автомобіля і автошляху, які тісно пов'язані між собою. Сьогодні цифрові технології не тільки дають дорожникам нові інструменти підвищення якості і прискорення термінів виконання дорожніх робіт. Вони створюють в галузі нові моделі організації роботи підприємств і принципи взаємодії держави і приватних компаній. організація ефективної системи партнерства держави і бізнесу стане важливим засобом у забезпеченні широкого впровадження в дорожнє господарство останніх науково-технічних досягнень.

Створювані підсистеми інтелектуальних транспортних систем мають бути архітектурно і функціонально сумісними на основі сучасної інтегрованої до міжнародних стандартів нормативної бази та практичного вітчизняного та міжнародного досвіду. Результатом цього має стати ефективне управління дорожнім рухом. Це означає, що робота ІТС повинна забезпечувати рівномірне завантаження транспортної мережі на межі її пропускної здатності, не допускаючи перевантаження вразливих зон, а також прогнозувати розвиток

транспортної обстановки, мати можливість змінювати інтенсивність транспортних потоків в містах, які не мають стратегічного значення для стану дорожнього руху в місті. Також слід зазначити і те, що відмінною рисою створюваних ІТС є зміна статусу транспортної одиниці від незалежного, самостійного і в значній мірі непередбачуваного суб'єкта дорожнього руху в бік «активного», передбачуваного суб'єкта транспортно-інформаційного простору. Ці проблеми лежать у площині загальнодержавних завдань і потребують вирішення.

Так, досить цікаву ідею щодо оснащення доріг недавно запропонували ізраїльські вчені. Розуміючи, що в найближчому майбутньому велику кількість автомобілів буде працювати від електрики (а найбільшим недоліком електромобілів є постійна необхідність в підзарядці), в Тель-Авіві вирішили побудувати дорогу, яка буде здатна заряджати подібні автомобілі прямо по ходу руху. Енергія буде вироблятися за допомогою спеціального дорожнього полотна. Для цього при прокладанні доріг передбачається використовувати спеціальну машину, яка буде рити невеликі траншеї глибиною близько 8 см для індукційних котушок. Далі траншея буде заливатися асфальтом, поле чого встановлені в ній котушки почнуть взаємодіяти з проїжджаючими автомобілями, передаючи їм електроенергію. Передбачається, що випромінювання від котушок не перевищуватиме 25 см, що буде досить, щоб «дістати» до автомобіля, і в той же час мало, щоб нашкодити здоров'ю водія.

Проблемами, що стримують прискорення процесу цифровізації дорожньої галузі в Україні, є, по-перше, застарілі нормативи, що регулюють дану галузь. Держава серйозно регулює дорожню галузь. Існують нормативи, які визначають технологію, вартість та інші параметри будівництва, аж до рівня планової рентабельності. Деякі з них прийняті ще 20-30 років тому і вже зовсім не відповідають сучасним вимогам. В цих нормативах немає нічого про процеси модернізації, автоматизації, складне тривимірне проектування, календарне мережеве планування. По-друге, брак інвестицій в розвиток галузі. У ситуації, коли держава не активно сприяє зростанню цифровізації

дорожнього будівництва, тягар фінансових витрат беруть на себе самі компанії.

Фінансових можливостей на масштабні перетворення у досліджуваної виробничої установи бракує. Проте загальний стан фінансів установи можна вважати задовільним, оскільки за період аналізу зріс чистий дохід від надання послуг, дещо піднялися показники ефективності використання активів, підприємство, не дивлячись на труднощі, отримувало прибуток. Не зовсім задовільним є співвідношення між поточними активами і поточними зобов'язаннями, що несприятливо вплинуло на здатність підприємства розраховуватися за своїми боргами.

Для поліпшення фінансового стану підприємству необхідно спрямовувати зусилля на зменшення залежності від позичкового капіталу за рахунок покращення фінансових результатів від своєї діяльності, тобто не тільки збільшувати обсяги реалізації послуг, а і за рахунок зменшення витрат. Резерви зниження витрат на даному підприємстві є. Слід звернути увагу в першу чергу на матеріаломісткість послуг, оскільки матеріальні витрати зросли удвічі та дослідити інші операційні витрати, які теж збільшилися.

Філія «Кіровоградська ДЕД» має дуже низький рівень рентабельності активів. Основними причинами нестачі власних оборотних коштів можуть бути незадовільна робота маркетингової служби; невисока відповідальність підприємств за формування і збереження власних оборотних коштів та їх нецільове використання; наявність необґрунтованої дебіторської заборгованості (несвоєчасні розрахунки) тощо. Управління вже сформованої дебіторською заборгованістю - це комплекс заходів щодо її стягнення. Підприємству раціонально регулярно відслідковувати і аналізувати розрахунки з контрагентами. Це дозволяє своєчасно виявити прострочену заборгованість і вжити заходів щодо її стягнення. Робота з контрагентами зводиться до аналізу договорів, визначення термінів виконання зобов'язань, перевірки оплат і відвантажень, інформуванні сторін про стан розрахунків. При виявленні простроченої дебіторської заборгованості варто розумно оцінити витрати на її стягнення.

В управління дебіторською заборгованістю цього підприємства мають бути залучені служба безпеки підприємства, менеджери з продажу, юристи, бухгалтерія. Зона відповідальності кожного визначається політикою підприємства по роботі з дебіторською заборгованістю. Політика повинна бути виваженою.

Крім того, для появи реальних інновацій в дорожньому підприємстві, необхідно вирішити такі завдання з розвитку інноваційної діяльності в дорожньому господарстві країни загалом, які впливають на внутрішні фактори підприємства також:

- формування інноваційної інфраструктури для масштабного освоєння в дорожньому господарстві прогресивних технологій, матеріалів, конструкцій, машин і механізмів, включаючи систему інформаційного забезпечення, систему експертизи, систему сертифікації і розповсюдження розробок;

- усунення недоліків в організації централізованих закупівель основних матеріально-технічних ресурсів для робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, підвищення якості поставленої продукції у відповідності до технічних вимог;

- забезпечення сприятливих економічних умов для активізації інноваційної діяльності;

- удосконалення системи управління дорожнім господарством, включаючи розвиток механізму державно-приватного партнерства;

- виявлення і підтримка конкурентоспроможних технологій, стимулювання підприємств, які впроваджують вітчизняні та проривні зарубіжні науково-технічні розробки;

- забезпечення пріоритетності реалізації критичних технологій і стимулювання їх застосування проєктними, будівельними та виробничими організаціями для потреб дорожнього господарства України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підходи до удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства

Удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства дорожнього господарства України є дуже важливим завданням в сучасних умовах соціально-економічного розвитку нашої держави, тому що якісні автодороги є запорукою пришвидшення росту економіки країни та зростання якості життя населення. Посилення продуктивності праці та ріст конкурентоспроможності товарів завдяки зниженню транспортної складової в собівартості продукції, посилення мобільності людей також багато в чому забезпечується наявністю якісного автодорожнього полотна.

Однією з неодмінних умов поліпшення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства у будь-якій галузі господарювання є комплексний та постійний аналіз результатів їх діяльності, спрямований на виявлення внутрішніх резервів виробництва, нарощування економічного потенціалу та забезпечення необхідної ринкової конкурентоспроможності. Особливо важливим такий аналіз є для тих виробничо-господарських структур, діяльність яких здійснюється в умовах високого ступеня невизначеності отримання державних замовлень та відносно невисокої середньої фінансової спроможності. Саме до таких підприємств в даний час слід віднести і більшість дорожніх підприємств, що працюють через обмеження фінансування в складних кон'юнктурних умовах і не мають при цьому реальних альтернатив зміни основного профілю своєї діяльності.

Однією з найбільш важливих і складних проблем планування управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожнього підприємства в умовах ринку є питання розробки їх оптимальної виробничої програми. Це

обумовлено тим, що дана проблема має три серйозні аспекти: формування папки замовлень на підприємстві; вивчення та обґрунтування корисності ухвалення рішення про диверсифікацію різних видів діяльності з урахуванням ризику і невизначеності при виконанні робіт з виготовлення дорожнього полотна. Важливим кроком є також можливість об'єднання ресурсів кількох підприємств (технічних, кадрових, фінансових); створення власних виробництв сировини та матеріалів.

Найбільш складним питанням управління забезпеченням необхідними ресурсами діяльності дорожнього підприємства є формування папки замовлень на підприємстві. Дійсно, список необхідних до виконання дорожніх робіт – це тільки перший крок, а далі приходить крок другий: потрібна упевненість, що фінансування за ці роботи надійде повною мірою і вчасно. Ця проблема не може розглядатися окремо від наявних умов функціонування ринку дорожніх послуг. Особливість діяльності підприємства дорожнього будівництва є такою, що з одного боку, як і будь-яке комерційне підприємство, воно прагне отримати найвищий прибуток, а з іншого – не має можливості його збільшити через різницю в інтересах з основним замовником – державою. Держава в свою чергу за основну мету має бажання отримати готовий продукт (якісну дорогу, шосе, магістраль) за мінімальні кошти.

Ринок послуг дорожньо-будівельних підприємств в нашій державі є сполученням певних ринкових і неринкових структур. Знайти спільні точки дотику і об'єднати інтереси їм часто досить складно. З боку споживачів дорожніх послуг ринок будівництва автодоріг є державною монополією. У певній мірі, це справедливо. Автомобільна дорога – це складний лінійний об'єкт, який крім основних конструктивних елементів (дорожнього полотна, дорожнього покриття та подібних елементів) має у своєму складі по всій довжині дорожні споруди, які є їхньою невід'ємною технологічною частиною (захисні дорожні споруди, штучні дорожні споруди, виробничі об'єкти, елементи облаштування). З іншого боку, як свідчать реалії, лише держава, навіть в умовах пандемії коронавірусу та карантинних обмежень, фінансує

будівництво автомобільних доріг. Але наявність лише одного замовника в особі держави є дуже великою проблемою розвитку дорожнього господарства. Постійне недофінансування будівництва, відновлення та ремонту шосе і магістралей призводить до негативних наслідків, як-то: збільшення корупційної складової при розподілі коштів та свідомої необ'єктивності проведених підрядних торгів, в яких поряд з недержавними структурами беруть участь і державні підприємства. На жаль, в сучасній українській бізнесовій екосистемі корупція стала невід'ємним внутрішнім елементом. Розвиток підприємництва в Україні відбувається так, що тісний корупційний взаємозв'язок між державою та бізнесом призводить до їхнього зрощування, як на національному рівні, так і на регіональному рівнях.

Водночас, ринок будівництва автодоріг з точки зору їх пропозиції є дуже неоднорідним, оскільки на ньому діють підприємства в різних ринкових середовищах: конкуренції, монополії, а також монополістичної конкуренції. Такі складні умови їх функціонування вимагають активізації уваги до управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожніх підприємств.

Підвищення дієвості управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств дорожнього будівництва пов'язане з прискоренням темпів науково-технічного прогресу, що передбачає широке впровадження інновацій. Підприємства, орієнтовані на інноваційний шлях розвитку мобілізують ресурси виробництва нового знання та інформації, передових досягнень науки і техніки при проєктуванні та будівництві шосе і автострад.

Удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожніх підприємств – це конкретний, втілений у життя, результат, який можна отримати від інвестування у новітню спецтехніку, сучасні передові технології, інноваційні методи управління та організації контролю будівельних робіт, спрямовані на зниження рівня накладних витрат тощо. Окрема роль належить інноваційній складовій ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Так, інновації в проєктуванні автошляхів повинні бути спрямовані на широке використання методів оптимального планування,

розвитку і розміщення мережі автомобільних доріг. Наприклад, технології BIM (Building Information Modeling) дають можливість проєктувальникам створити зрозумілу модель майбутньої дороги з усіма необхідними характеристиками по всій її довжині, включно із складними розв'язками, естакадами, мостами та тунелями. В автоматичному режимі відбувається поєднання всієї інформації про потенційні навантаження, трафік, пікові тимчасові періоди, клімат, враховуються зовнішні фактори, пов'язані з розташованими вздовж траси об'єктами. Швидкість, з якою ця технологія дозволяє аналізувати дані, на кілька порядків перевищує старі методи. BIM дозволяє в 3D-форматі заздалегідь побачити всі елементи дорожньо-транспортної споруди, аналізувати її експлуатаційні параметри та варіювати собівартість проєкту. Принагідно зазначимо, що з 1.10.2021 року почала працювати автоматична фіксація порушень габаритно-вагового контролю (ГВК) з допомогою майданчиків «Зважування-в-русі» (WiM). Таким чином, нові дані Державної служби безпеки на транспорті уже засвідчили позитивний ефект від нововведень. Зокрема, частка порушників в переддень запровадження автоматичної фіксації знизилася майже утричі порівняно з літнім періодом – до 9% [<https://mtu.gov.ua/news/33117.html>].

Широке запровадження комп'ютерного моделювання різних дорожніх інфраструктурних об'єктів, що створюють комфортні послуги та умови користувачам автошляхів з урахуванням регіональних особливостей будівництва та експлуатації – також один із інструментів покращення ресурсного забезпечення діяльності підприємств дорожнього комплексу.

Інновації повинні, на наш погляд, спрямовуватися на вдосконалення засад проєктування земляного полотна та верхньої будови шляху, дорожнього одягу, штучних споруд. Ці важливі моменти мають бути забезпечені розрахунками, проведеними за допомогою сучасних математичних методів. Удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожніх підприємств на науковому підґрунті повинно бути спрямований на розробку оптимальних конструктивних елементів автодоріг з урахуванням

регіональних особливостей клімату, ландшафту, а також експлуатації та охорони довкілля. Практика свідчить, що за допомогою сучасних матеріалів сьогодні можна здійснити революцію у будівництві. Зокрема, компанія LafargeHolcim розробила ультранадміцний бетон Ductal, його міцність на стиск (130–250 Мпа) майже вдсятеро більша, ніж у бетону звичайних марок. Елементи з Ductal або UHPC (ultra high performance concrete) виявляються у кілька разів тонше, ніж аналоги зі звичайного бетону. Це дозволяє суттєво економити ресурси, а саме знизити витрати на логістику, монтаж та відчутно знижувати вагу споруд.

У будівництві об'єктів транспортної інфраструктури UHPC широко застосовують для мостових конструкцій, тому що його показник пористості є одним з найнижчих серед штучних мінеральних матеріалів. Крім цього, він стійко витримує «агресію» з боку довкілля, хімічних речовин, високих температур горіння, майже не схильний до абразивного зносу. «Аналогів розробки бетонів з такими властивостями мало, хоча безумовно, матеріал значно збільшить життєвий цикл штучних споруд. Зазначимо, що інновації в проєктуванні автодоріг нерозривно пов'язані з широким використанням комп'ютерної техніки, інформаційних технологій, сучасних досягнень наукової думки, передових економіко-математичних методів.

Традиційно етап проєктування починається з інженерних досліджень, результатом яких є сформована модель місцевості, що містить більш точну, ніж на етапі планування, цифрову модель рельєфу, модель ситуації, модель геології, модель інженерних комунікацій та іншу інформацію, важливу для ухвалення проєктних рішень. При цьому застосування комп'ютерних технологій дозволяє інженерам-проєктувальникам значно розширити кількість розглянутих проєктних рішень і, за допомогою моделювання, приймати оптимальні рішення. Передача інформаційної моделі на етап будівництва є важливим фактором підвищення якості виконання робіт та їх повної відповідності графікам, технологічним картам та геометрії проєктного рішення.

Інформаційна модель на етапі будівництва безпосередньо використовується для управління роботизованою дорожньою технікою (грейдери, укладачі), забезпечуючи високоточне відтворення проєктованих шарів укладання ґрунту та дорожнього полотна. Прямо на моделі виконується відстеження виконання графіка робіт, автоматичне формування локальних кошторисів. Якість та обсяг виконаних робіт звіряється з моделлю при контролі будівництва; у ній же виробляються позначки приймання. І тим не менше, ресурсне забезпечення в життєвому циклі проєкту займає провідне місце на етапах його реалізації. Аналіз формування ресурсоемності проєкту та забезпечення його повної реалізації ресурсами показує, що підвищення дієвості управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства з будівництва автошляхів є ефективним за умови застосування комплексного підходу до розробки різних рішень проєкту (конструктивних, організаційних, інноваційних, технологічних), а також виконанню підготовчих робіт та оперативного управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожнього підприємства (рис. 3.1).

Використання результатів оцінки проєктів сприятиме збільшенню побудованих кілометрів доріг, зменшенню частоти відхилень від запланованої траєкторії робіт з будівельних проєктів через дефіцит фінансування. Зрештою це дозволить поліпшити соціальне становище певного регіону.

Таким чином, різноманітність опрацювання конструктивних та організаційно-технологічних рішень дозволяє приймати найбільш правильні технологічні проєктні рішення, що забезпечують реалізацію проєкту будівництва автодороги з мінімальними ресурсними витратами. Раціоналізація запасів матеріалів, оптимальність розрахунків постачання сировини, палива, енергії у визначений період та ефективне оперативне управління необхідними ресурсами під час будівництва автомобільного полотна сприяють економії ресурсів та зниженню вартості дорожнього будівництва. Плюс активне застосування інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує реалізацію проєктних виробничих, комерційних,

організаційних та технологічних рішень дорожнього підприємства. Враховуючи зазначену раніше залежність дорожньо-будівельних організацій від замовників робіт та необхідність задоволення їх вимог щодо складу, якості та строків виконання робіт, відзначимо важливість підвищення відповідності якості автодорожнього покриття вимогам замовників.

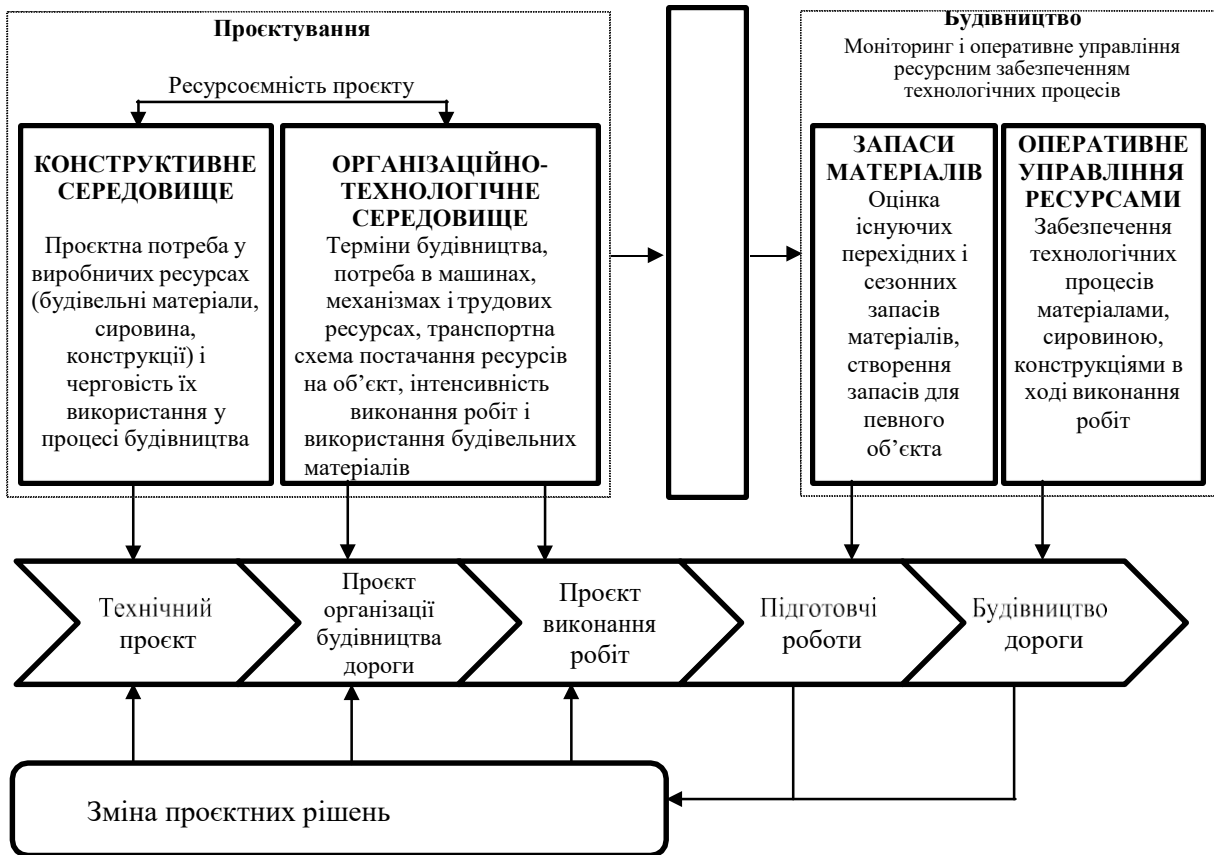


Рис. 3.1. Схема управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що на величину вартості (а, відповідно, і фінансування) будівництва, реконструкції, капітального ремонту, ремонту та утримання автомобільних доріг впливає ціла низка особливих факторів, таких як:

- геометричні характеристики (ширина проїжджої частини, узбіччя, розділової смуги, радіуси кривих, ухили тощо);
- якісні характеристики (термін служби, коефіцієнт надійності, коефіцієнт міцності);

- капітальність конструкції дорожнього одягу;
- рельєф місцевості, природно-кліматичні та інженерно-геологічні умови будівництва;
- наявність забудови території;
- кількість перетинів та примикань, штучних споруд;
- вартість будівельних матеріалів, включаючи витрати на їх транспортування;
- обсяги земляних робіт;
- вартість відшкодування витрат при викупі земель та виплати компенсацій;
- кількість і тип комунікацій, що перетинаються і перевлаштовуються;
- система водовідведення, тип очисних споруд;
- кількість та тип штучних споруд;
- кількість та розміри дорожніх знаків, тип їх встановлення;
- наявність різних охоронних зон.

Стосовно поліпшення фінансової складової ресурсного забезпечення діяльності дорожнього підприємства, зазначимо, що основним завданням на цьому шляху є пошук додаткових джерел формування доходів Дорожнього фонду України. Не секрет, що цілком звичною для нашої держави була картина, коли сезон основних робіт завершено і виконувати роботи з асфальтом у більшості регіонів, в принципі, неможливо, але вони ведуться. В цьому зв'язку слід наголосити, що кошти ризикують бути витрачені даремно, якщо технології будівництва автодоріг залишаться тими самими. Оремо слід наголосити, що у дорожньому господарстві нашої держави потрібно провести реформування організаційної структури і механізму управління дорожнім господарством. Такий підхід буде дозволяти економити бюджетні ресурси. Держава буде виступати у якості замовника дорожніх робіт, здійснювати контроль формування та використання ресурсів, а також робити моніторинг якості виконання дорожніх робіт.

Окремим кроком в напрямку поліпшення управління ресурсним

забезпеченням підприємств дорожнього господарства є доцільність утворення Державної служби контролю якості автомобільних доріг та інфраструктури. Слід підкреслити, що контроль витрачання коштів при будівництві дороги вимагає участі фахівців-будівельників, які будуть визначити, чи правильно визначено обсяги будівельних робіт, чи всі заявлені роботи виконано по факту, чи відповідають використані матеріали проєктно-кошторисній документації, чи досягнута експлуатаційна готовність об'єкта.

Як законодавець і регулятор держава буде проводити контроль якісного виконання робіт дорожніми підприємства, а як замовник держава буде здійснювати контроль якості продукції. Необхідно проводити також постійне удосконалення технології обліку та аналізу інформації щодо якісного і кількісного стану мережі автомобільних доріг. Не є таємницею, що болючим питанням є експлуатаційне утримання доріг, оскільки часто в регіонах дорожні роботи виконуються зовсім незадовільними та несучасними методами. Дуже часто підрядник не готовий дотримуватися прийнятих на сьогодні стандартів по виконанню дорожніх робіт, а замовник не чинить впливу та не контролює процес виконання щодо якості робіт. Загалом, кожен небайдужий громадянин може контролювати стан доріг, але звісно, без спеціального обладнання та фахових висновків такі спостереження не мають сили. Для цього потрібні спеціальні пересувні лабораторії, які займатимуться випробуванням зразків асфальтобетонних сумішей, кернів з асфальтобетонного покриття, щебеню. Основним завданням таких лабораторій буде контроль якості матеріалів та виробів для дорожнього покриття.

Зауважимо, що дороги місцевого значення, наприклад у місті Кропивницькому, будувалися не одне десятиліття тому. Відтак, реконструкція їх у «старих» міських районах потребує значно більше коштів, ніж будівництво інфраструктури «з нуля». Тим не менше, влада міста змушена витрачати кошти на ремонт та модернізацію існуючої інфраструктури, перш ніж реалізувати ідею побудови нових установок до специфікацій цифрових

інфраструктур, що мають в основі комп'ютеризовані системи. Вони своєю чергою потребують детального планування та картографування, щоб бути результативними з точки зору окупності витрат, що загалом дозволить більш розумно використовувати ресурси на дорожніх підприємствах шляхом створення громадської комунікаційно-інформаційної системи швидкого реагування на відхилення у якості автомобільних доріг через можливості мережі Internet.

Відмітимо, що цифрові технології та процеси цифровізації є технологіями сучасності. Так, за допомогою інтелектуальної міської системи City Brain, яку використовує китайське місто Ханьчжоу, аналізуються всі дані міста та надходять до загальної системи моніторингу за допомогою «розумних» датчиків. Таким чином влада отримує потрібну інформацію про надзвичайні ситуації, що дозволяє завчасно інформувати жителів про настання ймовірних кризових явищ на дорогах міста.

3.2. Інноваційні інструменти поліпшення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства

Стратегією розвитку діяльності дорожнього підприємства є комплекс управлінських рішень, які покликані забезпечити координування усієї сукупності видів господарської діяльності підприємства з метою його стабільного функціонування в непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Підкреслимо, що ресурсами підприємства вкрай необхідно вміти раціонально розпоряджатися, тому що це ключовий крок на шляху розвитку. Оптимізація витрат на основі грамотного планування – запорука перемоги у конкурентній боротьбі. І важливість цього моменту чудово розуміють серйозні гравці ринку – настільки, що наймають одного чи навіть кількох висококваліфікованих менеджерів для їхнього розподілу. Це допомагає уникнути різних помилок та непередбачених ускладнень, забезпечити прозорість ведення бізнесу, а значить і підвищити свої результати.

Ресурсне забезпечення стійкого розвитку підприємства є мікроекономічною категорією, а підвищення її рівня є відображенням інтересів, перш за все, самих суб'єктів господарської діяльності.

Усі ресурси, тобто потенційні можливості підприємства мають бути спрямовані на досягнення успіху – поліпшення іміджу, підкорення ринку, зростання ділової активності, перемога над конкурентами. Це передбачає реалізацію відразу кількох заходів:

- забезпечення єдності керівництва, встановлення командної вертикалі, підпорядкування співробітників спільній справі, грамотний поділ повноважень, контроль та дисципліна;

- залучення та мотивація персоналу для утримання цінних кадрів, організація перенавчання та підвищення кваліфікації, зниження «плинності» до нормальних показників;

- оптимізація всіх видів витрат на відновлення фінансової стабільності, виведення підприємства хід на потрібний рівень доходів, коригування стратегії розвитку задля досягнення економічного зростання;

- планування для грамотних вкладень коштів, взаємодія з інвесторами для отримання додаткових коштів, організація закупівель та поставок, збільшення кількості шляхів та механізмів розміщення та виконання замовлень;

- модернізація виробництва, розширення площ, покращення обладнання та/або парку техніки (у тому числі й автомобілів та спеціальної техніки), підвищення контролю якості.

Формування успішної інноваційної стратегії та її ресурсне забезпечення в діяльності дорожнього підприємства набуває особливої гостроти. Ефективне використання наявних ресурсів підприємства, створення ним конкурентних переваг та досягнення стійкого конкурентного статусу на ринку може бути отримано шляхом розробки стратегії розвитку, вибору пріоритетних напрямів діяльності. У сучасних умовах нововведення служать провідними чинниками набуття конкурентних переваг. Так, завдяки сучасним

цифровим технологіям можна приймати рішення про створення дорожньої інфраструктури за найвищими стандартами, пристосовуючись до попиту та полегшуючи реакцію на потенційні потрясіння.

В даний час Україні потрібні підприємства для підтримки інноваційного розвитку дорожнього будівництва. Такі підприємства-помічники мають забезпечити реалізацію наступних інноваційних рішень: світлодіодне освітлення дорожньої інфраструктури, виготовлення кабельної продукції, систем відеоспостереження, зарядних пристроїв для електромобілів. Для збільшення терміну експлуатації дорожнього полотна потрібне використання новітніх матеріалів (щебінь з піноскла, модифікатори для асфальтобетону, композитні матеріали, полімерна дорожня розмітка тощо).

Також доречно відмітити необхідність застосування «розумних» систем на автодорогах для зчитування потоків руху та регулювання обмежень швидкості в режимі реального часу, що дозволяє керувати дорожнім рухом. Кінцевим результатом є збільшення пропускної здатності автостради без необхідності її фізичного розширення, а також зменшення часу в дорозі, зниження рівнів забруднення та використання пального.

Щодо інноваційної стратегії підприємства, тут варто сказати, що вона передбачає вибір виду інноваційної спрямованості діяльності дорожнього підприємства. Різновиди інноваційної практики під час процесу застосування умовно можна поділити на два типи: технічні інновації та організаційні інновації. Розробка та впровадження технічних інновацій напряму пов'язані з продукцією, що виробляється підприємством, а також новими підходами до реалізації управлінських рішень. Новітні прогресивні технічні інновації в дорожньому будівництві використовують цифрові системи автоматичного управління будівельною технікою, систему 3D-нівелювання при зведенні насипу полотна, влаштуванні шарів дороги.

Інновації, що носять організаційний характер, змінюють систему управління. Ресурсна складова підприємства, яку проблематично замінити, – це співробітники організації, їх знання та компетенції; їх взаємини усередині

колективу; корпоративна культура, яка створюється усередині компанії; командний дух та неформальні відносини. При впровадженні організаційних інновацій працівники підприємства мають розуміти існуючу корпоративну культуру щодо неї унікальних повсякденних практик та системи цінностей та переконань. У цьому сенсі адаптація, як правило, є реакцією на відсутність культурної відповідності між організацією та прийнятою практикою, де культурна відповідність визначається як ступінь, в якій характеристики практики, що поширюється сумісні з культурними цінностями, переконаннями та практикою потенційних послідовників. Це ті механізми, що ґрунтуються на досвіді, навичках, знаннях та повноваженнях персоналу та покликані забезпечити раціональне поєднання можливостей. Вони спрямовані на отримання конкурентних переваг і, як наслідок, отримання максимальних прибутків. Їхня важливість дуже влучно підкреслена зарубіжною спеціалізованою літературою, в якій вони називаються Core (тобто ключові) Competencies. Успіх від їхнього розподілу можна відстежити на прикладі будь-якого відомого концерну, наприклад Hyundai, машини якого продаються по всьому світу. Інструменти управління ресурсами використовують різні професіонали: логістикою займаються одні фахівці, дизайном кузова інші, рекламою треті і так далі. Сфери відповідальності поділені між тими, хто розуміється на питанні найкраще, і в цьому секрет досягнення результату.

Акценти в інноваційній діяльності визначаються орієнтацією підприємств на реалізацію конкурентних стратегій лідерства у зниженні витрат та диференціації продукції, що сприяє збільшенню ринкової активності у разі підвищення конкурентоспроможності продукції.

Сьогодення потребує абсолютно нової концепції управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожнього підприємства. Система управління інноваціями та її ресурсне забезпечення на підприємстві включає обґрунтування та вибір проєктних рішень, планування, організацію, контроль та аналіз інноваційного процесу. Вона охоплює всі етапи: наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки, експериментальне

будівництво для підготовки масового впровадження, оцінку одержаного ефекту. Програма експериментального будівництва включає успішно реалізовані проекти, де застосування нових матеріалів та технологій показало позитивний ефект і які можуть застосовуватися серійно у плановому порядку. У зв'язку з цим доцільність застосування інноваційних технологій при будівництві, реконструкції та утриманні автомобільних доріг у кожному конкретному випадку обґрунтовується з технічної та економічної точки зору.

Відповідно, одним із пріоритетних напрямів піднесення економічної стійкості досліджуваного дорожнього підприємства сьогодні є інноваційна діяльність. Інші економічні ресурси підприємства є вичерпними та другорядними. Практика свідчить, що економічно сильні дорожні підприємства активно використовують в своїй роботі нову техніку та нові сучасні технології будівництва та реконструкції доріг.

Затребуваність та перспективність інноваційних технологій у дорожньому будівництві обумовлена соціальним ефектом, а інноваційна стратегія доповнює інші стратегії. До складу інноваційної стратегії сучасного дорожнього підприємства мають додаватися стратегії енергозбереження, енергоефективності, використання маловідходних, безвідходних та ресурсозберігаючих технологій.

Окрім того, цифрові технологічні ініціативи, штучний інтелект, комбінування та диверсифікація різних сфер діяльності, реалізація екологічних вимог до безпеки дорожнього покриття за умов реалізації концепції «зеленої економіки» є невід'ємними напрямками інноваційного розвитку сучасного дорожнього підприємства. Але вони мають бути складовою широкої інноваційної стратегічної програми розвитку підприємства.

Реалізація інновацій на сучасному дорожньому підприємстві можлива за рахунок активного використання ресурсу цифрових технологій (промисловий інтернет речей, великі дані, використання мобільних пристроїв) відбувається створення нових варіантів організаційної та соціальної взаємодії

співробітників компанії, відбувається трансформація економічних відносин підприємства та його бізнес-партнерів. Фахівцям компанії у зв'язку з цим необхідно знати сучасні цифрові пристрої, програмне забезпечення для них, володіти застосуванням цифрових технологій у практиці управління.

За рахунок цифрових технологій підвищується швидкість взаємодії постачальників та споживачів, розвиваються процеси обміну результатами інтелектуальної праці між такими суб'єктами, як розробники нових продуктів, дослідники та вчені. Також формуються передумови безперервної ефективної колективної роботи, присвяченій створенню та виробництву інновацій, про які орієнтований на широкий сегмент споживачів. Це дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Ресурсне забезпечення розвитку інноваційної діяльності дорожнього підприємства є складним та новим процесом. Це потребує планування і управління засобами стратегії інноваційного спрямування у відповідності до певних ресурсних можливостей підприємства на основі результатів оцінки всіх можливих напрямків інноваційної діяльності. Ресурс цифрової трансформації виробничих бізнес-процесів тягне за собою цифрові перетворення та зміну системи менеджменту підприємства.

Цифровізація менеджменту на дорожньому підприємстві дозволяє:

- розширити можливості надання спільного доступу та спільного створення управлінські документи, для чого застосовуються хмарні платформи;
- збільшити масштаби автоматизації процесів прийняття управлінських рішень, що стосуються різних функцій менеджменту, стадій життєвого циклу продукції, структурних підрозділів підприємства;
- розвивати технології віддаленого доступу працівників, а також зацікавлених осіб до управлінських процесів;
- підвищувати мобільність управлінського персоналу та ступінь його залучення до управління організацією;
- продовжувати розвивати мережі промислового інтернету речей, що

дозволяє створити умови для формування кіберфізичних організацій, де відбувається інтеграція менеджменту та технологій бізнес-процесів.

Задача вибору необхідного напрямку інноваційного розвитку дорожнього підприємства полягає у виокремленні оптимального варіанту, що в процесі впровадження інновацій буде моделювати майбутню ринкову поведінку підприємства. Отже, треба відмітити, що список ключових факторів, які мають піддаватися аналізу, можна систематизувати до поняття ресурсної складової як власної потенційної можливості підприємства та поняття цілей, які забезпечують унікальність обраної стратегії. Зазначимо, що взаємозв'язок напрямів інноваційності дорожнього підприємства, його інноваційного потенціалу та ресурсної бази подано на рис.3.2.

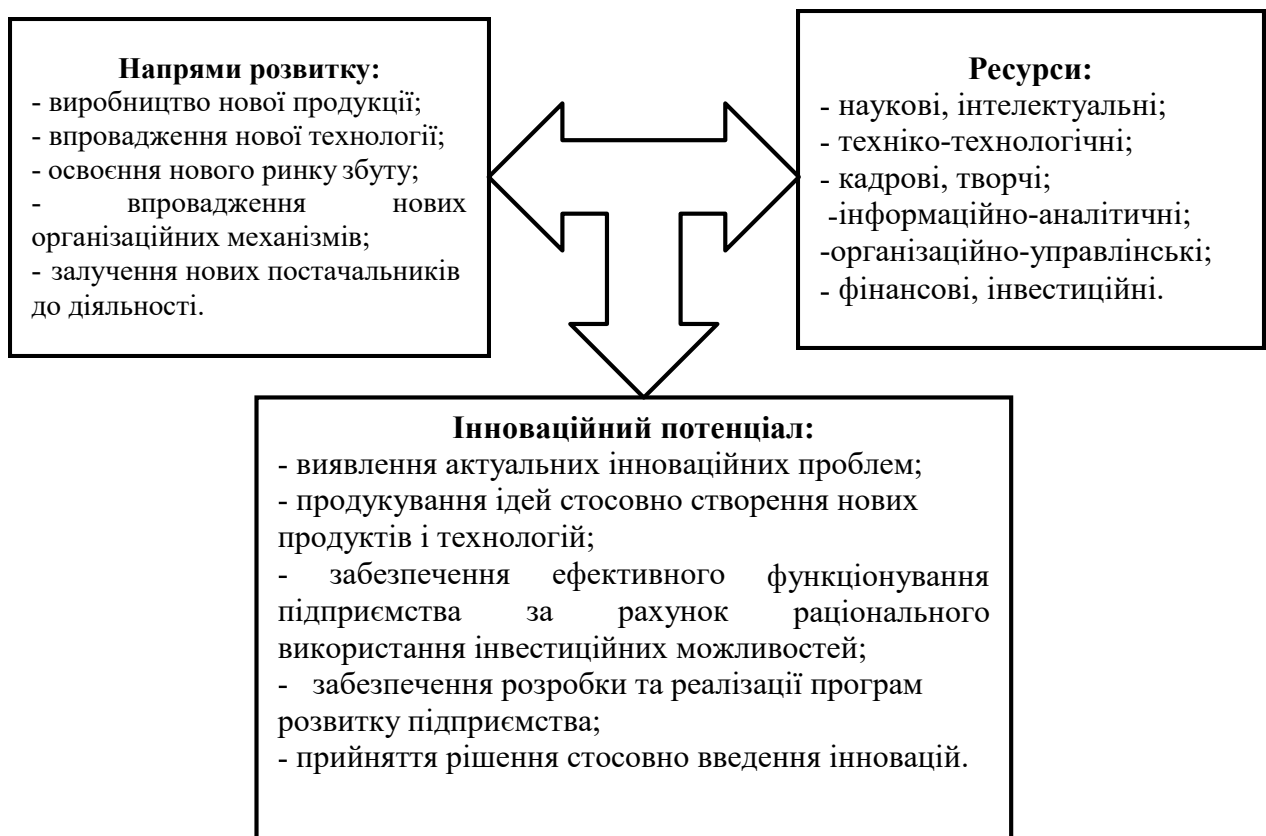


Рис. 3.2. Напрями інноваційного розвитку діяльності дорожнього підприємства

Джерело: розробка автора

Потрібно підкреслити, що контроль за виконанням проєктів інноваційної

діяльності варто здійснювати шляхом постійного моніторингу освоєння нових технологій. В цьому зв'язку цифровізація відкриває нові можливості для зміни та оптимізації дорожньо-будівельних робіт. Цифровізація впливає на кожен етап і процес, на весь ланцюжок вартості робіт.

Зауважимо, що сьогодні дорожні роботи – це використання складних технологій виробництва і високопродуктивних машин. Це своєю чергою вимагає глибоких знань в галузі проєктування, технології та економіки дорожнього будівництва. Співробітники, які забезпечують стабільну роботу підприємства та виконання плану з виробництва, виконують діагностику та обслуговування машин найчастіше працюють з інноваціями та перебувають на передовій взаємодії цифрових технологій та реального світу. Для них важливе розуміння сучасних стратегій та технологій для цифровізації технічного обслуговування та ремонту, щоб знижувати його вартість, підвищувати показники та не витрачати час на марну автоматизацію.

Плюс до всього, сучасна дорожня техніка – це потужні бульдозери, грейдери, навантажувачі, асфальтоукладчики, інструменти та пристрої, які застосовують в процесі будівництва доріг. Управління цією технікою також потребує спеціальних знань. Людські ресурси – важливі внутрішні ресурси підприємства, що є сумою здібностей всіх підлеглих і найманих працівників – як зарахованих до штату на постійній основі, і діючих віддалено чи залучених нерегулярно. Людські ресурси є конкурентною перевагою підприємства, яку потрібно розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних інноваційних цілей. Безперечно, щоб створювати щось інноваційне потрібне глибоке розуміння основ технологій та суті процесів. Тому від фахівців дорожнього підприємства чекають відкритості прогресивним ідеям та розраховують за їх допомогою оптимізувати операційні завдання.

Відповідальні за цифрову трансформацію на підприємствах дорожнього будівництва повинні володіти наступними компетенціями: вміння орієнтуватися у різноманітності пропозицій цифровізації та оптимізації бізнесу, щоб оцінити ефекти; досвід запуску, бюджетування та управління

проєктами, щоб досягати поставлених цілей; навички переконання як керівництва, і співробітників, що обрані ініціативи є перспективними для підприємства.

Необхідність вибору інноваційного шляху розвитку дорожніх підприємств зумовлена тим, що автомобільні дороги в Україні сьогодні не можуть бути повною мірою забезпечувати комфортне та безпечне перевезення пасажирів і вантажів. Інновації – це багатопланова, активна та відкрита діяльність, яка підвищує попит, генерує економічне зростання та покращення якості трудового життя за рахунок створення і впровадження ідей, що раніше не існували, і технологій. Застосування інновацій у галузі дорожнього будівництва дає поштовх для економічного зростання всієї держави. Кожен будівельний проєкт індивідуальний, а це означає, що підприємства дорожньо-будівельного комплексу повинні адаптувати свої процеси та ресурси до кожного проєкту. Інновації повинні перетворитися з простого застосування хороших ідей у процес, яким можна систематично керувати, вимірювати та контролювати.

Перехід на інноваційний шлях розвитку при будівництві автодоріг передбачає використання нових технологій, наприклад влаштування покриттів автошляхів з використанням модифікаторів асфальтобетонних сумішей, полімерно-бітумних в'язучих, щебенево-мастичного асфальтобетону з різними добавками, присадками та просоченнями; застосовуються методики стабілізації ґрунтів та зміцнення шарів дорожнього одягу, а також механічна стабілізація із застосуванням геосинтетичних матеріалів. У капітальному ремонті доцільне широке застосування ехнологій регенерації/стабілізації (холодного ресайклінгу), що дозволяють використовувати зв'язкові шари основи на дорогах, що експлуатуються, а також оптимізувати вартість робіт за рахунок повторного використання матеріалів існуючого дорожнього одягу. Під час проведення ремонтних робіт активно впроваджуються методи нанесення тонких шарів зносу. В даний час це один з найкращих у світі способів швидко та з меншими витратами

відновити властивості дорожніх покриттів.

Сьогодні питання застосування інновацій у дорожньому господарстві є однією із стратегічно важливих умов розвитку дорожньої галузі, інструментом зниження витрат галузі та підвищення споживчих властивостей автомобільних доріг. Автомобільна дорога, побудована та експлуатована з використанням нових технологій, дозволяє скоротити витрати з розрахунку на життєвий цикл дороги, підвищити її безпеку та зробити більш довговічною, а отже, привабливішою для користувачів та інвесторів.

Можливість впровадження інноваційних технологій у дорожньому будівництві в нашій державі на даному етапі в різних кліматичних умовах є не тільки питанням якості та зручності експлуатації доріг, а й безпосередньо пов'язана із забезпеченням економії бюджетних коштів, щорічно виділяються на утримання дорожньої мережі та нове дорожнє будівництво, що є важливим компонентом реалізації бюджетної політики України.

Багаторічний досвід та наукові дослідження довели, що довговічність та міцність дорожнього покриття безпосередньо пов'язані з правильним регулюванням водно-теплогового режиму земляного полотна. У цьому особливу роль грає використання сучасних технологій і матеріалів, здатних забезпечити тривалу безремонтну експлуатацію доріг у будь-яких кліматичних умовах. Сьогодні можна впевнено стверджувати, що дорожня мережа готова до позитивних змін. Спад економіки для деяких галузей відкриває дуже важливі можливості, спрямовані у бік впевненого зростання. Криза змушує шляховиків шукати нові рішення, покликані значно скоротити витрати та одночасно з цим підвищити ефективність та якість вітчизняних доріг.

Незвичайним можна назвати застосування асфальту з додаванням рідкого скла. Наприклад, таку суміш використали у 2018 році у Запорізькій області. Загалом у світі, і, зокрема, у Сполучених Штатах, підрядники вже багато років можуть застосовувати скло як одну з домішок до асфальту. Його беруть із відходів, таким чином, забезпечуючи вторинну переробку матеріалу. З плюсів – це покращення стабільності полотна та збільшення його міцності.

Проте, додавання скла має обмеження. Так, якщо гранули матеріалу будуть надто великими, то вони легше тріскатимуться, створюючи порожнечі вже всередині полотна. Далі в мікротріщини зможе потрапляти вода та руйнувати покриття. Також великі гранули можуть відбивати надто багато світла. Внаслідок чого дорога буде блискуча, а видимість, особливо в сонячні дні, серйозно погіршиться. Тим не менш, при правильному дотриманні всіх технологічних нюансів додавання скла в асфальтові суміші може сприяти як поліпшенню властивостей майбутньої дороги, так і вирішувати проблему повторного використання матеріалу.

Ще один вид інновацій, який заслуговує на велику увагу, інфраструктура для заряджання електромобілів. Так, у США департамент транспорту Індіани (INDOT), Університет Purdue та німецький стартап Magment GmbH розробляють перший у світі сегмент бетонних доріг із безконтактною бездротовою зарядкою. Інноваційний бетон, що намагнічується, дозволить заряджати електромобілі під час руху. Проєкт планується реалізувати у три етапи. На двох перших етапах будуть проводитися випробування, аналіз та оптимізація дорожнього покриття, що проводяться Спільною програмою транспортних досліджень (JTRP) у кампусі Purdue у Західному Лафайєті. На третьому етапі INDOT побудує випробувальний стенд завдовжки кілометр. Там інженери протестують здатність інноваційного бетону заряджати важкі вантажівки на великій потужності (200 кВт та вище). Після успішного завершення випробувань всіх трьох фаз INDOT використовуватиме нову технологію для електрифікації ділянки міждержавної автомагістралі в Індіані.

Таким чином, потреба у стійкій транспортній інфраструктурі та вирішенні екологічних проблем спонукає дослідників до пошуку нетрадиційних методів будівництва, збереження та облаштування доріг. Траси перестають бути похмурым середовищем для переміщення з одного місця в інше і поступово перетворюються на багатозадачні центри. Незабаром ми зможемо використовувати їх для заряджання електромобілів та навіть отримання альтернативної енергії для живлення наших будинків. Це буде

нескладно завдяки їхнім рівним поверхням з великою площею, розташованим просто неба.

Потрібно ще додати, що важливим завданням інноваційного забезпечення ресурсного забезпечення діяльності дорожніх підприємств є граничне зниження згубних наслідків дорожнього будівництва на довкілля.

Активне прокладання автотрас в останні кілька років призвели до багаторазового збільшення прямого та непрямого впливу транспорту на людей. Обумовлені функціонуванням транспорту несприятливі екологічні чинники (шкідливі гази, шум, вібрація та ін.), нині впливають як на пасажирів, а й у безліч людей, які перебувають поза транспортними засобами і комунікацій. В цьому зв'язку важливим питанням є встановлення протишумових споруд, захист міграційних шляхів диких тварин, режиму збереження природних територій та заповідників, природних парків. У разі будівництва шляхопроводу через водний об'єкт вплив поширюється на водойму та на гідробіотів, через що необхідно проводити додаткові дослідження впливу на іхтіофауну водного об'єкта.

Адже екологія загалом є важливою сферою життєдіяльності суспільно значущою філософією. Автомобільна дорога розглядається як об'єкт, що виконує транспортну функцію, та впливає на навколишнє середовище під час будівництва та руху автотранспорту. При будівництві автошляхів порушується ґрунт для прокладання самої дороги та для розміщення тимчасових/постійних споруд та будівельної техніки. Якщо агрохімічні дослідження свідчать про наявність родючого шару ґрунту на земельній ділянці, де планується будівництво автодороги, його необхідно зняти і перенести в спеціально відведене місце для зберігання. Порушені землі від будівельних робіт зазнають значного впливу від запилення, порушення ґрунтових чи підземних вод. Після завершення будівельних робіт автошляхом рухатимуться транспортні засоби, які є джерелом забруднення атмосферного повітря. Взагалі, українське законодавство регламентує такий аспект: якщо уповноважений державний орган, з урахуванням оцінки впливу на довкілля,

дійде висновку про недопустимість провадження запланованої діяльності, то в такому разі всі подальші дії інвестора щодо реалізації проєкту державно-приватного партнерства (в даному випадку будівництва автодороги) стануть практично неможливими. Концесійний договір припинить дію.

Зниження довговічності мостової споруди за недостатнього отвору мосту пов'язане із неможливістю проведення робіт з утримання споруди, а саме – робіт з поточного та періодичного огляду, а також своєчасних робіт із поточного ремонту споруди. Внаслідок цього процеси руйнування основних несучих конструкцій мостової споруди можуть стати неконтрольованими, що призведе до зниження вантажопідйомності споруди та, як наслідок, до можливості виникнення аварійних ситуацій. Крім того, при невиконанні своєчасних робіт з поточного ремонту елементів мостових конструкцій значно збільшуються обсяги робіт із відновлення конструкцій споруди, внаслідок чого зони дефектів несучих конструкцій можуть досягти стану непридатності до ремонту, тому підприємствам дорожнього будівництва для усунення причин подібних ситуацій, за результатами обстеження мостової споруди рекомендується:

- розглянути питання про ліквідацію відкладень та наносів у руслі та на заплавах, зрізання ділянок заплав нижче їх проєктного положення з метою збільшення отвору мосту;

- розглянути питання реконструкції споруди за неможливості забезпечення необхідного отвору моста роботами, пов'язаними з його утриманням.

Отже, в сучасних умовах виконання значних масштабів дорожніх робіт із забезпеченням корисного використання наявних парків сучасних машин може бути успішним тільки при комплексній розробці організації всіх видів робіт. Діяльність підприємств в дорожньому господарстві базується на безперервному інноваційному процесі, що передбачає реалізацію нововведень (результатів науково-дослідних та інженерних робіт). Узагальненим показником доцільності використання машин є показник ефективності. При

виборі дорожньої техніки проводяться ретельні експлуатаційні випробування, але екологічні питання часто залишаються поза увагою. Тим часом, експерти стверджують, що зміна клімату в недалекому майбутньому вплине як на вантажний, так і на пасажирський транспорт, у своїй переважній частині такий вплив буде негативним. Тому поруч із питаннями оптимального вибору структури та джерел інвестиційного та фінансового забезпечення чергового проєкту будівництва доріг потрібно урахувати і екологічні питання.

3.3. Удосконалення управління забезпеченням діяльності дорожнього підприємства з використанням ресурсів державно-приватного партнерства

Для удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності дорожнього підприємства можна запропонувати використання ресурсів державно-приватного партнерства.

За допомогою кращих практик використання ресурсу державно-приватного партнерства можна вирішити багато серйозних проблем, що існують сьогодні у дорожньому господарстві, України. А саме:

- недосконалість практики техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проєктів та ціноутворення. В результаті відбувається значне зростання реальної вартості об'єктів порівняно з кошторисною вартістю;
- витрати на дорожні роботи часто перевищують фактичне фінансування, що призводить до утворення ланцюжка неплатежів та погіршення фінансового стану дорожніх підприємств;
- недоліки в організації централізованих закупівель основних матеріально-технічних ресурсів для робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, а саме несвоєчасне постачання продукції та матеріально-технічних ресурсів дорожнім організаціям, невідповідність якості поставленої продукції технічним вимогам;
- відсутність реальної конкуренції при розміщенні замовлень на

виконання дорожніх робіт.

Відмітимо, що перспективним напрямком для прискорення будівництва сучасних автодоріг в Україні є залучення інвестицій у дорожню галузь через розвиток державно-приватного партнерства. Механізм державно-приватного партнерства передбачає довгострокову взаємовигідну співпрацю між державою і приватним сектором з метою ефективної і якісної реалізації суспільно значимих проєктів. Щодо сторін концесійної угоди, тут варто зазначити, що сторона-правовласник, яка передає права володіння та користування майном іншій стороні за грошову винагороду, називається концедентом. У ролі концесієдавця виступає держава. Сторона, що приймає (наприклад, комерційна організація) – це концесіонер, який створивши, реконструювавши, ввівши в експлуатацію об'єкт, реєструє права управління ним з метою відшкодування вкладених коштів. Таким чином, використання ресурсу державно-приватного партнерства дозволяє приваблювати інвестиції для реалізації проєктів, що мають важливе соціальне значення для країни чи регіону. Кращі зарубіжні практики показують, що загальна сфера концесійних угод між урядами та приватним бізнесом включає право використовувати певні об'єкти громадської інфраструктури, такі як автомобільні дороги.

Ресурс державно-приватного партнерства ґрунтується на розробці спільних стратегічних завдань для держави і приватного сектора економіки. Концесійні дороги є поштовхом до виробництва сучасних будівельних матеріалів і новітньої техніки. Отже, договір про концесії – це не що інше, як передача в оренду від держави до приватних інвесторів того чи іншого соціального об'єкта. Натомість приватний бізнес має забезпечити бездоганне дорожнє покриття, наявність кемпінгів, закладів, а також забезпечення соціальних функцій (надання медичних послуг, наприклад).

Будівництво платних доріг у світовій практиці – це відомий формат, який добре себе зарекомендував. Він дозволяє майбутньому експлуатанту дороги контролювати технологічний процес: спостерігати, з якою якістю робіт будується дороги, розуміти, як можливо оптимізувати дохідну частину.

Механізм концесії – це юридичний механізм співпраці між державою та бізнесом, який дозволяє, зокрема, знижувати корумпованість державних службовців. Але при цьому існує необхідність жорсткого фіксування умов угоди на тривалий період її реалізації, що призводить до відсутності гнучкості взаємовідносин сторін угоди, її відставання від мінливих макроекономічних умов, і залежність від прорахунків, допущених при попередніх техніко-економічних розрахунках концесійного проєкту.

Схема механізму укладання договору між концесіонером та концесієдавцем наведена на рисунку (рис. 3.3). За виконання проєктів такого типу приватний партнер забезпечує повернення інвестицій та отримання прибутку за рахунок відповідних тарифів шляхом ефективної експлуатації дорожніх об'єктів.

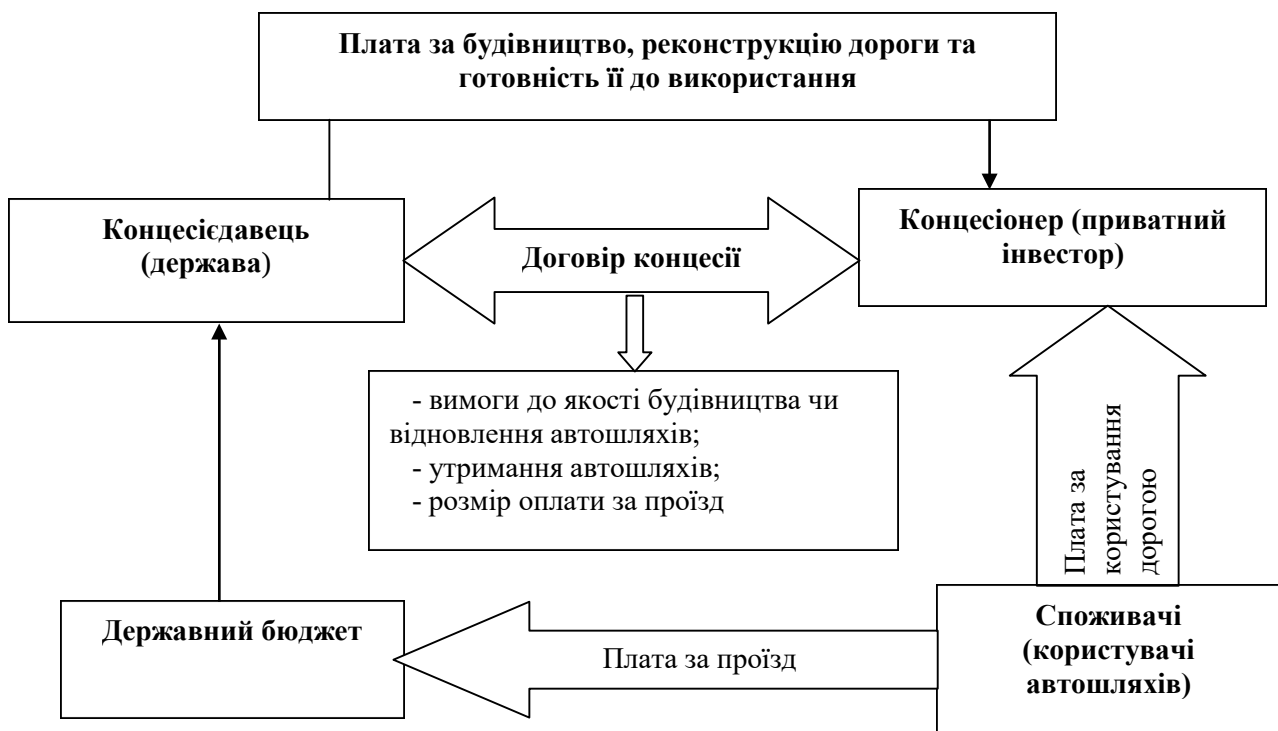


Рис. 3.3. Концесійний механізм будівництва, реконструкції та експлуатації доріг

Джерело: складено автором

Зауважимо, що в економіці нашої країни поняття комерційної концесії з'явилося недавно. Поряд із цим, світова практика переконує, що це одна з

найуспішніших підприємницьких методик розвитку економіки країни. За системою концесії розвивається бізнес, приносячи непогані доходи державному бюджету та самим користувачам. Особливостями законодавчого регулювання обумовлений економічний успіх, але, незважаючи на те, що позитивних моментів дуже багато, в автоматичному режимі ринок не може сам регулювати життєдіяльність суспільства та налагоджувати економічні процеси країни.

Раціональна організація дорожнього будівництва передбачає систему контролю за якістю дорожнього будівництва. Якість виробничих робіт визначається якістю проєктної документації, якістю будівельних матеріалів, напівфабрикатів та виробів, ефективністю використання потенційних можливостей засобів механізації та автоматизації технологічних процесів, дотримання вимог норм і технічних умов при будівництві автомобільних доріг, рівнем кваліфікації, навичок та знань інженерно-технічних працівників та робітників та заведення на підприємствах системи менеджменту якості. Ресурс державно-приватного партнерства дозволяє забезпечити високий рівень якості автомобільних доріг.

Ресурс концесії доволі зрозумілий: уряд надає інвестору коштів право на будівництво дороги, при цьому плата за користування автошляхом разом із чітко окресленим терміном будівництва, наприклад за півроку, є важливим моментом угоди. При цьому, best practice довгострокових концесій свідчить, що вони можуть тривати років двадцять, згодом дорога стає власністю держави. Аналіз будівництва доріг у рамках державно-приватного партнерства у світі показує, що в основному застосування концесій при будівництві доріг використовують при будівництві платних доріг, або частіше за платні ділянки магістралей. Причому платні дороги мають чітко виражене економічне значення (високий дохід), а також суспільний.

Завдяки ресурсу концесії декілька великих трас завдяки грошам інвесторів незабаром мають стати сучасними. Однак на шляху до концесійної мрії стала й значна встановлена законом перешкода – біля кожної платної

дороги має бути альтернативна безкоштовна траса. Загалом концесійні дороги мають плюси і мінуси. Серед перших: якісне дорожнє покриття без ям та вибоїн; багато смуг; дозволена швидкість до 150 км/год; розвинена інфраструктура уздовж траси; відсутність заторів. Недолік такої дороги лише в тому, що вона платна. Втім, коли існує альтернатива: поїхати комфортною дорогою чи безкоштовною, то вибір за водієм.

Як свідчить світова практика, конкуренція за ринок державно-приватного партнерства дозволяє знижувати на 10-15 і більше відсотків вартість створення об'єктів, їх оснащення на сучасній технологічній основі, стабільного та якісного надання послуг населенню. При цьому на ті ж 10-15% за рахунок приватного сектора, відповідно, збільшуються обсяги інвестицій чи знижуються бюджетні витрати. Бюджетна ефективність будівництва ділянки дороги в концесію також може розраховуватись шляхом прогнозування грошових потоків, проте тут дуже важливо чітко прогнозувати доходи бюджету (податки, концесійні платежі, повернення позик та кредитів).

Важливим моментом, що впливає на успішність застосування концесійних угод, на наш погляд, є наявність відповідної нормативно-правової бази. У цьому напрямку є певні зрушення. У 2021 році Верховна Рада України ухвалила у першому читанні законопроект, який покликаний врегулювати виплати за рахунок коштів Дорожнього фонду приватним компаніям, яким буде передано в концесію низку автомобільних доріг. При цьому така оплата здійснюватиметься після завершення будівництва або реконструкції автодороги та буде залежати від її подальшого якісного утримання.

Отже, щоб держава не перетворилася на пустелю, фінансування інфраструктури (виробничої, транспортної, соціальної) потребує витрат на рівні 5-7% ВВП. За оцінками ОЕСР, стимулювання державних інвестицій у розмірі 0,5% ВВП може підвищити обсяги виробництва в середньому на 1,6%. Ефект мультиплікації інвестицій в інфраструктуру може бути особливо важливим під час економічної кризи. Через пандемію коронавірусної інфекції COVID-19, за підсумками 2020 року глобальні потоки прямих іноземних

інвестицій зменшилися приблизно на 30%. За переконаннями експертів, відновлення розтягнеться на роки, а негативний вплив на бідні країни буде більш руйнівним.

Майже всі роки незалежності Україна лише експлуатувала радянську спадщину, капітальні інвестиції стрімко скорочувалися і сьогодні країна дуже близько підійшла до інфраструктурного колапсу, зокрема у системах енергопостачання та енергогенерації, стану шляхопроводів, комунальних тепломереж тощо. За три квартали 2020 року в економіку України було залучено 268,0 млрд грн капітальних інвестицій, що на 29,3% менше, ніж за аналогічний період 2019 року (йдеться про всі капітальні інвестиції, не лише інфраструктурні).

Окремим питанням активного розвитку механізмів концесії в нашій державі є наявність в економіці структур, що мають необхідні компетенції та повноваження щодо супроводу проєктів державно-приватного партнерства. Поки що повномірне використання переваг державно-приватного партнерства в Україні стримує слабкий розвиток фінансових інститутів та ринків капіталу; слабкий юридичний захист інвестицій; низька інституційна та професійна здатність державного партнера; макроекономічна нестабільність; недосконалість нормативної бази; вплив політичних та геополітичних ризиків; відсутність державної стратегії у розвитку інфраструктури; брак потужних інституційних інвесторів. Отже, державні гарантії, політика страхування, чітке законодавство – лише все це разом дасть позитивний ефект.

Отже, ресурсне забезпечення діяльності дорожнього підприємства спрямоване на залучення ззовні таких інновацій, які б сприяли підвищенню його ділової активності та конкурентоспроможності, а також забезпечували перспективу розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій неоднакові через ресурсні обмеження, в першу чергу, фінансові. Загалом, для досягнення стабільного розвитку дорожні підприємства мають синергетично підходити до реалізації різних напрямків своєї діяльності, які дозволяли б їм розвиватися в довгостроковій перспективі. Знання дієвих

інструментів, які дозволять їм керувати своїм розвитком та забезпечувати його відповідними ресурсами, потребують подальшого вивчення. Процес сукупних змін соціально-економічної системи підприємства, орієнтований на його перехід до нового якісно-кількісного стану під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища потребує адекватних ресурсів. Для досягнення синергічних ефектів діяльності дорожнього підприємства вкрай важливим є використання нових інформаційних технологій управління на основі мультиагентних програмних механізмів інноваційних бізнес-процесів, що знижує витрати підприємства.

У створенні можливостей для зростання інноваційності дорожнього підприємства важлива роль належить умінню керівництва знаходити ресурси для забезпечення нововведень, конструювання інтеграційних зв'язків та швидкої адаптації до змін зовнішнього інноваційного бізнес-середовища. Сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних та фінансових ресурсів повинна працювати на реалізацію нововведень. При цьому у короткостроковій перспективі на перше місце виходить перетворення існуючих ресурсів на конкурентні переваги дорожнього підприємства, а у довгостроковому плані важливим є використання ринкових шансів, розвиток нових ресурсів, що передбачає більш активну та тісну взаємодію з навколишнім середовищем.

ВИСНОВКИ

Сьогодні підприємства, що будують, роблять огляд і ремонт доріг України, тримають у фокусі своєї діяльності проблему ресурсного забезпечення. Адже у зовнішньому середовищі відбуваються різкі зміни, це вимагає від підприємств пошуків технічних можливостей поліпшення свого ресурсного забезпечення, розумних управлінських рішень, які дозволили би підприємствам працювати на інноваційній основі.

Визначені відмітні особливості діяльності будівельно-дорожніх підприємств дали підстави встановити, що ефективність їх діяльності слід оцінювати з урахуванням економічних, технологічних, енергетичних і екологічних факторів ресурсного забезпечення. Запропоновані основні напрями ресурсних інновацій сприятимуть ефективній роботі таких підприємств.

Проведений в даній випускній роботі аналіз дав можливість виокремити такі недоліки діяльності дорожніх підприємств в Україні: певний набір управлінських помилок, що допускаються в підходах до оцінки ефективності проєктних рішень щодо будівництва доріг, неврахування життєвого циклу дороги як фінансового; брак полігонів, техніки і сучасних матеріалів для експериментальної апробації нових технологій, відсутність осередків навчання і передачі технологій; брак уваги до системи планування та впровадження інновацій, відсутні законодавчі механізми, що формують інтерес підрядника; дефіцит критичних технологій для вирішення завдань розвитку дорожнього господарства; закритість для інноваторів попиту від виробників.

Визначено, що продукт будівельно-дорожнього виробництва та відповідно ресурси, якими він забезпечується, що спрямовані на збільшення обсягів виробництва, зменшення витрат та споживання ресурсів, мають відношення до досягнення таких цілей сталого розвитку, як розвиток інновацій та інфраструктури, захист екосистем води і суші.

У роботі підкреслено, що дорожнє будівництво є дуже особливою галуззю. Працівникам доводиться працювати на дорожніх об'єктах, віддалених від місця їх проживання, працювати зі значними обсягами земляних робіт. Техніка також піддається перманентному переміщенню уздовж об'єкта будівництва чи реконструкції. Для автотранспортної галузі безпека дорожнього руху завжди була і залишиться найвищим пріоритетом.

Написання даної випускної кваліфікаційної роботи мало на меті дослідження особливостей діяльності дорожнього підприємства та її ресурсного забезпечення; теоретичних основ управління ресурсним забезпеченням суб'єкта, який займається будівництвом та ремонтом автошляхів області, питань розвитку Філії «Дорожньо-експлуатаційна дільниця» дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор» Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України».

За результатами проведеного аналізу складено перелік перешкод та потенційних шансів подальшого розвитку підприємства з урахуванням інноваційного поступу економіки з відповідним ресурсним забезпеченням. Визначено підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємств будівельно-дорожнього комплексу та алгоритм пошуку резервів виробничого, кадрового, інтелектуального, інформаційного, фінансового ресурсів, необхідних для його розвитку. Досліджено ринкові пастки діяльності підприємства. Зазначене дає змогу формувати на рівні держави необхідні інструменти підтримки розвитку та ресурсного забезпечення діяльності будівельно-дорожніх підприємств. Загальна оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства виявила слабку його готовність до сучасного інноваційного поступу. Однозначно: стан всіх ресурсів підприємства, за допомогою якого можливе найбільш ефективне їх використання, є не досить задовільним.

Аналіз переконує, що пропорція власних та позикових коштів на підприємстві не є оптимальною, як і рівень рентабельності та фінансової стійкості дорожньо-експлуатаційної дільниці. Парк обладнання, як ресурс

технічного і технологічного характеру, поновлюється дуже слабо. Відзначається заборгованість по заробітній платі та потребують поліпшення умови праці працівників основного виробництва. Необхідний також тиск з боку контролю за витрачанням коштів та матеріальних ресурсів.

Варто відмітити, що проблема моральної зношеності і матеріальної зношеності основних фондів є важливою для нашої країни загалом. Для дорожнього господарства ця проблема особливо актуальна. Підкреслимо, що це явище впливає на якість побудованих доріг. Неякісно побудовані або незадовільно відремонтовані дороги швидко руйнуються і призводять до великих народногосподарських втрат, загибелі та травмування людей, втрат вантажів при перевезенні.

Загалом на стимулювання бізнесової активності та її ресурсного забезпечення потрібно діяти ззовні. Це задача держави, регіону. Необхідно створити науково-дослідний центр дорожнього будівництва і утримання доріг з метою консолідації можливостей наукових, проєктних організацій, бізнесу, університетів і впровадження інноваційних технологій і матеріалів в області дорожнього будівництва на території регіонів України.

Незаперечними є те, що ресурсне забезпечення в життєвому циклі дорожнього проєкту займає провідне місце на всіх етапах його реалізації. Аналіз формування ресурсоемності проєкту та забезпечення його реалізації ресурсами показує, що підвищення рентабельності дорожнього виробництва є ефективним в результаті комплексного підходу до розробки конструктивних і організаційно-технологічних рішень проєкту, виконанню підготовчих робіт та оперативного управління дорожніми підприємствами. В роботі запропонована схема управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств дорожнього будівництва з урахуванням вимог інноваційного поступу.

Автором в роботі запропоновані інноваційні підходи до управління виробничо-комерційною діяльністю дорожньо-будівельного підприємства. Інноваційна стратегія розвитку дорожнього підприємства спрямована на

створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували віддалену перспективу розвитку. Управління інноваційною діяльністю має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого – з урахуванням інвестиційних та фінансових ресурсних можливостей підприємства.

Державно-приватне партнерство є певним інструментом поліпшення інноваційної діяльності дорожніх підприємств. Водночас як суб'єкт підприємницької діяльності, концесіонер найчастіше зацікавлений у відсутності джерела інформації, яка є комерційною таємницею. Тим не менше концесійний спосіб роботи є важливим кроком до надходження інвестицій в країну. Особливо це стосується дорожнього господарства. Попри вдалий досвід розвинутих країн світу концесія в будівництві доріг в Україні є поки що неефективним. Покладений на концесіодавця обов'язок по невтручання у господарську діяльність концесіонера є певним обмежуючим фактором. Приклади проєктів з будівництва автомобільних доріг на умовах концесії є поодинокими та не досить вдалим. Для того, щоб реалізувати такі проєкти, необхідно, перш за все, здійснити законодавчі зміни, перейнявши успішний зарубіжний досвід в даному напрямку, мати належну державну підтримку та гарантії для інвесторів щодо окупності проєкту, покращити кваліфікаційний рівень організації роботи, в договорі чітко прописати умови вартості та строки будівництва дороги, врахувати всі фактори, щоб зменшити ймовірність виникнення ризиків. Запропоновані нами способи вирішення проблем з будівництва автомобільних доріг в Україні на умовах концесії, на нашу думку, забезпечать формування ефективного та дієвого концесійного механізму. Адже концесійні дороги в Україні повинні стати реальністю та допомогти досягати честолюбних цілей розквіту держави.

Для підвищення інноваційної активності регіону загалом необхідно створити умови залучення неінноваційних підприємств до новаторської

діяльності, а також створення коопераційних ланцюжків на основі єдиного координаційного регіонального центру під керівництвом обласної влади. Основу координаційного центру має скласти додаткову професійну освіту, яке може забезпечити збір і поширення кращих практик, а також втілити в життя концепцію навчання протягом усього життя (Long Life Learning). Фактично, мова йде про заходи щодо законодавчого сприяння інноваційній активності.

Реалізація рекомендацій, викладених в роботі, щодо удосконалення ресурсного забезпечення діяльності дорожньо-будівельних підприємств забезпечить управлінський персонал детальною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських стратегічних рішень, що є першоосною ефективної діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах. Таким чином, викладені пропозиції сприятимуть поліпшенню ефективності діяльності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Потрібно максимально активізувати новаторську творчість менеджерів і працівників підприємств, задачею яких є будівництво та обслуговування автодоріг.

Запропоновано методичне забезпечення реалізації стратегічного управління розвитком дорожньої сфери, яке включає аналітичний, інноваційно-орієнтований та адаптаційний блоки, реалізація якого сприятиме поживавленню інноваційних процесів в будівельно-дорожньому комплексі шляхом впровадження високотехнологічних інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Сливка Д. О. Тенденції стану фінансування інноваційної діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 23. С. 20-23.
2. Ареф'єва О.В., Коренко О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. К. : Грот, 2004. 200с
3. Арустамов Э.А., Пахомкин А.Н., Митрофанов Т.П. Организация предпринимательской деятельности. М., 2009. 331 с.
4. Бажал Ю.М. Місце і роль малого бізнесу в інноваційній моделі економічного розвитку. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. 2016. № 9. С. 43–46.
5. Батракова Т.І., Линовецька В.Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. Економічні студії. 2018. №2(20). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf>.
6. Білозубенко В.С., Городницький Р.О. Цифрова економіка як середовище розвитку інноваційної діяльності малих підприємств. Проблеми економіки. 2021. №2. С. 103-110.
7. Вознюк А., Нагребельна Л., Міненко Є. Недоліки в дорожніх умовах та їх вплив на виникнення дорожньотранспортних пригод. Збірник наукових праць «ДОРОГИ І МОСТИ». С. 163-172. URL: <http://www.dorogimosti.org.ua>
8. Герасимова, О.Л., Подоляну, М.В., Чачкова, А.В. (2017). Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. Інфраструктура ринку, 6, 141-146.
9. Горніковська І.Б., Позняк О.Р. Підвищення експлуатаційних властивостей дорожніх одягів автомобільних доріг // Збірник тез доповідей Міжнародної конференції «Структурутворення, міцність та руйнування композиційних будівельних матеріалів і конструкцій». Одеса, 2018. С. 20–22.
10. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
11. Грант Р. 2003. Ресурсная теория конкурентных преимуществ:

- практические выводы для формирования стратегии. Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент (3): 47–75.
12. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
 13. Друкер, Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: – М.: СП "Бук Чембэр Интернэшнл", 1992. 349 с.
 14. Економіка підприємства: Підручник / За заг.ред. С.Ф, Покропивного. - Вид. 2-ге, перер. та доп. К.: КНЕУ, 2000. 528 с.
 15. Євтушенко С. Концесійні договори перші кроки України та досвід Європи. URL::http://investukraine.com/wp-content/uploads/2012/11/concession_SY.pdf
 16. Закон України «Про автомобільні дороги». Відомості Верховної Ради України. 2005. № 51. ст. 556.
 17. Инновационный менеджмент: Банки и биржи / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 1997.
 18. Іжевський Р. П. Міжнародний досвід запобігання злочинам у сфері будівництва автомобільних доріг. Журнал східноєвропейського права. 2018. № 58. С. 195-202
 19. Ілляшенко, С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М.Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
 20. Кавтиш, О.П. Шишкіна, В. О. (2019). Процесний підхід до управління стратегічним плануванням діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених, 13. Взято з: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29497>
 21. Клименко, О.В. Управління ризиком інноваційної діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2012 . № 58(964). С. 72–76.
 22. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3. С.116-122.

23. Коломієць Г. М., Глушач Ю. С. Цифрова економіка: контрверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 137–143
24. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року. - Офіційний веб-портал органів виконавчої влади: [Електронний ресурс]. Режим доступу www.kmu.gov.ua.
25. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове фахове видання. 2007. № 3.
26. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
27. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779> doi: 10.32702/2307-2105-2020.4.8.
28. Кузьмін О.Є. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація / О.Є. Кузьмін, М.В. Кізло // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С.184-194.
29. Кукоба В.П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні систем менеджменту підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С.195-201.
30. Кушнір О.В., Катуківа В.М. Моніторинг сучасних технологій у дорожній галузі. Дорожня галузь України. № 2. 2014. С. 49-52.
31. Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №3. С. 105– 117.
32. Ложачевська О.М. Управління функціонуванням та розвитком транспортного комплексу регіону / О.М. Ложачевська – К.: НАУ, 2002 –

248 с.

33. Луньова В.А. Особливості розвитку маркетингу інновацій на підприємствах / В.А. Луньова, В.М. Онегіна, М.Л. Лисиченко, О.В. Панкова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – № 1. – С. 34-39.
34. Максимчук К. Концесія під мікроскопом: плюси та мінуси чинної моделі ДПП. Юридична газета online. <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/koncesiya-pid-mikroskopom-plyusi-ta-minusi-chinnoyi-modeli-dpp.html> (дата звернення 20.11.2021).
35. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций / И. С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – № 1, т. 13. – С. 27–30.
36. Микитюк, П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П.Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
37. Морковина С.С., Безрукова Т.Л. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств. Підручник. Вид. "КноРус". М., 2010. 356 с.
38. Нападовська Л.В. Базові принципи управлінського обліку // Актуальні проблеми економіки. 2013. №1. С.173-181.
39. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підруч. / В. Є. Новицький. К. : ЦНЛ. 2013.– 948 с.
40. Норми фінансових витрат на поточний ремонт та експлуатаційне утримання автомобільних доріг загального користування, 2007 р.
41. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві /Т.С. Овчаренко, А.А. Степанова // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2017. – № 5. – С. 116-126.
42. Осипова Л. В. Основы коммерческой деятельности / Л. В. Осипова, И. М. Синяева. – М. : Юнити-Дана, 2000. – 623 с.
43. Поліщук В. П., Кутузов А. Є. До питання управління безпекою руху на автомобільних дорогах загального користування регіону. Вісник НТУ. Київ,

2013. Вип. 28. С. 380-385. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/28_2013/380-385.pdf (дата звернення: 23.10.2021).
44. Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и перспективы. М. : Политиздат, 1998.
45. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р Київ . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
46. Ремига Ю.С. Значення комплексного критерію управління ризиками в діяльності транспортних підприємств. Вісник Інженерної академії України. 2017. №2. С.191-197.
47. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» № 430-р від 30 травня 2018 р. (чинне в редакції від 30.05.2018 р.) : сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення : 11.11.2021).
48. Святець О. О. Аналіз фінансового стану Державного агентства автомобільних доріг України та особливості фінансового забезпечення автодорожньої галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Випуск 11. Частина 4. С. 138-141. : сайт. URL : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/159.pdf (дата звернення : 18.11.2021).
49. Серьогіна Н. В. Джерела фінансування розвитку дорожньої інфраструктури регіонів. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 3 (03) С. 105-109. : сайт. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_3_22 (дата звернення : 7.10.2021).
50. Соколова Н.М. Діагностика в антикризовому управлінні підприємствами дорожньої галузі. Проблеми транспорту: Збірник наукових праць: Вип. 1. Київ: НТУ, 2004. С. 172-176.

51. Солодовнік О. О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. Причорноморські економічні студії. 2017. Випуск 23. С. 55-59. : сайт. URL : http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/12.pdf (дата звернення : 18.10.2021).
52. Укравтодор презентував ключові проекти дорожнього будівництва на 2021 рік <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3195999-ukravtodor-prezentuvav-klucovi-proekti-doroznogo-budivnictva-na-2021-rik.html>
53. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 142-150.
54. Хучек М. Социально-экономическое содержание инноваций на предприятии / М. Хучек // Вестник Московского университета. Серия «Экономика». – 1995. – № 1. – С. 62–71.
55. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
56. Шталь Т. В. Тищенко О. О. Пилипчатина О. І. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». 2016 р. № 11. С. 76–81.
57. Peteraf M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantages. A resource-based view. Strategic Management Journal 14 (3): 179- 191.
58. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України. <http://www.ukravtodor.gov.ua>
59. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.