

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

# **Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему**

**«Інноваційний розвиток підприємства та шляхи його  
забезпечення» (на матеріалах КП ПОР «Полтававодоканал»)**

Виконала: здобувач першого рівня вищої  
освіти, групи 401-ЕП  
Ткаченко А.О.  
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Керівник: Міняйленко І.В.

Рецензент: Латиш І.Ю.

Полтава – 2024 р.

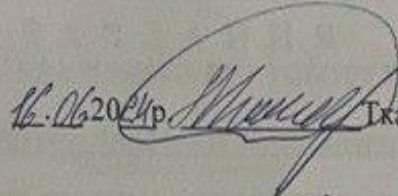
Консультанти

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
(охорона праці)

17.06.2024р. инч Мінняйленко І.В.

Здобувач

16.06.2024р.



Ткаченко А.О.

Керівник роботи 17.06.2024р. инч Мінняйленко І.В.

Нормоконтроль 17.06.2024р. инч Мінняйленко І.В.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 17.06.20 р. инч М.Б. Чижевська

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

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права  
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу  
ступінь вищої освіти «бакалавр»

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу  
М.Б. Чижевська  
«15» квітня 2024 року

### **ЗАВДАННЯ** **НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Ткаченко Анастасія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інноваційний розвиток підприємства та шляхи його забезпечення  
(на матеріалах КП ПОР «Полтававодоканал»)

керівник роботи Міняйленко І.В., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» грудня 2023 року №1481/І-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

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

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібні розробити)

Теоретичні основи забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Організаційно-економічна характеристика КП ПОР «Полтававодоканал».

Шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 21 аркушів представлений

Додатку Д

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| р.2.   | Міняйленко Т.В., рецензент                | 06.05.24       | 26.05.24         |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи                                                           | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Теоретична частина                                                            | 15.04–05.05.2024              |          |
| 2     | Аналітична частина                                                            | 06.05–26.05.2024              |          |
| 3     | Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат | 27.05–16.06.2024              |          |
| 4     | Рецензування та підготовка до захисту                                         | 17.06–23.06.2024              |          |
| 5     | Захист випускної роботи бакалавра                                             | 24.06–30.06.2024              |          |
|       |                                                                               |                               |          |
|       |                                                                               |                               |          |
|       |                                                                               |                               |          |
|       |                                                                               |                               |          |
|       |                                                                               |                               |          |
|       |                                                                               |                               |          |

Здобувач

Ткаченко А.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Міняйленко Т.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## Примітки:

64. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
65. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
66. Формат бланка А4 (210 X 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Ткаченко А.О. Інноваційний розвиток підприємства та шляхи його забезпечення (на матеріалах КП ПОР «Полтававодоканал»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 168 сторінок, 16 таблиць, 27 рисунків, 84 найменування використаних джерел, 5 додатків та в обсязі 21 аркуша ілюстративного матеріалу.

Об'єктом дослідження є стан інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти інноваційного розвитку підприємства.

Мета роботи – аналіз стану інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» та визначено шляхи його забезпечення.

У роботі проведено аналіз основних економіко-фінансових показників та організаційно-правових основ діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», розроблено модель інноваційного розвитку підприємства.

В результаті виконання роботи розроблені заходи щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал». Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти підвищенню його прибутковості.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, підприємство, інноваційна діяльність, можливості до інноваційного розвитку.

## **ABSTRACT**

Tkachenko A.O. Innovative development of the enterprise and ways to support it (based on the materials of KP POR "Poltavavodokanal"). Typescript. Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". – Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2024.

The work contains 168 pages, 16 tables, 27 figures, 84 names of sources used, 5 appendices and 20 sheets of illustrative material.

The object of the research is the state of innovative development of KP POR "Poltavavodokanal".

The subject of the study is the theoretical and methodological aspects of the innovative development of the enterprise.

The purpose of the work is to analyze the state of innovative development of the KP POR "Poltavavodokanal" and determine the ways to ensure it.

In the work, an analysis of the main economic and financial indicators and the organizational and legal basis of the activity of KP POR "Poltavavodokanal" was carried out, a model of innovative development of the enterprise was developed.

As a result of the work, measures were developed to increase the efficiency of the innovative development of KP POR "Poltavavodokanal". The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise and help increase its profitability.

Key words: innovations, innovative development, innovative potential, enterprise, innovative activity, opportunities for innovative development.

## ЗМІСТ

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                               | 8   |
| Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....                        | 11  |
| 1.1. Інновації як основа розвитку підприємства.....                                                      | 11  |
| 1.2. Сутність інноваційного розвитку підприємства.....                                                   | 20  |
| 1.3. Методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства.....                              | 28  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                               | 37  |
| Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика КП ПОР «Полтававодоканал».....                         | 39  |
| 2.1. Проблеми та перспективи розвитку комунального господарства України.....                             | 39  |
| 2.2. Організаційно-правова характеристика КП ПОР «Полтававодоканал».....                                 | 49  |
| 2.3. Аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»..... | 59  |
| 2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....                                                             | 69  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                               | 75  |
| Розділ 3. Шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....                                    | 77  |
| 3.1. Оцінювання інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал».....                                    | 77  |
| 3.2. Формування програми удосконалення інноваційного розвитку підприємства.....                          | 87  |
| 3.3. Економічне обґрунтування шляхів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....               | 97  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                               | 100 |
| Висновки та пропозиції.....                                                                              | 104 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глосарій.....                                                                                             | 109 |
| Список використаних джерел.....                                                                           | 115 |
| Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2021 рік.....                                            | 124 |
| Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2022 рік.....                                            | 129 |
| Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2023 рік.....                                            | 134 |
| Додаток Г. Економічні та фінансові показники діяльності<br>КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр..... | 144 |
| Додаток Д. Ілюстративний матеріал.....                                                                    | 148 |

## ВСТУП

Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Для комунальних підприємств України це питання набуває особливої важливості через їхню застарілу матеріально-технічну базу та дефіцит інноваційних технологій. Без активного впровадження інноваційних рішень ці підприємства не можуть належним чином виконувати свої функції, що негативно впливає на якість надання послуг населенню.

Ситуація ще більше ускладнюється в умовах війни та інших негативних факторів, які посилюють економічну нестабільність та збільшують витрати на підтримання життєдіяльності підприємств. Війна спричиняє не тільки фізичні руйнування інфраструктури, але й значні фінансові втрати, що обмежує можливості підприємств інвестувати в інновації. Крім того, криза управління та корупційні ризики додають додаткових перешкод на шляху до модернізації комунальних підприємств.

Таким чином, забезпечення інноваційного розвитку комунальних підприємств України є нагальною потребою. Необхідно створити сприятливі умови для залучення інвестицій, розробки та впровадження новітніх технологій. Державна підтримка, співпраця з міжнародними організаціями, а також активне залучення приватного сектору можуть стати важливими чинниками успішного інноваційного розвитку. Лише таким чином можливо забезпечити сталий розвиток та підвищити ефективність комунальних підприємств в Україні, навіть в умовах значних викликів.

Аналітичний огляд наукової літератури дозволив виявити велику кількість наукових напрацювань з теми дослідження, що свідчить про її важливість. Зокрема, вагомий науковий внесок у розкриття теми здійснили: Аляб'єва О.М., Антонюк Л.Л., Біла І.С., Бурлака Н.І., Волощук Л.О., Гордєєва-Герасимова Л.Ю., Гордієнко С.Г., Гук О.В., Давидовська Г.І., Даниленко Ю.А., Демчук Н.І., Жавела К.А., Ким

В.Ч., Ковальчук В.М., Ковтуненко К.В., Колесник М.В., Кузнєцова Т.В., Лавриненко С.О., Марчук Г.В., Матвєєва Д.В., Микитюк П.П, Писаренко Т.В., Пілявоз Т.М., Brockova K., Clayton M., Tiwari R. та інші. У працях цих вчених досліджено основні поняття пов'язані з інноваційним розвитком підприємства, підходи до управління інноваційним розвитком, визначено фактори, які стримують та стимулюють інноваційний розвиток підприємства тощо. Однак здебільшого наукові праці розглядають інноваційний розвиток у контексті приватного підприємства й не враховують сучасні воєнні умови господарювання. Тому у даній роботі базою для дослідження обрано комунальне підприємство – КП ПОР «Полтававодоканал». На прикладі комунального підприємства розкрито тему дослідження.

Метою дослідження є аналіз стану інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» та визначено шляхи його забезпечення.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є такі:

- розкрити інновації як основу розвитку підприємства;
- дослідити сутність інноваційного розвитку підприємства;
- розглянути методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства;
- визначити проблеми та перспективи розвитку комунального господарства України;
- надати організаційно-правову характеристику КП ПОР «Полтававодоканал»;
- провести аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»;
- дослідити стан охорони праці на підприємстві;
- провести оцінювання інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»;
- розробити модель удосконалення інноваційного розвитку підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування шляхів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є стан інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти інноваційного розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження є чинна законодавча база України, зокрема нормативно-правові акти, які регулюють діяльність комунальних підприємств, а також інноваційну діяльність, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців присвячені дослідженню інноваційного розвитку підприємств, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр., звіти досліджуваного підприємства, які представлені на його офіційній веб-сторінці та інша інформація, яка знаходиться у відкритому доступі в мережі Інтернет.

У даній кваліфікаційній роботі використано ряд наукових методів, а саме: теоретичного узагальнення – для визначення сутності поняття «інновації» та «інноваційний розвиток»; класифікації – для визначення різновидів інновацій на підприємствах; порівняльного аналізу – для характеристики основних методів оцінки інноваційного розвитку підприємства; методи фінансово-економічного аналізу – для аналізу основних економічних та фінансових показників діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»; коефіцієнтний та експертний метод – для оцінки досягнутого інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»; графічний та табличний – для наочності результатів дослідження; бенчмаркінгу, планування та прогнозування – при розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» тощо.

Усі запропоновані рекомендації у даній кваліфікаційній роботі є авторськими, враховують сучасні воєнні умови господарювання, реальні потреби КП ПОР «Полтававодоканал» та можуть бути успішно впроваджені у діяльність досліджуваного підприємства або іншого комунального підприємства України.

Кваліфікаційні робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 168 сторінок. Містить 16 таблиць, 27 рисунків, список використаних джерел – 84 найменувань та 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Інновації як основа розвитку підприємства

Завдяки стрімкому темпу технологічного розвитку сучасний бізнес стикається з необхідністю постійних змін і адаптації. У цьому контексті поняття «інновацій» стає ключовим для розвитку підприємств у всіх галузях економіки. Вони відіграють переважну роль у створенні конкурентних переваг, залученні нових клієнтів та відкритті нових ринків. Особливо актуальним та важливим вивчення поняття «інновації» постає в умовах воєнного стану в Україні, низки загроз й ризиків, які існують в зовнішньому середовищі. У таких умовах вітчизняні підприємства потребують впровадження різноманітних інновацій, які дозволять забезпечити раціональне використання ресурсів, економію енергоресурсів, підвищення продуктивності тощо. Тому з початком війни питання інновацій стало необхідністю для вітчизняних підприємств [69].

Зазначимо, що поняття інновацій включає в себе не лише впровадження нових технологій, а й розвиток нових підходів до виробництва, маркетингу, управління персоналом та інших аспектів діяльності підприємств. Це означає постійну готовність до змін та вдосконалення, а не лише реакцію на внутрішні та зовнішні виклики.

Насамперед, успішні підприємства розглядають інновації як стратегічний напрямок, що спрямований на забезпечення стабільного розвитку та переваг перед конкурентами. Проактивний підхід до впровадження нововведень дозволяє не лише пристосовуватися до змін, але й створювати нові можливості та підвищувати ефективність усіх бізнес-процесів підприємства.

Безпосередньо поняття «інновація» почало активно використовуватися та досліджуватися в науковій літературі в середині XX століття. Одним з перших, хто використав термін «інновація» у сучасному значенні, був австрійський економіст та соціолог Йозеф Шумпетер. У своїх працях він акцентував увагу на ролі інновацій у розвитку економіки та суспільства. Саме Йозефа Шумпетера вважають «батьком» вчення про інновації та інноваційний розвиток [75].

Й. Шумпетер розглядав інновації як ключовий механізм економічного зростання. Він стверджував, що виникнення нових ідей, технологій та підходів є необхідними для перетворення економіки. Саме завдяки інноваціям старі технології підприємства та бізнес-моделі витісняються новими, більш ефективними та інноваційними. Він також підкреслював роль підприємців у процесі інновацій. Й. Шумпетер вважав, що саме підприємці, з їхнім прагненням до новацій та ризику, є головним драйвером до економічного розвитку. Інновації вносять нові ідеї на ринок, створюють нові продукти та послуги, що в свою чергу стимулює зростання попиту та конкуренцію [75].

Й. Шумпетер вперше визначив інновації як «комбінацію нових способів виробництва або нових видів товарів, включення нового ринку або нового джерела сировини, введення нового організаційного способу у підприємницьку практику, а також новий спосіб організації промислових відносин».

Внесок Й. Шумпетера полягає в тому, що він показав, як інновації впливають на економіку як ціле, створюючи нові можливості для розвитку та прогресу, а також визначив роль підприємців у цьому процесі як ключову. Його ідеї досі залишаються актуальними для розуміння сутності і важливості інновацій в сучасному світі. Відтак, саме Й. Шумпетер започаткував дослідження поняття «інновацій». Його наступники продовжили вчення даного поняття, розвинули нові підходи до його розуміння та ролі в сучасному економічному середовищі. Також суттєвий позитивний вплив на розвиток наукових вчень щодо поняття «інновації» мав науково-технічний прогрес. Підприємства потребували впровадження нових технологій, що й викликало підвищений інтерес до поняття «інновація» [75].

Слід зазначити, що сучасний світ стежить за важливими тенденціями інноваційного розвитку, проте диверсифікація та різноманіття трактувань поняття «інновація» ускладнюють загальний розуміння цього явища. На сьогодні не існує єдиного, універсального визначення інновації, оскільки кожен автор, дослідник чи вчений розглядає цю тему під різними кутами зору, відповідно до своєї специфіки та дисципліни. Узагальнення наукових точок зору дозволило у таблиці 1.1 виділити основні наукові підходи щодо сутності поняття «інновація».

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи щодо сутності поняття «інновація»

| Автор                                               | Інновація – це ...                                                                                                                                                                                                                                                                             | Джерело |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ЗУ «Про інноваційну діяльність»                     | «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» | [4]     |
| Л.Л. Антонюк                                        | «нововведення в господарській практиці, яке відрізняється від попереднього якісними характеристиками»                                                                                                                                                                                          | [11]    |
| Т.В. Гринько,<br>Т.З. Гвініашвілі,<br>В.В. Халецька | «відповідний процес, що охоплює всю діяльність, пов'язану зі створенням ідеї, створенням винаходу, а потім із впровадженням дійсно нового продукту чи процесу»                                                                                                                                 | [22]    |
| Д.В. Матвєєва                                       | «будь-яке нововведення, яке безпосередньо гарантує оновлення процесу чи товару з метою підвищення ефективності реалізації продукції чи послуг»                                                                                                                                                 | [47]    |
| І. Сидорчук                                         | «перш за все, комерціалізоване нововведення, яке виражене у конкретному продукті і принесло конкретну користь (ефективність)»                                                                                                                                                                  | [65]    |
| С.О. Лавриненко,<br>А.М. Зелінська                  | «кінцевий результат впровадження нововведення з метою покращення якісних характеристик об'єкта управління та отримання соціального, економічного, екологічного та іншого виду ефекту»                                                                                                          | [44]    |
| Керівництво Осло                                    | «введення у вживання будь-якого нового, поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках»                                                                | [32]    |
| Р.В. Пахомов,<br>І.В. Федотова                      | «кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді нової або удосконаленої ідеї, товару, послуги, процесу чи технології, до теперішнього моменту невідомої або ніким не використовуваної, у процесі цієї діяльності вони стають більш ефективними у використанні, ніж попередні»            | [55]    |

Наведений перелік визначень поняття «інновація» є невичерпним. У науковому обігу існує велика кількість різноманітних інтерпретацій поняття «інновація». Одним з основних факторів, що впливає на існування великої різноманітності трактувань поняття «інновація» є різні наукові дисципліни та підходи до дослідження. Економісти можуть розглядати інновації з точки зору їх впливу на ринкову конкуренцію та ефективність підприємств. Технологи детально вивчають нові матеріали та процеси, які вносять нововведення в існуючі технології. Соціологи можуть розглядати інновації через призму їх впливу на суспільство та культуру. Оскільки інновація важлива для багатьох сфер життя, таких як бізнес, наука, технології, медицина тощо, різні вчені та дослідники намагаються розкрити її з різних точок зору.

Інший аспект, що варто врахувати, – це швидкість та обсяг змін у сучасному світі. Технології, які сьогодні вважаються інноваціями, завтра можуть вже бути застарілими. Це призводить до постійного оновлення та розширення розуміння та визначень інновацій, щоб вони відповідали сучасному контексту [24].

Таким чином, різноманіття трактувань поняття «інновація» є результатом не лише різних дисциплін та підходів дослідження, а й швидкого розвитку сучасних технологій та суспільства. Таке різноманіття в підходах дозволяє отримати більш повне та комплексне розуміння сутності та важливості інновацій у сучасному світі.

Якщо провести детальний аналіз розглянутих наукових підходів до визначення поняття «інновація» стає помітним, що окремі з них базуються на новизні та оригінальності продукту чи ідеї. Інші підкреслюють важливість впровадження цих нововведень у практику. Деякі підходи акцентують на інноваціях як на процесі, що включає стадії від розробки до реалізації, тоді як інші визначають інновацію через її вплив на ринок чи суспільство. Також існують підходи щодо розгляду інновацій як кінцевий результат інноваційної діяльності підприємства. В цілому, у світовій науковій спільноті існує багато визначень інновації, і вони постійно обговорюються та вдосконалюються [30].

Таким чином, інновація – це суттєвий елемент розвитку сучасного суспільства. Це термін, що описує процес впровадження новаційних ідей,

продуктів або методів у різні сфери життя – від науки і технологій до бізнесу, мистецтва та громадських відносин. Сутність поняття інновації полягає в її новизні та корисності для суспільства. Це може бути впровадження нового продукту на ринок, запровадження ефективніших виробничих процесів, створення нових послуг, вдосконалення методів чи розвиток технологій. Головна ідея полягає в покращенні певних процесів, забезпечення економії ресурсів, покращенні якості окремих продуктів тощо [19].

Узагальнюючи зазначимо, що інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності країн, компаній та окремих індивідуумів. Вони стимулюють розвиток економіки, сприяють підвищенню якості життя, забезпечують нові можливості для ринків та споживачів. Завдяки інноваціям існує можливість отримання нових технологій, які полегшують повсякденне життя, розвивають медицину, дозволяють економічну самореалізацію та реалізацію творчих задумів. Важливою характеристикою інновації є також її впровадження у практичне використання. Часто інновації стикаються з викликами щодо ризиків, фінансування та відмови від відомих стандартів. Але саме завдяки сміливим ідеям та впевненому керівництву інновації перетворюються з ідеї на реальність, змінюючи світ [20].

Успішні підприємства своєму розвитку значною мірою завдячують саме інноваціям, які дозволили їм виділитися з-поміж великої кількості подібних підприємств на ринку, забезпечити раціональне використання ресурсів, суттєво поліпшити кінцевий продукт чи окремі бізнес-процеси. Прикладом таких інновацій можна назвати мобільні телефони, які за останні роки суттєво еволюціонували. Сучасні смартфони практично повністю замінили «кнопочні» телефони, яка ще 30 років назад здавалися незамінними у повсякденному житті. Тому в сучасному конкурентному середовищі виграють ті підприємства, які націлені на інновації, рухаються з часом, постійно шукають нові підходи до ведення бізнесу тощо [51].

Слід зазначити, що інновації пронизують всі сторони діяльності підприємства. Сьогодні у науковій літературі існують різні підходи щодо класифікації інновацій. Вважаємо за доцільне використовувати класифікацію

інновацій наведену в Керівництві Осло, яке є головним методичним посібником у сфері інновацій, що розроблено Організацією економічного співробітництва і розвитку. Згідно даної методології всі інновації поділяються на чотири різновиди: процесові, продуктові, маркетингові та організаційні. Їх коротка характеристика представлена на рисунку 1.1.

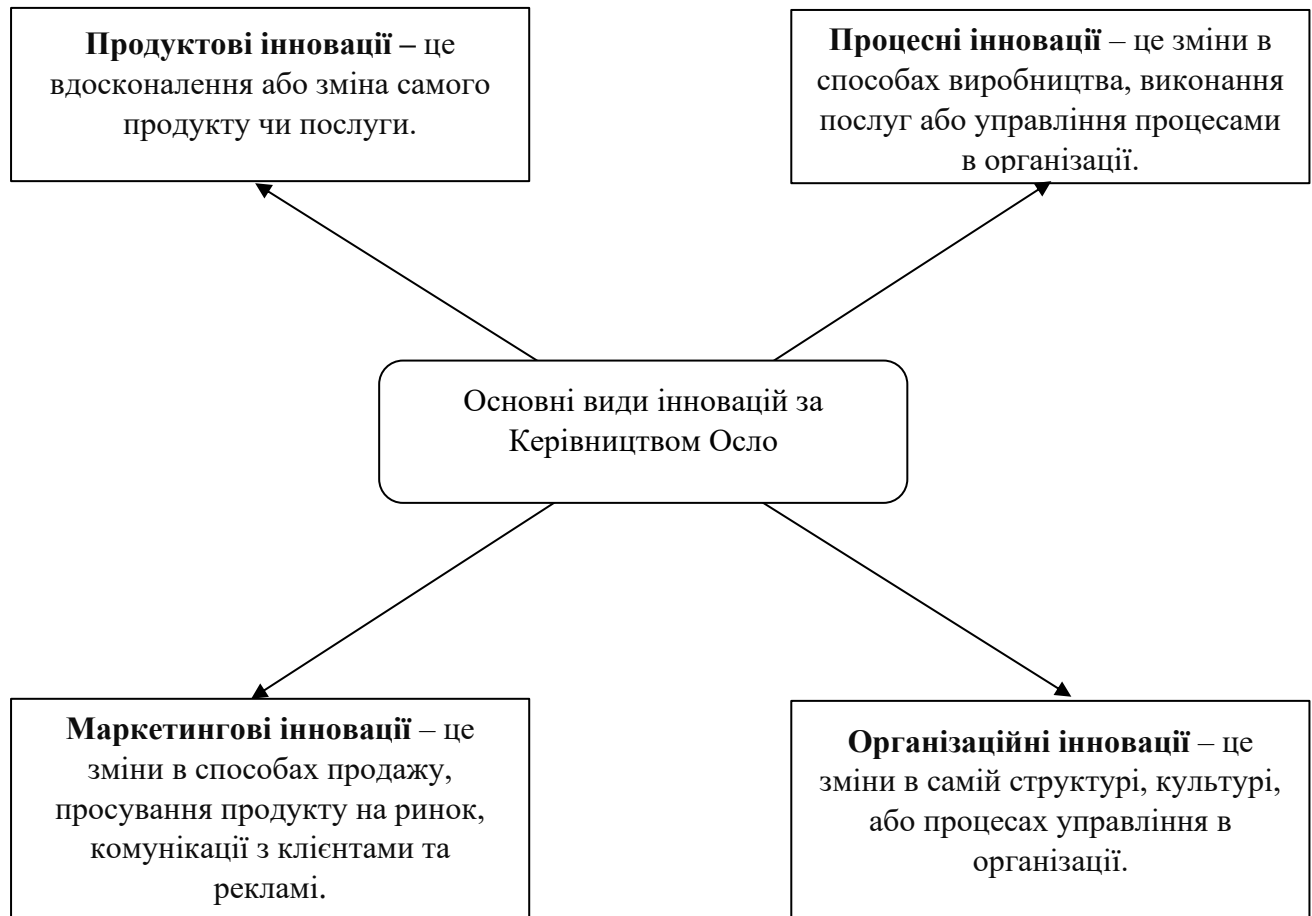


Рисунок 1.1 – Основні види інновацій за Керівництвом Осло [32]

Розглянуті вище види інновацій є найбільш поширеними. Однак у науковій літературі також можна знайти інші підходи до виділення типів інновацій. Зокрема, за іншими підходами також виділяють технологічні, соціальні ринкові, екологічні та інші різновиди інновацій. Також існують й інші класифікаційні ознаки, за якими виділяють різні види й типи інновацій.

Досить цікавим є підхід до класифікації видів інновацій запропонували Клейтон та Дерек ван Бевера [80]. Вони всі інновації поділяють на такі 5 видів:

– поступові інновації можуть описуватися як постійні зміни та вдосконалення існуючих продуктів, процесів або технологій. Це означає підвищення продуктивності, покращення функціональності, зниження витрат та поліпшення якості. Ці інновації зазвичай є інкрементальними, поступово вдосконалюючи те, що вже існує.

– радикальні інновації кардинально перетворюють існуючі ринки, пропонуючи щось абсолютно нове. Вони створюють фундаментальні зміни в продукті, послугі або бізнес-процесі, і можуть бути абсолютно новими концепціями або значними трансформаціями від того, що було раніше.

– інновація бізнес-моделі передбачає перетворення у способі керування бізнесом, включаючи прийняття рішень керівництва, процеси, управління ризиками, спрямоване на отримання прибутку. Ці інновації є унікальними, оскільки зберігають існуючі продукти, послуги, ринки та технології, але змінюють спосіб, яким вони пропонуються або використовуються.

– інновації, що підтримують або поліпшують продуктивність – це ті, які замінюють старі продукти на нові, більш сучасні версії. Клієнти готові придбати новий продукт, оскільки він пропонує покращення в порівнянні зі старим.

– інновації в продуктах, процесах та сервісах можуть описувати різні способи, за допомогою яких відбуваються зміни. Наприклад, зменшення кількості етапів в процесі виробництва, що призводить до зниження вартості продукту. Також сервісні інновації можуть збільшити продажі, оскільки бізнес-модель деяких компаній побудована на наданні інноваційних сервісів своїм клієнтам [80].

На сьогодні з'являється значна кількість екзотичних видів інновацій, наприклад [26]:

– стратегія «блакитного океану» (Blue ocean strategy), яку описано в однойменній книзі зі стратегії розвитку бізнесу авторами Чан Кімом та Рене Моборном. Це стратегія створення нової ринкової ніші на вже встановленому ринку і зайняття в ній домінуючого положення;

– протилежно до стратегії «блакитного океану» вищезазначені автори наводять стратегію Червоного океану (Red ocean strategy), тобто розвиток компанії проходить в умовах суттєвого конкурентного середовища через відсутність значущих відмінностей свого продукту від продукту конкурентів;

– «скромні інновації» (frugal innovations) Тіва рі і Херштатта – це нові або значно вдосконалені продукти (як товари, так і послуги), процеси або маркетингові та організаційні методи, які спрямовані на мінімізацію використання матеріальних та фінансових ресурсів у повному ланцюзі (розробка, виготовлення, розповсюдження, споживання та утилізація) з метою зменшення вартості виробництва або навіть перевищення певних критеріїв вже існуючих стандартів якості ;

– «органічні інновації» (organic innovations) Муре пов'язані з більш раціональним використанням власних ресурсів та впровадженням на підприємстві інших інноваційних стратегій.

Зауважимо, що інновації є життєво важливим елементом для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності. Розвиток технологій та зміна вимог споживачів постійно поставляють нові виклики перед бізнесом, а відповідно – необхідність швидко адаптуватися.

По-перше, інновації дозволяють підприємствам вдосконалювати свою продукцію чи послуги. Нові ідеї, технології та методи дозволяють підвищувати якість продукції, роблячи її більш ефективною та конкурентоспроможною.

По-друге, інновації сприяють оптимізації бізнес-процесів. Нові методи управління, виробництва, маркетингу та фінансів можуть допомогти підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність та ефективність використання ресурсів.

По-третє, інновації є ключовим елементом розвитку конкурентної переваги. Підприємства, які постійно інвестують у нові ідеї та розвиток, здатні швидше реагувати на зміни на ринку та відповідати на потреби споживачів. Це дозволяє зберігати лідерство в своїй галузі та залучати більше клієнтів.

Узагальнюючи все вищенаведене представляється актуальним на рисунку 1.2 відобразити роль інновацій у діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 – Роль інновацій у діяльності підприємства [28]

Таким чином, інновації є основою забезпечення розвитку підприємства в сучасних мінливих умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило виявити існування різних наукових точок зору щодо визначення сутності поняття «інновація». Даний термін досліджують й розглядають вчені з різних сфер. У загальному під інновацією слід розуміти певне нові продукти, ідеї, технології чи підходи, які спрямовані на вирішення конкуретних проблем та досягнення певних цілей. Передові технології, продукти або послуги, які базуються на інноваціях, дозволяють підприємствам вирізнятися з-поміж конкурентів, забезпечуючи

здатність пристосовуватися до змін та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Інновації дозволяють підприємствам відкривати нові ринки, залучати нових клієнтів та збільшувати власну ефективність. Також вони сприяють підвищенню мотивації та зацікавленості персоналу, оскільки нові можливості й методи роботи надихають на самовдосконалення та зростання.

## **1.2. Сутність інноваційного розвитку підприємства**

Інноваційний розвиток підприємства є важливою складовою успішного функціонування будь-якої компанії в сучасних умовах. Сутність цього процесу полягає в постійному впровадженні нових ідей, технологій, продуктів чи послуг, що дозволяє підприємству займати вигідну позицію на ринку. Поняття «інноваційного розвитку» тісно пов'язані з поняттям «інновації». Останнє є результатом інноваційного розвитку підприємства.

Своєю чергою інноваційний розвиток передбачає цілеспрямовану, систематичну діяльність підприємства по впровадженню інновацій у свою діяльність. Виходячи з цього можемо зазначити, що інноваційний розвиток – це процес постійного впровадження нововведень, ідей, технологій та стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, збільшення продуктивності і ефективності виробництва, а також на забезпечення сталого росту компанії в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища. Інноваційний розвиток підприємства є не лише стратегічною необхідністю, але й ключовим фактором у забезпеченні його конкурентоспроможності, росту та сталого успіху в довгостроковій перспективі [27].

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором для його конкурентоспроможності та сталого зростання в сучасному бізнес-середовищі. Цей процес охоплює широкий спектр дій, спрямованих на пошук нових можливостей, удосконалення продуктів і послуг, а також впровадження новітніх технологій і стратегій управління. Підприємства, які активно інвестують у інновації, зазвичай

мають більш гнучку структуру і здатність швидко адаптуватися до змін. Вони відкриті до нових ідей і прагнуть до постійного вдосконалення, що дозволяє їм ефективніше конкурувати на ринку. Інноваційний розвиток допомагає підприємствам підтримувати свій репутаційний статус та стати більш привабливими для клієнтів і партнерів. Компанії, які постійно працюють над вдосконаленням своїх продуктів і послуг, здатні задовольняти зростаючі потреби ринку і забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Як і у випадку поняття «інновації» в сучасному науковому дискурсі не має єдиного загальноприйнятого визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства». Науковці теоретики та практики по-різному трактують дане поняття. Проведене дослідження у таблиці 1.2 систематизовано основні наукові підходи щодо сутності поняття «інноваційний розвиток підприємства».

Таблиця 1.2 – Основні наукові підходи щодо сутності поняття «інноваційний розвиток підприємства»

| Автор                                             | Інноваційний розвиток підприємства – це ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Джерело |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3       |
| І. Сидорчук                                       | «результат керованого багатфакторного процесу оновлення підприємства, який залежить від виділення ключових, для формування конкурентних переваг, елементів і векторів інноваційних змін та підтримання збалансованості відповідних нововведень у всіх структурно-функціональних елементах підприємства як економічної системи, що забезпечує ефект синергії і підвищення потенціалу розвитку підприємства» | [65]    |
| К.О. Дорошкевич,<br>Н.О. Колінко,<br>Р.Я. Дзвоник | «ефективна реакція протидії підприємства на загрози конкурентного оточення (втрати частки ринку, постійного тиску із боку конкурентів, появи нових технологій, зменшення життєвого циклу товарів, законодавчих обмежень та зміну ринкової ситуації)»                                                                                                                                                       | [28]    |
| К.О. Ковтуненко,<br>А.О. Коцага                   | «процес розвитку сфер діяльності бізнес-структури на основі або з упровадженням інноваційної діяльності з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності, прибутковості бізнес-структури, виведення її на новий рівень розвитку, вихід на нові ринки збуту»                                                                                                                                         | [36]    |

| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| М.В. Колесник,<br>Т.В. Чернишова,<br>В.В. Мізик | «безперервний процес, який відбувається на підприємстві завдяки застосуванню нововведень із метою ефективності виробництва, поліпшення життя населення та конкурентоспроможності підприємства»                                                                                                                                       | [38] |
| Л.В. Олійник                                    | «сукупність відносин, що виникають в ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності фірми на основі інновацій»                                                                                                                                                                                  | [52] |
| Н.І. Шиян                                       | «процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті реалізації винаходів» | [74] |
| Mary K. Pratt,<br>Emily                         | «цілеспрямоване впровадження у діяльність корпорацій нових ідей, робочих процесів, методологій, послуг або продуктів»                                                                                                                                                                                                                | [81] |

Наведені визначення вказують на велике різноманіття підходів до поняття «інноваційний розвиток підприємства». Утім більшість з них є досить подібними між собою. Переважна більшість вчених даний термін визначають як певний процес щодо пошуку інноваційних ідей, можливостей, а також впровадження інновацій у діяльність підприємства. Головна відмінність у розглянутих визначеннях полягає у тому, на які саме аспекти вчені здійснювали головний акцент та виділяли ключові слова у запропонованому трактуванні поняття «інноваційний розвиток підприємства».

Слід зазначити, що у дослідженні поняття «інноваційний розвиток підприємства» вагомий внесок зробили вчені К.О. Дорошкевич, Н.О. Колінко та Р.Я. Дзвоник [28]. Зокрема, вони у своєму дослідженні проаналізували 42 літературні джерела, у яких розглядалося поняття «інноваційний розвиток підприємства». За результатами чого визначено певні статистичні залежності щодо частоти виявлення ключових слів при визначенні даного поняття. Так, найчастіше автори говорять про інноваційний розвиток як процес (59,5% усіх використаних джерел), що передбачає використання інноваційних ідей та реалізацію інноваційного потенціалу (23,8%), зміну стану підприємства на основі інновацій із

метою досягнення позитивних змін (30,9%), забезпечення оновлення та реалізації реформ на основі інновацій (7,1%) [28].

Більшість вчених, які досліджували дане поняття, його розглядають як певний процес, який передбачає впровадження інноваційних ідей, інновацій, нововведень тощо з метою досягнення певних цілей. При розгляді інноваційного розвитку підприємства важливим є визначення його напрямку. Під напрямком інноваційного розвитку розуміється визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку. Н.І. Шиян у своєму науковому дослідженні виділила три напрями інноваційного розвитку підприємства, а саме [74]:

- збалансованого інноваційного розвитку – поступові технічні зміни відповідно до стратегії діяльності підприємства і його потенційних можливостей;
- захищаючого інноваційного розвитку – використання результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій;
- абсорбуючого інноваційного розвитку – імітація інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на використання їх у виробничому процесі.

Збалансований інноваційний розвиток сповідують успішні підприємства, які мають високий рівень фінансового, кадрового та виробничого забезпечення. Для даного напрямку важливою є наявність чіткої стратегії інноваційного розвитку, відповідно до якої підприємство розвивається та впроваджує інновації у свою діяльність. Зокрема, даний напрямок інноваційного розвитку характерний для таких підприємств як: Apple, Microsoft, Samsung, Johnson & Johnson тощо. Об'єднує ці підприємства те, що усі вони є лідерами у своїх галузях, що значною мірою забезпечено активним впровадженням інновацій у їх практичну діяльність.

Захищаючий тип інноваційного розвитку сповідують підприємства, які у свою діяльність впроваджують інновації, але вони не є радикально новими у

світовому вимірі. Як правило, підприємства вдаються до копіювання нових підходів, нововведень з боку головних лідерів ринку. Наприклад, підприємство пивоварної галузі здійснює революцію у своїй діяльності та починає переробляти пивні відходи й виробляти з них кормові гранули. Це у свою чергу дозволяє диверсифікувати діяльність та отримувати дохід від нового виду продукції. Через деякий проміжок часу інше підприємство пивоварної галузі також на основі використання цього досвіду переходить на безвідходне виробництво. У даному випадку друге підприємство використовує захищаючий тип інноваційного розвитку [75].

Для більшості вітчизняних підприємств характерним є абсорбуючий напрямок інноваційного розвитку, коли ця діяльність носить здебільшого стихійний характер. Цей напрямок інноваційного розвитку зводиться до впровадження окремих інновацій, які поліпшуються окремі бізнес-процеси. Як правило це стосується придбання певного обладнання, яке підвищує продуктивність праці.

К.О. Дорошкевич, Н.О. Колінко та Р.Я. Дзвоник у своєму дослідженні зазначають, що значення інноваційного розвитку для підприємства полягає у наступному [28]:

- забезпечення можливості використання новаторських ідей у підприємстві та реалізація їх інноваційного потенціалу;
- створення умов, що сприяють зміні стану підприємства через інновації з метою досягнення позитивних результатів;
- оновлення та впровадження реформ на основі інновацій;
- гарантування змін у підприємстві на основі інновацій та використання потенціалу для зростання;
- реалізація діяльності для всебічного розвитку підприємства та управління інноваційним потенціалом для досягнення ефективності;
- забезпечення реакції на виклики інноваційного середовища та адаптація до змін на ринку;

- досягнення балансу та належного рівня впровадження інновацій у ринковому середовищі;
- оновлення систем управління підприємством через впровадження реформ на основі інновацій;
- підвищення рівня конкурентоспроможності через зростання економічної ефективності діяльності на основі інновацій та інші аспекти.

Також слід зазначити, що інноваційний розвиток підприємства завжди несе в собі певний ризик. Відкриття нових ринків, впровадження нових технологій чи створення унікальних продуктів з однієї сторони здатне забезпечити конкурентні переваги підприємству, а з іншого – несе у собі значні ризики через високу невизначеність й непередбачуваність. Тому до питання інноваційного розвитку підприємствам слід підходити обережно, враховувати всі можливі ризики, детально аналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Усі ризики інноваційного розвитку підприємства полягають у тому, що на його результативність впливає велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливо складно здійснювати інноваційний розвиток вітчизняним підприємствам, які функціонують в умовах воєнного стану, негативної політики-економічної ситуації та складності прогнозування подальших змін [67]. Загалом усі фактори зовнішнього середовища можна поділити на економічні, політико-правові, демографічні, соціальні, науково-технічні фактори, фактори інфраструктури, а також фактори мікросередовища. Їх характеристика наведено на рисунку 1.3.

Підприємствам під час здійснення інноваційного розвитку важливо детально аналізувати та вивчати вплив зовнішніх факторів, прогнозувати їх зміни. Перш за все, аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявляти нові можливості. Відслідковуючи зміни в потребах споживачів, технологічні прориви, зміни в законодавстві та інші фактори, підприємство може вчасно реагувати та створювати нові продукти чи послуги, що відповідають вимогам ринку. Аналіз зовнішнього середовища сприяє підвищенню адаптивності підприємства. Швидкі зміни на

ринку можуть вимагати оперативної реакції, і чим більш детально підприємство вивчає своє оточення, тим швидше воно може адаптуватися до нових умов.



Рисунок 1.3 – Класифікація факторів зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток підприємства [68]

Також на результативність інноваційного розвитку підприємства та визначення його напрямку має вплив стан внутрішнього середовища. Тому перед здійсненням інноваційного розвитку важливо провести аналіз стану внутрішнього середовища, визначити спроможність підприємства до впровадження інновацій. У таблиці 1.3 наведено внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства.

Таблиця 1.3 – Внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [23]

| № | Група факторів             | Стимулюючий вплив                                                                 | Стримуючий вплив                                                     |
|---|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                          | 3                                                                                 | 4                                                                    |
| 1 | Техніко-економічні         | Наявність власних фінансових ресурсів                                             | Дефіцит джерел фінансування інноваційної діяльності                  |
|   |                            | Розвинена матеріально-технічна база, яка дозволяє виробляти інноваційну продукцію | Відсутність сучасних технологій виробництва                          |
|   |                            | Можливість залучення додаткового фінансування                                     | Низький рівень науково-технічного співробітництва                    |
| 2 | Організаційно-управлінські | Висока гнучкість організаційної структури                                         | Високий опір змінам і супротив усьому новому з боку персоналу        |
|   |                            | Стимулювання креативності та продукування інноваційних ідей                       | Відсутність досвіду в плануванні та реалізації інноваційних проєктів |
|   |                            | Наявність у штаті власних науково-дослідних центрів                               | Надмірна консервативність стилю управління                           |
|   |                            | Спрямованість на впровадження інновацій                                           | Відсутність стратегії у питанні інноваційного розвитку               |
| 3 | Інформаційні               | Створена власна інформаційна база для проведення НДДКР                            | Відсутність технологічної інформації                                 |
|   |                            | Налагоджені канали обміну інформацією                                             | Труднощі у взаємодії між різними структурними підрозділами           |
|   |                            | Вивчення досвіду інших корпорацій                                                 | Низький рівень науково-технічного співробітництва                    |
|   |                            | Ведення статистики впровадження інновацій                                         | Установча закритість корпорації                                      |
| 4 | Кадрові                    | Наявність кваліфікованого персоналу                                               | Низький рівень роботи з персоналом                                   |
|   |                            | Внутрішні програми навчання та розвитку персоналу                                 | Відсутність практики мотивації учасників інноваційного процесу       |
|   |                            | Програми обміну з іншими корпораціями працівниками для підвищення їх кваліфікації | Придушення ініціативи персоналу та не залучення їх до управління     |

Фактори внутрішнього середовища підприємства мають величезний вплив на його інноваційний розвиток. Створення сприятливої культури інновацій, підтримка керівництва, гнучкі структури управління, наявність ресурсів та ефективні процеси – все це дозволяє підприємствам не лише виживати у змінному світі, але й активно розвиватися та займати лідерські позиції на ринку через новаторські рішення та

продукти. В цілому на ефективність інноваційного розвитку підприємства впливає велика кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [26].

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є новою парадигмою, що визначає його успішність на ринку й забезпечує отримання конкурентних переваг. Тоді, як інновація є уже кінцевим результатом інноваційного розвитку, останній є у свою чергу безпосередньо процесом впровадження нововведень, перетворення інноваційних ідей в інновації. Як показує практика, підприємства, які систематично здійснюються інноваційний розвиток є високо конкурентоспроможними, швидко адаптуються до змін в зовнішньому середовищі, задовольняють приховані потреби споживачів й здатні розвиватися у найбільш кризових умовах господарювання. При здійсненні інноваційного розвитку підприємству важливо детально оцінювати власні можливості та стан зовнішнього середовища. Оскільки допущення помилок при впровадженні інновацій може завдати шкоди підприємству.

Інноваційний розвиток підприємства повинен перебувати під постійним оцінюванням, що дозволяє своєчасно вносити зміни, виявляти ризики, проблеми й усувати їх. Тому далі розглянуто методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства.

### **1.3. Методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства**

Підприємства можуть досягнути успіху лише за умови систематичного інноваційного розвитку. Як наголошувалося вище, інноваційний розвиток також окрім можливих ефектів та переваг несе в собі підвищені ризики. Тому вищому керівництву підприємства у питанні інноваційного розвитку підприємства слід підходити з урахуванням вивчення усіх можливих ризиків. Також слід ураховувати, що стан зовнішнього середовища є досить мінливим, а тому існує необхідність у постійному моніторингу ситуації та відповідно коригуванні власної програми інноваційного розвитку.

Для цього перш за все необхідно проводити оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Це надасть відповідну інформаційну базу для вищого керівництва щодо прийняття подальших рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства. Оцінювання інноваційного розвитку підприємства відіграє ключову роль у сучасному бізнесі. Методи та методика оцінювання інноваційного розвитку стають важливими інструментами для керівників підприємств у виявленні сильних і слабких сторін їхньої діяльності, а також для розробки ефективних стратегій подальшого розвитку [71].

Проблемою є те, що на сьогодні не існує єдиного методичного підходу до оцінювання інноваційного розвитку підприємства. У даному питанні активно ведуться наукові розробки й дослідження, але такої єдиної методики наразі не існує. Тому для проведення такого оцінювання необхідною є комбінація одночасно декількох методів, що дозволяє урахувати різні фактори та сторони інноваційного розвитку підприємства. Аналітичний огляд наукової літератури дозволив виявити декілька підходів до оцінювання інноваційного розвитку підприємства, кожен з яких має певні обмеження. У загальному всі наявні методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства можна розділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

Якісні методи оцінювання інноваційного розвитку базуються на детальному аналізі якості інноваційних процесів та їхніх результатів. Це включає проведення експертних оцінок стану інноваційного розвитку, анкетування фахівців, інтерв'ю з ключовими працівниками та партнерами підприємства. За допомогою таких методів можна отримати глибше розуміння якісних аспектів інновацій, їхнього впливу на бізнес та сприятливості для підприємства. При застосуванні якісних методів оцінювання зазвичай пропонується експертам провести оцінку стану інноваційного розвитку за певними параметрами оцінюючи їх по бальній системі (це може бути як 3, 5 чи 10 бальна система). На основі отриманих результатів можна зробити висновок про параметри інноваційного розвитку підприємства, які потребують поліпшення [50].

Кількісні методи оцінки ґрунтуються на зборі та аналізі конкретних числових даних щодо інноваційного розвитку. Це може бути вимірювання фінансових показників, таких як витрати на дослідження та розробку, обсяги продажів нових продуктів чи послуг, чи прибутковість інноваційних проєктів. Кількісні методи надають чітку кількісну оцінку ефективності інновацій, дозволяючи порівнювати різні проєкти та визначати їхню рентабельність. Кількісні методи оцінювання інноваційного розвитку підприємства надають більш точну інформацію у порівнянні з якісними методами. Оскільки при використанні кількісних методів не має впливу фактору суб'єктивізму з боку експертів. Однак окремі інноваційні процеси не піддаються кількісному виміру, а тому в деяких випадках важливим є проведення експертного оцінювання. Також на підприємствах слабо розвинена система статистичного збору інформації про стан інноваційного розвитку, а тому у багатьох випадках відсутні дані, що унеможливорює проведення кількісного оцінювання інноваційного розвитку підприємства [57].

У зв'язку з наявністю певних обмежень у використанні як якісних, так й кількісних методів оцінювання інноваційного розвитку підприємства виникла третя група методів – комбіновані методи. Вони базуються на одночасному використанні як якісних, так й кількісних методів оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Наприклад, це може бути поєднання анкетування з аналізом фінансових показників, що дозволяє одночасно оцінити якість інноваційних процесів та їхній вплив на фінансові результати підприємства. Комбіновані методи дають змогу отримати більш повну інформацію про стан інноваційного розвитку підприємства.

Слід зазначити, що даними методами оцінювання інноваційного розвитку підприємства необмежується. Активно ведуться наукові розробки щодо пошуку нових методик оцінювання інноваційного розвитку підприємства, які б дозволили оцінити всі його сторони. Також на підприємствах розробляються власні методики й стандарти відповідно до яких проводиться таке оцінювання інноваційного розвитку. Така практика поширена здебільшого на великих підприємствах, які активно займаються інноваційною діяльністю. На більшості підприємствах, для

яких впровадження інновацій обмежене епізодичним характером взагалі таке оцінювання інноваційного розвитку підприємства не проводиться.

Вибір конкретних методів оцінки інноваційного розвитку залежить від специфіки підприємства, його цілей та можливостей. Ефективне поєднання різних методів дозволяє отримати більш глибоке та об'єктивне розуміння інноваційного потенціалу підприємства і розробити стратегію для подальшого успішного розвитку [52].

Узагальнення наукових розробок дозволило на рисунку 1.4 навести основні методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Вибір того чи іншого методу не регламентований, кожне підприємство чи аналітик самостійно обирає методику, яка найбільше підходить для цілей проведення такого оцінювання.

Наведені методи є основними, які використовуються для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Наукові розробки щодо пошуку більш досконалого й універсального підходу для оцінювання інноваційного розвитку підприємства ведеться.

Узагальнюючи, використання різноманітних методів та методик оцінювання інноваційного розвитку дозволяє підприємствам не лише визначити свої поточні можливості, але й розробити стратегії для майбутнього успішного розвитку на ринку. Такий підхід допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними, впроваджувати інновації ефективно та досягати поставлених цілей.

При оцінюванні інноваційного розвитку підприємства важливо мати відповідну базу даних, що включає внутрішню інформацію підприємства. Ця інформація дозволяє оцінити різні показники, що відображають стан його інноваційної діяльності. У науковій літературі можна знайти рекомендації стосовно оцінки інноваційного розвитку підприємства через порівняння з іншими учасниками галузі. Однак головна проблема при використанні такого підходу полягає у відсутність доступу до актуальної інформації щодо стану інноваційного розвитку інших підприємств певної галузі.

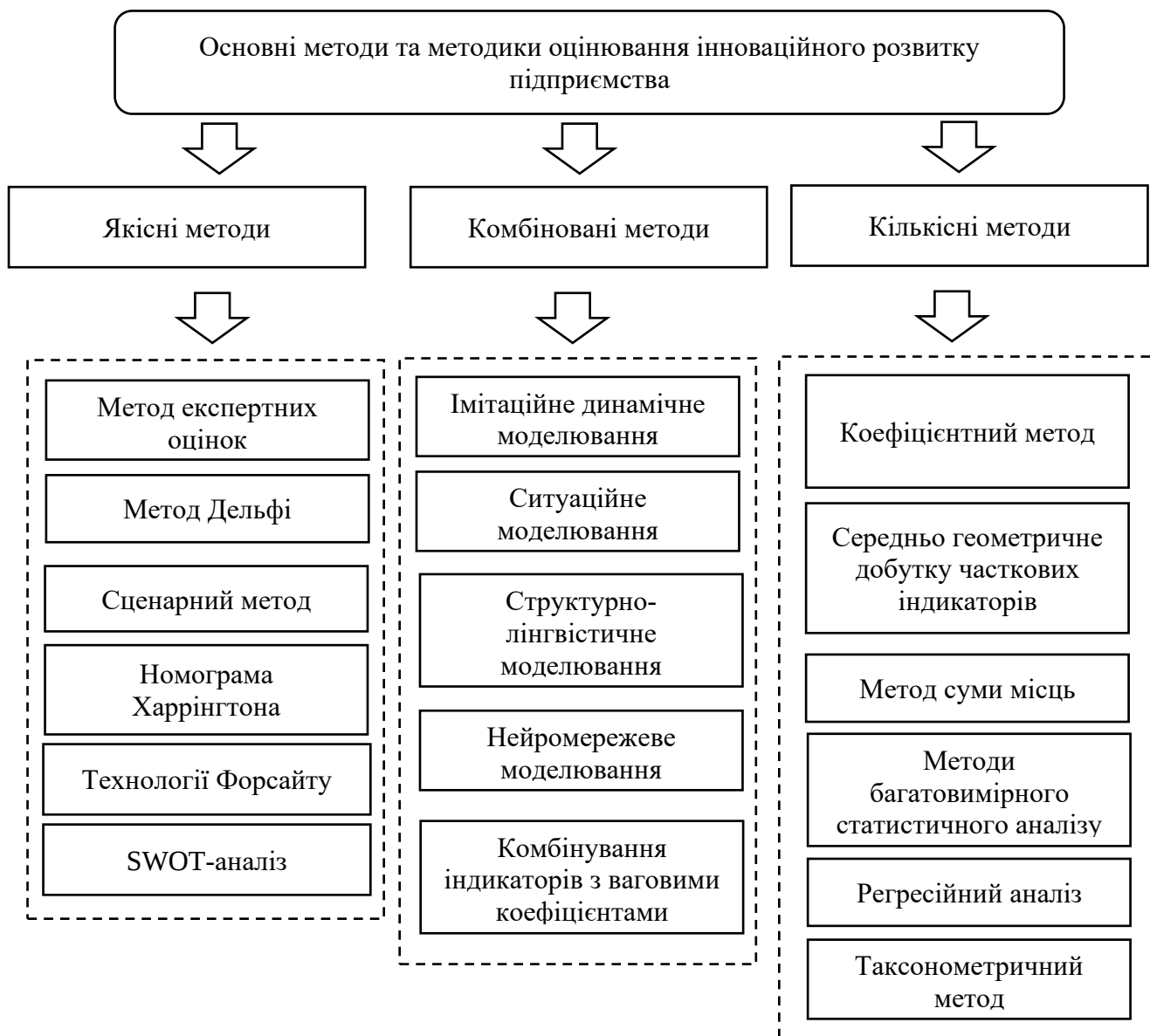


Рисунок 1.4 – Основні методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства [50, 57]

Л.О. Лігоненко у роботі [44] пропонує для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства здійснювати розрахунок наступних економічних показників:

- частка прибутку від реалізації нової продукції у загальному обсязі реалізації продукції підприємства (у % до загального обсягу);
- витрати на модернізацію і технологічне обладнання (у % до вартості основних фондів);

– витрати на ДіР, включаючи придбання ліцензій і патентів (у % до валового прибутку);

– частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до середньоспискової чисельності персоналу (у % загальної чисельності).

Узагальнюючий показник інноваційного потенціалу підприємства визначається як результат перемноження різних показників, кожен з яких має своє вагове значення, що знаходиться в межах від 0 до 1 і в сумі дорівнює 1. Однак, цей підхід був відзначений критикою вчених через обмежену кількість врахованих показників, що не дозволяє здійснити повне та комплексне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, роблячи його використання досить обмеженим.

Вагомий внесок у розкриття даної теми та пошуку методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства здійснив В.О. Мясников [50]. У своїй науковій праці він виділив послідовні етапи проведення такого оцінювання, які наведено на рисунку 1.5.

При розробці даного методичного підходу до оцінювання інноваційного розвитку підприємства В.О. Мясников [50] зробив акцент на двох важливих умовах. По-перше, це належний збір інформаційної бази для можливості проведення такого оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Багато підприємств не ведуть жодних статистичних даних по результатах впроваджуваних інновацій, як наслідок у таких випадках неможливо оцінити достовірно інноваційний розвиток підприємства. По-друге, це визначення переліку показників, які будуть розраховані для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Вибір того чи іншого показника залежатиме від наявної інформаційної бази на підприємстві, а також від специфіки господарської діяльності й цілей проведення такого оцінювання.

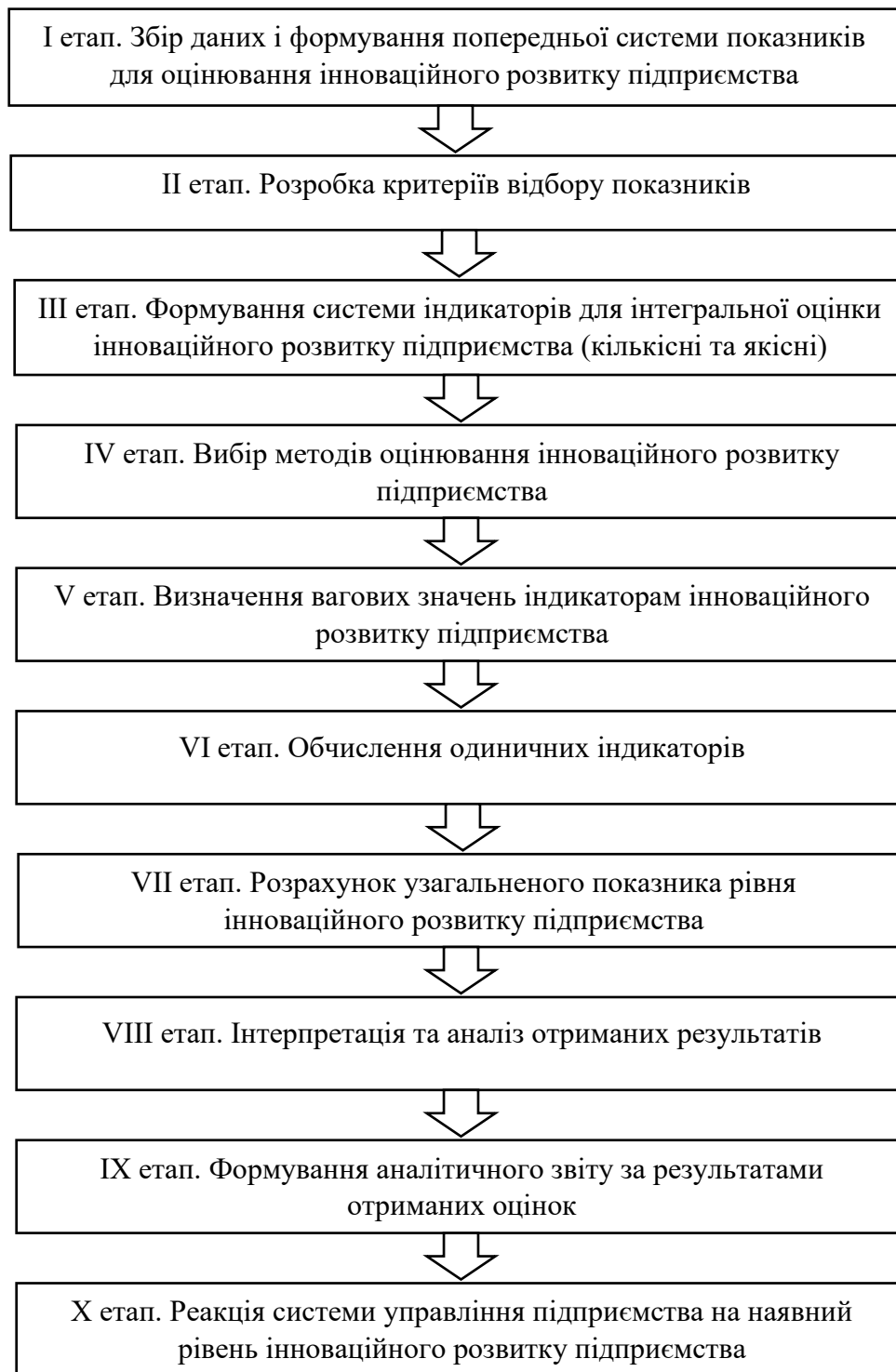


Рисунок 1.5 – Методичний підхід до оцінювання інноваційного розвитку підприємства [50, 57]

Перелік показників, який може бути використаний при оцінюванні інноваційного розвитку підприємства є досить широким. Досить цікавим підхід до

проведення такого оцінювання запропонувала у своїй науковій праці Т.П. Пілявоз [57]. На її думку оцінювання інноваційного розвитку підприємства слід проводити за допомогою інтегрального показника, який враховуватиме усі основні складові. У таблиці 1.4 наведено узагальнений перелік показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 1.4 – Узагальнений перелік показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства [50-57]

| Група показників                     | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Науково-технічні показники (НТП)     | 1. Частка працівників зайнятих у сфері ДіР<br>2. Відношення чисельності докторів, кандидатів, аспірантів до чисельності зайнятих на підприємстві.<br>3. Рівень витрат на наукові розробки.                                                                                                             |
| Показники кадрового потенціалу (КП)  | 1. Частка працівників з вищою освітою.<br>2. Рівень інноваційної активності персоналу.<br>3. Коефіцієнт сталості персоналу.<br>4. Розвиненість системи мотивації персоналу<br>5. Витрати на підготовку персоналу                                                                                       |
| Виробничі показники (ВП)             | 1. Коефіцієнт придатності основних фондів.<br>2. Коефіцієнт оновлення основних фондів.<br>3. Фондоозброєність праці.<br>4. Фондовіддача.<br>5. Рівень прогресивності застосованих технологій.<br>6. Матеріаловіддача.                                                                                  |
| Фінансово-економічні показники (ФЕП) | 1. Коефіцієнт фінансової автономії.<br>2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.<br>3. Фінансова стійкість підприємства.<br>4. Показники рентабельності та прибутковості.<br>5. Капітал підприємства та його структура.                                                                                    |
| Маркетингові показники (МП)          | 1. Частка ринку.<br>2. Приріст обсягу збуту.<br>3. Рівень використання реклами.<br>4. Ефективність системи збуту.                                                                                                                                                                                      |
| Організаційні показники (ОП)         | 1. Наявність в організаційній структурі підприємства відокремленої структурної одиниці, яка займається інноваційною діяльністю.<br>2. Належне інформаційне забезпечення прийняття рішень у сфері інноваційного розвитку<br>3. Рівень компетенції керівників<br>4. Ефективність внутрішньої комунікації |

Наведений перелік показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства є невичерпним. Це лише наведені основні показники, які можуть бути включені при оцінюванні інноваційного розвитку підприємства. Якихось обмежень щодо включення тих чи інших показників у дану методику не існує. Кожен аналітик самостійно підбирає показники, за допомогою яких можна оцінити інноваційний розвиток підприємства.

При оцінюванні інноваційного розвитку підприємства важливо враховувати, що окремі показники можуть мати різні значення та вимагати застосування експертної оцінки. Для того, щоб привести всі показники до єдиного вимірника та здійснити об'єктивне порівняння, рекомендується використовувати експертну бальну оцінку. Цей метод дозволяє присвоїти кожному показнику бал відповідно до його вагомості та важливості.

Наприклад, застосовуючи бальну оцінку від 1 до 4 або від 1 до 12 (в залежності від обраної системи), експерти можуть оцінити кожний показник на основі власних знань та досвіду. При цьому, більш важливим або ефективним показникам можуть бути присвоєні вищі бали, тоді як менш важливі або менш ефективні аспекти можуть мати нижчі бали. Такий підхід дозволяє стандартизувати оцінку різних показників інноваційного потенціалу підприємства, що сприяє розумінню та порівнянню їх впливу й вагомості. Таким чином, експертна бальна оцінка стає важливим інструментом оцінювання інноваційного розвитку підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для визначення узагальненого показника рівня інноваційного розвитку підприємства використовується наступна формула [57]:

$$P = \sum ( P_i * W_i ) \quad (1.1)$$

де  $P$  – рівень інноваційного розвитку підприємства;

$P_i$  – експертна оцінка  $i$ -того елементу інноваційного розвитку, бали;

$W_i$  – вага  $i$ -того елементу інноваційного розвитку.

Відповідно до отриманих значень можна зробити висновок про рівень інноваційного розвитку підприємства. При цьому важливо таке оцінювання проводити в динаміці, що дозволяє отримати інформацію про покращення у даній сфері. У таблиці 1.5 наведено шкалу оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 1.5 – Оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства [50]

| № п/п | Показник ІП    | Рівень інноваційного розвитку |
|-------|----------------|-------------------------------|
| 1.    | >4,0           | Дуже низький                  |
| 2.    | від 4,1 до 7,0 | Низький                       |
| 3.    | 7,1-10,0       | Середній                      |
| 4.    | 10,1-12        | Високий                       |

Таким чином, на сьогодні не має універсального підходу щодо методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Існують окремі методи, які дозволяють урахувати окремі сторони інноваційного розвитку підприємства: якісні, кількісні та комбіновані. Найбільш доцільним є використання комбінованого методу, який дозволяє поєднати переваги якісних та кількісних методів й відповідно уникнути обмежень. При використанні даної методики спочатку проводиться розрахунок показників, які можуть бути розрахованими, далі ці значення переводяться у бальну систему за допомогою експертної оцінки.

## Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню теоретичних основ забезпечення інноваційного розвитку підприємства. За результатами його виконання виконано ряд завдань та зроблено наступні висновки:

1. Розкрито інновації як основу розвитку підприємства. З'ясовано, що інновації є основою забезпечення розвитку підприємства в сучасних мінливих умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило виявити існування різних наукових точок зору щодо визначення сутності поняття «інновація». Даний термін досліджують й розглядають вчені з різних сфер. У загальному під

інновацією слід розуміти певне нові продукти, ідеї, технології чи підходи, які спрямовані на вирішення конкуретних проблем та досягнення певних цілей. Передові технології, продукти або послуги, які базуються на інноваціях, дозволяють підприємствам вирізнятися з-поміж конкурентів, забезпечуючи здатність пристосовуватися до змін та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Інновації дозволяють підприємствам відкривати нові ринки, залучати нових клієнтів та збільшувати власну ефективність. Також вони сприяють підвищенню мотивації та зацікавленості персоналу, оскільки нові можливості й методи роботи надихають на самовдосконалення та рост.

2. Досліджено сутність інноваційного розвитку підприємства. Встановлено, що інноваційний розвиток підприємства є новою парадигмою, що визначає його успішність на ринку й забезпечує отримання конкурентних переваг. Тоді, як інновація є уже кінцевим результатом інноваційного розвитку, останній є у свою чергу безпосередньо процесом впровадження нововведень, перетворення інноваційних ідей в інновації. Як показує практика, підприємства, які систематично здійснюють інноваційний розвиток є високо конкурентоспроможними, швидко адаптуються до змін в зовнішньому середовищі, задовольняють приховані потреби споживачів й здатні розвиватися у найбільш кризових умовах господарювання. При здійсненні інноваційного розвитку підприємству важливо детально оцінювати власні можливості та стан зовнішнього середовища.

3. Розглянуто методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Зазначено, що на сьогодні не має універсального підходу щодо методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Існують окремі методи, які дозволяють урахувати окремі сторони інноваційного розвитку підприємства: якісні, кількісні та комбіновані. Найбільш доцільним є використання комбінованого методу, який дозволяє поєднати переваги якісних та кількісних методів й відповідно уникнути обмежень. При використанні даної методики спочатку проводиться розрахунок показників, які можуть бути розрахованими, далі ці значення переводяться у бальну систему за допомогою експертної оцінки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»**

#### **2.1. Проблеми та перспективи розвитку комунального господарства України**

Житлово-комунальне господарство визначається як система, що забезпечує виконання державної політики у сфері надання населенню та підприємствам послуг у постачанні води, газу, електроенергії, опалення, а також в утриманні житлового фонду належної якості. Це включає в себе комплекс господарських структур і об'єктів, спрямованих на збереження, розвиток та обслуговування житлового фонду для мешканців, підприємств і організацій [45].

До сучасного житлово-комунального господарства регіону входять підсистеми, які представлені:

- житловим фондом;
- видами економічної діяльності з надання комунальних послуг населенню та суб'єктам господарювання (електро-, тепло-, газо-, водопостачання і водовідведення, обслуговування ліфтового господарства і систем внутрішньобудинкових комунікацій), інженерні мережі й об'єкти внутрішньодворового, внутрішньоквартального, поселенського й міжселенного значення (теплоенергоцентралі, котельні, насосні станції першого підйому води та каналізаційні, споруди оборотного водопостачання, станції аерації і біологічної очистки стоків тощо);
- підприємствами та організаціями, задіяними в благоустрої та утриманні в прийнятному експлуатаційному стані житлового фонду, нежитлових будівель і споруд (цивільної та промислової забудови), їх прибудинкових територій, населених пунктів і систем розселення в цілому (у сферах прибирання сміття,

збору, вивезення, складування та утилізації відходів, зовнішнього освітлення й озеленення, надання низки послуг з обслуговування внутрішньопоселенської дорожньої інфраструктури, а також ритуальних послуг).

Комунальне господарство включає в себе готелі, служби землекористування, інвентаризації будівель, споруд і мереж, ремонтно-експлуатаційні організації, що обслуговують житловий фонд, а також цвинтарі, крематорії та інші, що надають ритуальні послуги. Діяльність комунального господарства також охоплює експлуатацію та утримання житлового фонду, на яку впливають комунальні підприємства та служби зовнішнього благоустрою населених місць взаємозв'язку.

Використовуючи дані Державної служби статистики України [60] на рисунку 2.1 відображено динаміку кількості комунальних підприємства Україна за 2020-2022 рр.

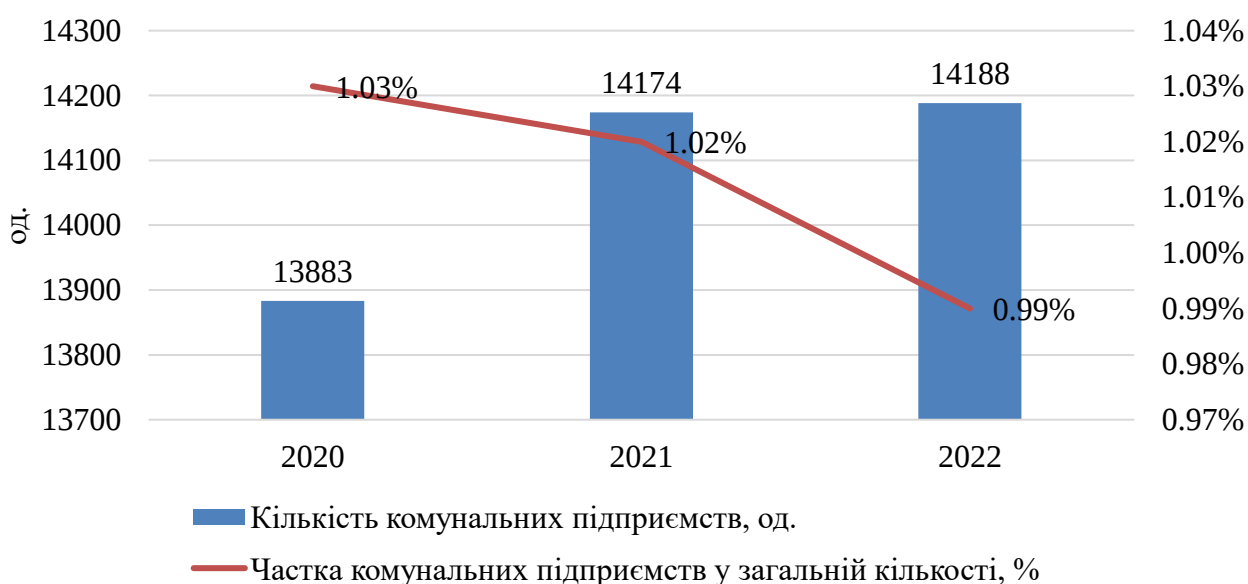


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості комунальних підприємства Україна за 2020-2022 рр. [60]

Згальна кількість комунальних підприємства за 2020-2022 рр. в Україні показує впевнену тенденцію до зростання. У 2020 р. їх кількість становила 13883 од., уже в наступному році відбулося зростання до 14174 од. У 2022 р. темпи зростання їх кількості суттєво загальмувалися, зокрема через військовий стан в

Україні, і налічувалося 14188 од. Зростання кількості комунальних підприємств в Україні пояснюється реформою місцевого самоврядування. В Україні пройшла реформа децентралізації, яка передбачала створення спроможних територіальних громад. З метою посилення самоврядування та самостійності на їх базі створено власні комунальні підприємства, які громадянам, місцевим домогосподарствам надалі надають комунальні послуги. Такий підхід дозволив краще забезпечити потреби місцевого населення та розвинути інфраструктуру на рівні окремих громад. Також з метою забезпечення більш ефективного управління комунальними підприємствами відбулася реструктуризація великих підприємств з поділом їх на декілька менших. У питомій вазі кількість комунальних підприємств до їх загальної чисельності зменшилася з 1,03 % до 0,99 %.

Зростання кількості комунальних підприємств в Україні є наслідком реформ, стратегічних ініціатив з розвитку місцевого господарства та відповіді на нові вимоги та виклики у сфері комунальних послуг. Основна частина комунальних підприємств задіяні у житлово-комунальному господарстві. Згідно закону України «Про житлово-комунальні послуги» [2] усі послуги розділені на дві групи: персоналізовані та загальноміські. У таблиці 2.1 наведено послуги, що надають споживачам підприємствами житлово-комунального господарства.

Таблиця 2.1 – Послуги, що надають споживачам підприємствами житлово-комунального господарства [2]

| Персоніфіковані                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Житлові                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Комунальні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Послуги з управління багатоквартирним будинком, зокрема прибирання приміщень та прибудинкової території, виконання санітарно-технічних робіт, обслуговування внутрішньобудинкових систем, утримання ліфтів; купівля електричної енергії для забезпечення функціонування спільного майна багатоквартирного будинку; поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку. | 1) Послуги з постачання та розподілу природного газу, постачання та розподілу електричної енергії, постачання теплової енергії, постачання гарячої води, централізованого водопостачання, централізованого водовідведення, поводження з побутовими відходами;<br>2) суспільні послуги, які включають суспільне мовлення, житлово-комунальні послуги, побутове обслуговування населення тощо. |

| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальноміські                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Базові житлово-комунальні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Комунальні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>– Благоустрій міста (утримання, ремонт, будівництво та реконструкція мереж освітлення; утримання й ремонт об'єктів озеленення, гідроспоруд, об'єктів водозниження, фонтанів, кладовищ; капітальний ремонт ритуальних об'єктів, пам'ятників, благоустрій прилеглих територій; ремонт, придбання, установка дитячих ігрових і спортивних майданчиків та завезення піску; благоустрій прибудинкової території (придбання лавок, урн, альтанок, огорожувальних конструкцій, виробів з бетону, гіпсу та інших елементів благоустрою, посадка дерев, чагарників, квіткової продукції тощо); заходи, спрямовані на гуманне поводження з тваринами і регулювання їх чисельності; капітальний ремонт об'єктів комплексного благоустрою тощо);</p> <p>– житлово-експлуатаційні послуги та обслуговування житлового фонду;</p> <p>– капітальний ремонт і реконструкція житлового фонду;</p> <p>– капітальний ремонт, будівництво, реконструкція, технічне переоснащення теплових мереж та котелень;</p> <p>– будівництво та реконструкція водопровідних і каналізаційних мереж та зливостоків;</p> <p>– санітарно-гігієнічне очищення населених пунктів, зокрема надання послуг громадських туалетів; чищення вигрібних ям; збирання, вивезення, утилізація, знищення, переробка та захоронення твердих та рідких відходів; вилов та утримання бездоглядних та безпритульних тварин.</p> | <p>1) Ремонт і утримання дорожньо-мостового господарства та інженерного захисту, а саме транспортних і пішохідних вулиць і доріг (тротуарів, проїздів) та дорожніх споруд на них (постів, шляхопроводів), мостів та інших транспортних інженерних споруд у межах населеного пункту; стоянок автотransпортних засобів; водовідвідних і дренажних систем приватних домоволодінь і споруд; захисних дамб і берегових укріплень; протизсувних та протиобвальних споруд; засобів захисту інженерних комунікацій від корозії; перевезення пасажирів і багажу громадським транспортом;</p> <p>2) озеленення території населеного пункту, зокрема утримання зелених зон, лісопарків, парків і скверів; утримання зеленого господарства й декоративного квітництва; виробництво та реалізація посадкового й посівного матеріалу декоративних деревночагарникових, квіткових і трав'янистих рослин;</p> <p>3) освітлення вулиць та приміщень загального користування; встановлення показників з назвами вулиць та номерами будинків;</p> <p>4) ритуальні послуги, благоустрій та утримання місць поховання.</p> |

Комунальні підприємства, що належать до муніципальної влади, мають за своєю метою забезпечення жителів житловими та комунальними послугами. Це означає створення комфортних умов для проживання та перебування людей у житлових та комерційних приміщеннях, будинках, а також у комплексах будівель та споруд. Вони виконують свої обов'язки відповідно до встановлених норм,

стандартів, правил і процедур, які регулюються відповідними договорами про надання житлово-комунальних послуг.

Управління комунальними господарствами в Україні стикається з рядом серйозних проблем, які впливають на якість життя місцевого населення та ефективність господарювання. Однією з основних проблем є недостатній рівень фінансування. Бюджетні кошти, виділені на утримання та розвиток комунальних підприємств, часто недостатні, щоб забезпечити повноцінне функціонування і вирішення проблем інфраструктури. В умовах воєнного стану та суттєвого дефіциту державного й місцевого бюджету дана проблема лише загострюється. Ще однією важливою проблемою є корупція та недостатня прозорість управління. Часто виникають ситуації, коли рішення приймаються на користь окремих осіб або груп із знехтуванням інтересів громади. Це призводить до неефективного використання ресурсів та зниження довіри до владних структур.

Однією з хронічних проблем комунальних господарств є висока заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг. На рисунку 2.2 наведено динаміку заборгованості населення України з оплати житлово-комунальних послуг за 2020-2022 рр.

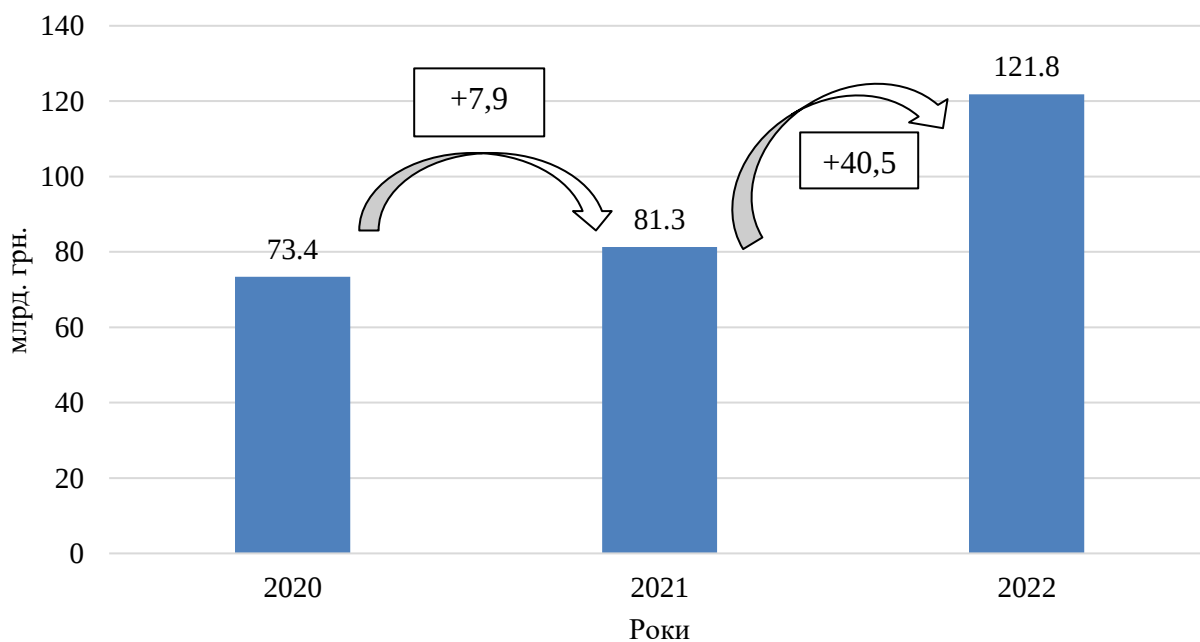


Рисунок 2.2 – Динаміка заборгованості населення України з оплати житлово-комунальних послуг за 2020-2022 рр. [60]

Вищенаведена динаміка показує сформований великий рівень заборгованості населення України з оплати житлово-комунальних послуг за 2020-2022 рр. й постійне його зростання. У 2020 р. сукупний рівень заборгованості за житлово-комунальні послуги серед населення складав 73,4 млрд. грн., у наступному році помітний приріст на 7,9 млрд. грн. Найбільш складна ситуація трапилася у 2022 р., коли сукупний розмір заборгованості зріс на 40,5 млрд.грн. Як наслідок у 2022 р. заборгованість серед населення з оплати житлово-комунальних послуг склала 121,8 млрд. грн. Таке суттєве зростання у 2022 р. пов'язано з введенням воєнним станом, погіршенням економічного становища громадян, а ще і з введенням Кабінетом міністрів України положенням щодо мораторію на заборону відключення від комунальних послуг у разі наявності заборгованості в період воєнного стану. Таке рішення повинно знизити навантаження на населення в перші найскладніші місяці війни та велику невизначеність. На той період воно було правильним, але велика кількість громадян взагалі припинили сплачувати за житлово-комунальні послуги у зв'язку з поширеними фейками щодо списання заборгованості.

Можемо констатувати, що існує значна проблема заборгованості населення за житлово-комунальні послуги. Ця проблема є серйозною, оскільки впливає на фінансову стабільність комунальних підприємств і погіршує якість надання послуг. Основними причинами заборгованості є економічні труднощі, недостатня платоспроможність населення, низький рівень фінансової дисципліни громадян та неправильна організація системи розрахунків за послуги. Перш за все, економічна нестабільність у країні, включаючи зростання цін на енергоресурси та послуги, зменшення реальних доходів населення, безробіття та інфляцію, ускладнює спроможність громадян вчасно сплатити за житлово-комунальні послуги. Багато сімей стикаються з фінансовими труднощами, які ускладнюють їх здатність виконувати свої платіжні зобов'язання. Своєю чергою це негативно впливає на діяльність та стан комунальних підприємств, які відчувають гостру нестачу фінансових ресурсів. Зростаюча заборгованість населення за житлово-комунальні послуги «заморожують» кошти й не дозволяють комунальним господарствам їх

використовувати, зокрема для оновлення матеріально-технічної бази, поліпшення якості надання послуг.

На рисунку 2.3 наведено структуру заборгованості населення України з оплати житлово-комунальних послуг у 2022 р.



Рисунок 2.3 – Структура заборгованості населення України з оплати житлово-комунальних послуг у 2022 р. [60]

Найбільші розміри заборгованості населення має за постачання та розподіл природного газу. На даний вид послуг припадає 41 % всієї житлово-комунальної заборгованості серед населення. Така велика заборгованість обумовлена високою вартістю природного газу. Це при тому, що прийнято рішення в умовах воєнного часу не підвищувати його вартість й залишити на рівні 7,99 грн. за 1 м<sup>3</sup>. Крім того окремим платежем доводиться сплачувати за послуги з розподілу природного газу. Ще 33 % заборгованості припадає на постачання теплової енергії та гарячої води, 8 % – централізоване водопостачання та водовідведення. Слід відзначити, що

9 % заборгованості припадає за постачання та розподіл електроенергії. Ціна на електроенергію в умовах воєнного стану зросла з 1,68 грн. до 2,64 грн. за один кВт. Це також вплинуло на зростання заборгованості серед населення. З однієї сторони є недобросовісні громадяни, які не сплачують комунальні послуги, а з іншої сторони велика кількість домогосподарств не мають фінансової можливості здійснювати це через низький рівень платоспроможності.

Для вирішення цієї проблеми в Україні введено нарахування субсидії за умови відсутності заборгованості за комунальні послуги. Однак як показує практика дане рішення це допомогло зменшити рівень заборгованості серед населення.

Ще однією великою проблемою підприємств комунального господарства є висока їх збитковість. На рисунку 2.4 наведено динаміку прибутковості/збитковості підприємств комунального господарства в Україні.

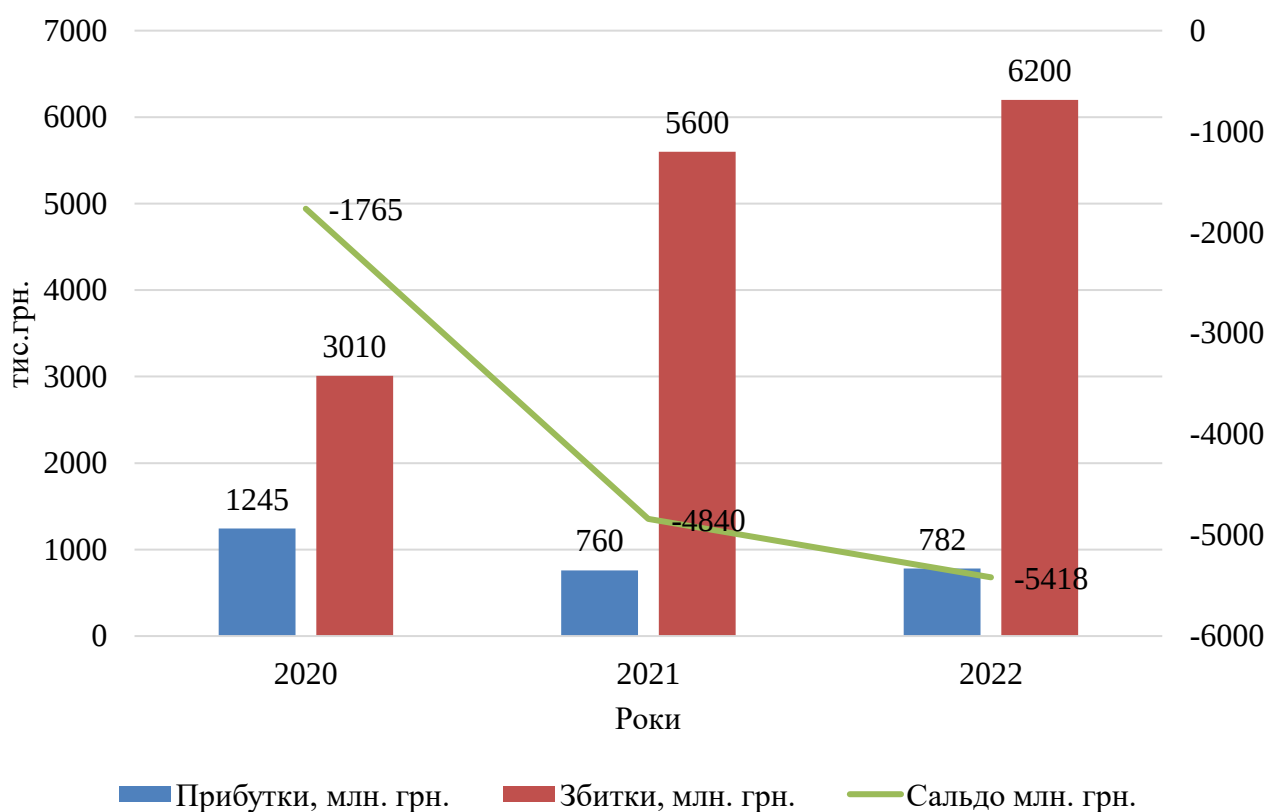


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутковості/збитковості підприємств комунального господарства в Україні за 2020-2022 рр. [60]

В основній більшості комунальні господарства України є збитковими. Загальне сальдо між збитковими та прибутковими господарства є від'ємним та у 2022 р. становить 5418 тис. грн. Внаслідок цього комунальні господарства є дотаційними за рахунок бюджетних коштів і як правило фінансування не вистачає для забезпечення ефективного їх функціонування. Зокрема, серйозною проблемою є застарілість технічного обладнання та інфраструктури. Багато комунальних підприємств працюють з застарілими системами, що призводить до частих аварій, перебоїв у постачанні послуг, а також збільшення витрат на їх ремонт та обслуговування. Окремо слід додати проблему кадрового забезпечення підприємств комунального господарства, яка в умовах воєнного стану та демографічної кризи суттєво загострилася.

Для узагальнення результатів дослідження у таблиці 2.2 складено SWOT-аналіз розвитку комунального господарства України, що дозволило визначити його як проблеми, так і подальші перспективи розвитку.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз розвитку комунального господарства України

| Сильні сторони                                                              | Слабкі сторони                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Важливе суспільне значення                                               | 1. Неефективне управління                                                             |
| 2. Підтримка владних структур                                               | 2. Високий рівень корупції та непрозорий процес використання фінансових ресурсів      |
| 3. Привілейоване становище на ринку                                         | 3. Застаріла матеріально-технічна база                                                |
| 4. Високий попит на послуг ЖКГ                                              | 4. Хронічна нестача фінансових ресурсів                                               |
| 5. Фінансова допомога держави                                               | 5. Негативна репутація серед населення                                                |
|                                                                             | 6. Нестача кваліфікованих кадрів                                                      |
|                                                                             | 7. Застаріла комунальна інфраструктура                                                |
|                                                                             | 8. Надмірна бюрократія                                                                |
| Можливості                                                                  | Загрози                                                                               |
| 1. Доступ до міжнародних фінансових ресурсів                                | 1. Подальше загострення військових дій                                                |
| 2. Розвиток партнерських відносин з приватним сектором                      | 2. Демографічна криза                                                                 |
| 3. Модернізація інфраструктури                                              | 3. Зниження платоспроможності населення                                               |
| 4. Впровадження європейських стандартів регулювання комунальних господарств | 4. Знищення матеріально-технічної бази комунальних господарств через ракетні обстріли |
| 5. Підвищення якості державного контролю                                    | 5. Підвищення собівартості надання послуг                                             |
|                                                                             | 6. Зростання не платежів з боку клієнтів                                              |

Комунальне господарство України зіштовхується з численними проблемами, серед яких першочергове значення мають фінансові та організаційні аспекти. Низький рівень фінансування призводить до недостатньої підтримки інфраструктури, що в свою чергу впливає на якість життя громадян. Не ефективне управління ресурсами, відсутність системи контролю і аудиту сприяють корупції та неефективному використанню коштів.

Однією з ключових перспектив розвитку є модернізація інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Це дозволить оптимізувати витрати, підвищити якість послуг, зменшити втрати ресурсів та забезпечити сталість розвитку. Зокрема, використання інтернету речей (IoT) управлінням комунальною інфраструктурою може допомогти у вирішенні багатьох проблем, забезпечуючи збільшення ефективності та контролю. Для комунальних господарств актуальним й необхідним є участь в різноманітних міжнародних фінансових програмах, що дозволить залучити фінансові ресурси для проведення модернізації інфраструктури, поліпшення умов праці, оновлення матеріально-технічної бази тощо.

Ще однією перспективою є залучення приватного сектору до управління комунальним господарством. Це може сприяти підвищенню ефективності, впровадженню інновацій та покращенню якості послуг. Проте необхідно стежити за тим, щоб цей процес не призводив до монополізації ринку та збільшення цін на послуги для громадян.

Таким чином, комунальні господарства є важливим сектором національного господарства України, які надають важливі послуги для всього населення країни. Від їх роботи залежить якість життя населення та забезпечення їх водою, теплом, електроенергією й іншими благами цивілізованого світу. Особлива важливість їх діяльності в умовах війни та постійних пошкоджень об'єктів комунального сектору. Водночас проведений аналіз дозволи виявити цілий ряд важливих проблем комунального господарства в Україні, до яких відноситься: надмірна корупція, неефективне управління, високий рівень корупції, низька якість надаваних послуг, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача фінансових ресурсів й багато інших. Тільки за умови спільних зусиль держави, бізнесу та громадян можна досягти значного

покращення у цій сфері та забезпечити стале та ефективне функціонування комунального господарства. Далі доцільно на основі реально функціонуючого окремого комунального підприємства дослідити його діяльність.

## 2.2. Організаційно-правова характеристика КП ПОР «Полтававодоканал»

Базою дослідження є комунальне підприємство «Полтававодоканал» (скорочена назва КП ПОР «Полтававодоканал»), яке засноване ще у 1900 році та перебуває у власності Полтавської обласної ради, має у своєму розпорядженні систему водопостачання та водовідведення, яка складається з інженерних мереж і споруд. Ця система призначена для забезпечення безперебійного водопостачання мешканців та підприємств міста, а також відведення господарсько-побутових і виробничих стоків та їх подальшої очистки. КП ПОР «Полтававодоканал» має важливе суспільне значення, оскільки забезпечує населення м. Полтави та навближених населених пунктів водою та послугами з водовідведення. У таблиці 2.3 наведено інформаційну картку підприємства.

Таблиця 2.3 – Інформаційна картка КП ПОР «Полтававодоканал»

| № | Найменування статті                    | Характеристика                                                                                                    |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Повна назва підприємства               | Комунальне підприємство Полтавської обласної ради Полтававодоканал                                                |
| 2 | Скорочена назва підприємства           | КП ПОР «Полтававодоканал»                                                                                         |
| 3 | ЄДРПОУ                                 | 03361661                                                                                                          |
| 4 | Юридична адреса                        | Полтавська обл., м. Полтава, вул. П. Орлика, 20а                                                                  |
| 5 | Рік реєстрації                         | 21.07.1993                                                                                                        |
| 6 | Керівник                               | Мізік Олег Володимирович                                                                                          |
| 7 | Вид економічної діяльності згідно КВЕД | 36.00 Забір, очищення та постачання води 4<br>3.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування |
| 8 | Веб-сторінка                           | <a href="https://www.vodokanal.poltava.ua/">https://www.vodokanal.poltava.ua/</a>                                 |

КП ПОР «Полтававодоканал» засноване з метою задоволення потреб територіальних громад у централізованому водопостачанні та водовідведенні. Підприємство пропонує послуги високої якості, які відповідають стандартам, і надаються за тарифами, схваленими Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Ці послуги доступні для населення, підприємств, установ, організацій та інших споживачів. Основним видом діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» є забір, очищення та постачання води, каналізація, водовідведення та очищення стічних вод.

КП ПОР «Полтававодоканал» здійснює свою діяльність з урахування чинного законодавства та має власний Статут, який затверджений Управлінням майном обласної ради. КП ПОР «Полтававодоканал» веде самостійний баланс, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установих банків, а також печатку зі своїм найменуванням. Майно КП ПОР «Полтававодоканал» є комунальною власністю територіальних громад та сіл і міст Полтавської області, а за підприємством закріплено право користуватися й розпоряджатися ним.

У діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» можна виділити дві основні послуги – водопостачання та водовідведення.

Для забезпечення населених пунктів водою КП ПОР «Полтававодоканал» використовують дев'ять водозабірних майданчиків. Для зберігання необхідного резерву води та регулювання її подачі у місто споруджено 14 резервуарів чистої води об'ємом загалом 50162 кубічних метрів. Подача води у багатоповерхові будинки мікрорайонів здійснюється через підвищувальні насосні станції, на яких запроваджено автоматичне керування насосними агрегатами, а також встановлені регулятори тиску, що забезпечують надійну роботу обладнання, послідовне включення та стабільну цілодобову подачу води споживачам. Водопровідна мережа лише у місті Полтаві налічує 699,8 кілометрів. У загальному обсязі підприємство обслуговує 840,9 кілометрів водопровідної мережі.

КП ПОР «Полтававодоканал» надає послуги з централізованого водовідведення мешканцям та підприємствам міста Полтава та 8-ми населеним пунктам – м. Карлівка, смт.Машівка, смт.Шишаки, смт.Опішня, м.Кобеляки,

см.Котельва , смт.Нові Санжари, с.Стасі. Загалом, КП ПОР «Полтававодоканал» має у своєму володінні 9 очисних каналізаційних споруд для очищення стічних вод від міст і селищ. Ці споруди використовують механічну і повну біологічну очистку, що включає в себе використання механічних решіток, пісколовок, первинних відстійників, аеротенків тощо. У таблиці 2.4 наведено характеристику об'єктів водопостачання та водовідведення КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Характеристика об'єктів водопостачання та водовідведення КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

| Показник                                                                          | Од.<br>виміру | Роки    |          |          | Відхилення 2023 р. у %<br>від: |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|----------|----------|--------------------------------|---------|
|                                                                                   |               | 2021    | 2022     | 2023     | 2021 р.                        | 2022 р. |
| 1                                                                                 | 2             | 3       | 4        | 5        | 6                              | 7       |
| Водопостачання                                                                    |               |         |          |          |                                |         |
| Загальна протяжність мереж водопостачання, усього                                 | км            | 849,419 | 842,133  | 1058,735 | 24,64                          | 25,72   |
| у тому числі: водоводів                                                           | км            | 130,008 | 111,811  | 121,811  | -6,30                          | 8,94    |
| вуличні мережі                                                                    | км            | 538,282 | 579,946  | 730,309  | 35,67                          | 25,93   |
| внутрішньоквартальні та дворові мережі                                            | км            | 181,129 | 150,376  | 206,615  | 14,07                          | 37,40   |
| Кількість підземних водозаборів (груп свердловин)                                 | од.           | 16      | 9        | 10       | -37,50                         | 11,11   |
| Кількість насосних станцій I підйому                                              | од.           | 61      | 61       | 116      | 90,16                          | 90,16   |
| Кількість насосних станцій II, III і вище підйомів                                | од.           | 65      | 66       | 69       | 6,15                           | 4,55    |
| Кількість насосних станцій підкачування води                                      | од.           | 56      | 57       | 59       | 5,36                           | 3,51    |
| Обсяг забору води з природних поверхневих або підземних джерел (власний I підйом) | тис. м³       | 22268   | 22107,37 | 16928,09 | -23,98                         | -23,43  |
| Середньодобовий обсяг забору води насосними станціями I підйому                   | тис. м³/добу  | 61,01   | 60,57    | 61,74    | 1,20                           | 1,93    |
| Обсяг води, поданої у розподільчу мережу, усього                                  | тис. м³       | 21891   | 21681,57 | 16679,61 | -23,81                         | -23,07  |
| Середньодобовий обсяг води, поданої у розподільчу мережу                          | тис. м³/добу  | 59,98   | 59,4     | 60,528   | 0,91                           | 1,90    |
| Загальний обсяг водопостачання                                                    | тис. м³       | 15895   | 15433,04 | 11893,72 | -25,17                         | -22,93  |

| 1                                                               | 2                         | 3       | 4        | 5       | 6      | 7      |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|----------|---------|--------|--------|
| Водовідведення                                                  |                           |         |          |         |        |        |
| Загальна протяжність мереж водовідведення                       | км                        | 468,972 | 470,207  | 478,779 | 2,09   | 1,82   |
| у тому числі: головних колекторів                               | км                        | 51,677  | 51,677   | 51,677  | 0      | 0      |
| напірних трубопроводів                                          | км                        | 52,91   | 52,91    | 58,102  | 9,81   | 9,81   |
| вуличної мережі                                                 | км                        | 199,415 | 199,923  | 202,303 | 1,45   | 1,19   |
| внутрішньоквартальної та дворової мережі                        | км                        | 164,97  | 165,697  | 166,697 | 1,05   | 0,60   |
| Обсяг відведених стічних вод, усього                            | тис. м <sup>3</sup>       | 20909   | 20964,51 | 16151,7 | -22,75 | -22,96 |
| Пропущено стічних вод через очисні споруди, усього              | тис. м <sup>3</sup>       | 20851   | 20908,33 | 16108,9 | -22,74 | -22,95 |
| Кількість насосних станцій перекачування стічних вод            | од.                       | 50      | 51       | 53      | 6,00   | 3,92   |
| Загальна установлена потужність насосних станцій водовідведення | тис. м <sup>3</sup> /добу | 583,14  | 589,54   | 596,02  | 2,21   | 1,1    |
| Кількість очисних споруд водовідведення                         | од.                       | 9       | 9        | 10      | 11,11  | 11,11  |
| Установлена потужність очисних споруд водовідведення            | тис. м <sup>3</sup> /добу | 137,5   | 137,5    | 138,3   | 0,58   | 0,58   |
| Обсяг послуг з централізованого водовідведення, усього          | тис. м <sup>3</sup>       | 12960   | 12737,11 | 9586,22 | -26,03 | -24,74 |

Аналізуючи показники об'єктів водопостачання та водовідведення КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр. слід звернути увагу на суттєве зростання загальної протяжності мереж водопостачання у звітному році. У 2023 р. вони становили 1058,735 км, що на 24,64 % більше від 2021 р. Таке зростання загальної їх протяжності зумовлене будівництвом нових мереж у віддалених селах, які раніше не мали централізованого водопостачання.

Не менш важливою тенденцією є зменшення у 2023 р. обсягу збору води з природних поверхневих джерел на 23,98 % порівняно з 2021 р. та на 23,43 % відносно 2022 р. Таке зменшення безумовно варто оцінювати з позитивної сторони і відбулося воно завдяки вдосконаленню системи водозабезпечення, впровадженню ресурсозберігаючих технологій, які забезпечили суттєве зменшення втрат води.

Зазначене позитивно відобразилося й на загальних обсягах водопостачання, яке у 2023 р. склало 11893,72 тис. м<sup>2</sup>, що на 25,17 % менше у порівняння з 2021 р.

Слід відзначити, що у 2022 р. суттєвих змін порівняно з 2021 р. не відбулося, що пояснюється високим рівнем невизначеності в умовах воєнного стану та згортанням усіх інвестиційних проєктів.

У 2023 р. з стабілізацією військової ситуації КП ПОР «Полтававодоканал» провело активну роботу по впровадженню ресурсозберігаючих технологій, реконструкції застарілих свердловин тощо. Зменшення загального водопостачання відбувається при одночасному зростанні кількості абонентів саме за рахунок зменшення її втрат.

Також зміни відбулися й у частині водовідведення. Загальна протяжність мереж водовідведення у 2023 р. склала 478,779 км, що не суттєво, але на 2,09 % більше за 2021 р. Також у 2023 р. збільшилася кількість насосних станцій перекачування стічних вод на 2 одиниці порівняно з попереднім роком та досягла 53 одиниць.

Кількість очисних споруд в 2023 р. склала 10 одиниць, що на 1 одиницю більше за 2021-2022 рр. Впровадження інноваційних технологій, збільшення очисних споруд й впровадження екологічних стандартів дозволило КП ПОР «Полтававодоканал» зменшити обсяг послуг з централізованого водовідведення у 2023 р. на 26,03 % порівняно з 2021 р. та на 24,74 % відносно 2022 р.

Важливим питанням у діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» є ціна на послуги підприємства. Оскільки саме за рахунок отримання плати від споживачів КП ПОР «Полтававодоканал» формує свою дохідну базу й отримує прибутки. У питанні ціни КП ПОР «Полтававодоканал» є залежним від рішень Національної комісії державного регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Як наслідок доволі часто ціна на послуги КП ПОР «Полтававодоканал» є заниженою та не відповідає економічно обгрунтованим тарифам.

На рисунку 2.5 наведено порівняльну оцінку тарифів на послуги КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

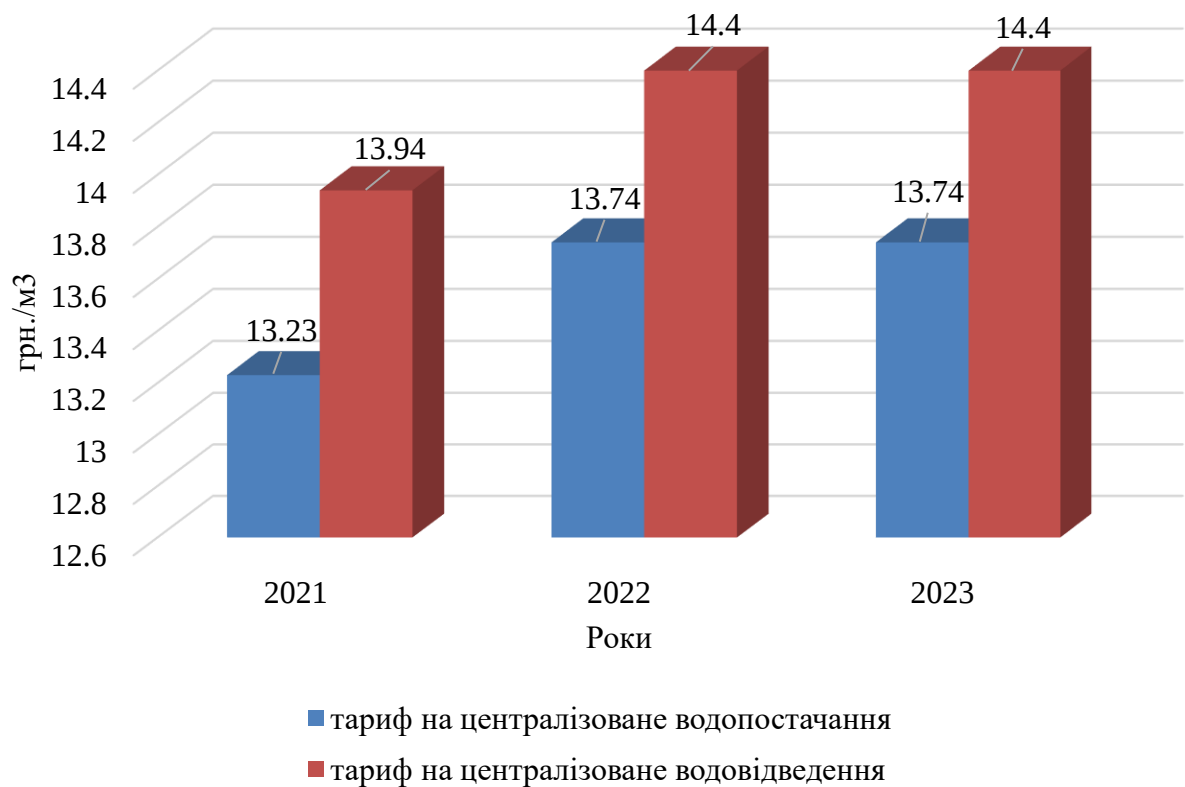


Рисунок 2.5 – Порівняльна оцінка тарифів на послуги  
КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Слід звернути увагу, що останній раз тарифи на послуги водовідведення та водопостачання КП ПОР «Полтававодоканал» підвищувалися у 2022 р. перед початком повномасштабної війни й по нині залишаються на тому ж самому рівні. Тариф на централізоване водопостачання у 2023 р. складає 13,74 грн./м³, а тариф на централізоване водовідведення становить 14,4 грн./м³. При цьому собівартість надання послуг постійно зростає, що призводить до збиткової діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». За підрахунками економічних служб підприємства наявні тарифи не відповідають економічно обґрунтованим тарифам. Це пов'язано з тим, що на період воєнного стану прийнято рішення не підвищувати вартості комунальних послуг щодо водопостачання та водовідведення. З позиції суспільства та економічної підтримки населення дане рішення було правильним, однак за умови відсутності додаткового фінансування це призводить до погіршення фінансового стану КП ПОР «Полтававодоканал». У таблиці 2.5 наведено дані щодо аналізу обсягів реалізованих послуг підприємства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізованої продукції, товарів, послуг  
КП ПОР «Полтававодоканал» у 2021-2023 рр.

| Види продукції                                                       | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) |                        |          |                        |          |                        | Відхилення   |              |              |              |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|----------|------------------------|----------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                      | 2021 рік                                       |                        | 2022 рік |                        | 2023 рік |                        | 2023 до 2021 |              | 2023 до 2022 |              |
|                                                                      | Тис. грн                                       | Пито-<br>ма вага,<br>% | Тис. грн | Пито-<br>ма вага,<br>% | Тис. грн | Пито-<br>ма вага,<br>% | У сумі       | У стр-<br>рі | У сумі       | У стр-<br>рі |
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг               | 398260                                         | 100                    | 441605   | 100                    | 470543   | 100                    | 72283        | 0            | 28938        | 0            |
| Збір, очищення та постачання води                                    | 208825                                         | 52,43                  | 211390   | 47,87                  | 217637   | 46,25                  | 8812         | -6,18        | 6247         | -1,62        |
| Каналізація, відведення та очищення стічних вод                      | 178125                                         | 44,72                  | 188105   | 42,6                   | 199578   | 42,41                  | 21453        | -2,31        | 11473        | -0,19        |
| Діяльність у сфері інжинірингу                                       | 1140                                           | 0,29                   | 1095     | 0,25                   | 1034     | 0,22                   | -106         | -0,07        | -61          | -0,03        |
| Аналіз стічних вод                                                   | 68                                             | 0,02                   | 68       | 0,02                   | 68       | 0,01                   | 0            | -0,01        | 0            | -0,01        |
| Будівельно-монтажні роботи                                           | 1433                                           | 0,36                   | 704      | 0,16                   | 455      | 0,1                    | -978         | -0,26        | -249         | -0,06        |
| Експлуатація автотранспорту                                          | 519                                            | 0,13                   | 145      | 0,03                   | 178      | 0,04                   | -341         | -0,09        | 33           | 0,01         |
| Послуги з прочистки каналізаційних мереж та каналізаційних колодязів | 507                                            | 0,13                   | 536      | 0,12                   | 517      | 0,11                   | 10           | -0,02        | -19          | -0,01        |
| Обслуговування приладів обліку                                       | 1429                                           | 0,36                   | 1803     | 0,41                   | 2345     | 0,5                    | 916          | 0,14         | 542          | 0,09         |
| Відпуск неочищеної води                                              | 1561                                           | 0,39                   | 945      | 0,21                   | 845      | 0,18                   | -716         | -0,21        | -100         | -0,03        |
| Електрична енергія                                                   | 2380                                           | 0,6                    | 4944     | 1,12                   | 8434     | 1,79                   | 6054         | 1,19         | 3490         | 0,67         |
| Приймання стічних вод з понаднормативним забрудненням                | 2273                                           | 0,57                   | 5130     | 1,16                   | 7567     | 1,61                   | 5294         | 1,04         | 2437         | 0,45         |
| Абон.плата з надання послуг водопостачання                           | -                                              | -                      | 13939    | 3,16                   | 15443    | 3,28                   | 15443        | 3,28         | 4100         | 0,71         |
| Абон.плата з надання послуги водовідведення                          | -                                              | -                      | 11343    | 2,57                   | 14564    | 3,1                    | 14564        | 3,1          | 625          | -0,06        |
| Загальногосподарські витрати (реалізація товару)                     | -                                              | -                      | 1458     | 0,33                   | 1878     | 0,4                    | 1878         | 0,4          | 420          | 0,07         |

Аналіз обсягів реалізації послуг КП ПОР «Полтававодоканал» показав, що основні доходи забезпечує збір очищення та постачання води. У 2023 р. даний вид

послуг дозволив отримати підприємству 217637 тис. грн., що складає 46,25 % усіх доходів. При цьому в абсолютних значеннях це більше на 8812 тис. грн. від 2021 р. та на 6247 тис. грн. більше за 2022 р. У питомій разі порівняно з 2021 р. відбувається зменшення на 6,18 % та на 1,62 % менше за 2022 р. Таке зменшення у питомій вазі обумовлено більш високими темпами зростання інших видів послуг.

Також КП ПОР «Полтававодоканал» суттєві доходи забезпечують послуги по каналізації, відведенні та очищенні стічних вод. У 2023 р. за рахунок їх надання підприємство отримало 199578 тис. грн. доходу, що становить 42,41 % від усіх доходів. У абсолютних значеннях це на 21453 тис. грн. більше за 2021 р. та на 11473 тис. грн. більше від 2022 р. Однак у питомій вазі відбувається зменшення у 2023 р. на 2,31 % порівняно з 2021 р. та на 0,19 % менше за 2021 р. Протягом 2022-2023 рр. ціна на тарифи основних послуг КП ПОР «Полтававодоканал» не змінювалися, тому у питомій вазі відбувається зменшення їх ваги. Ці основні два види послуг забезпечували основні доходи КП ПОР «Полтававодоканал», в сукупності майже 90 % усіх доходів.

Також слід звернути увагу, що починаючи з 2022 р. було запроваджено додатковий тариф на абонентську плату з надання послуг водопостачання та водовідведення. У 2023 р. КП ПОР «Полтававодоканал» отримано 15443 тис. грн. та 14564 тис. грн. доходу відповідно. Зростання доходів від цього обумовлено зростання загальної кількості споживачів.

Для забезпечення ефективної діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» важливе значення має організаційна структура управління, завдяки якій здійснюється загальне керівництво усіма процесів, людськими ресурсами тощо. Ускладнюється процес управління тим, що КП ПОР «Полтававодоканал» знаходиться у комунальній власності. Тому стратегічні рішення узгоджуються з Полтавською обласною радою. КП ПОР «Полтававодоканал» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка характерна для більшості підприємств. Схематичне зображення організаційної структури управління КП ПОР «Полтававодоканал» наведено на рисунку 2.6.

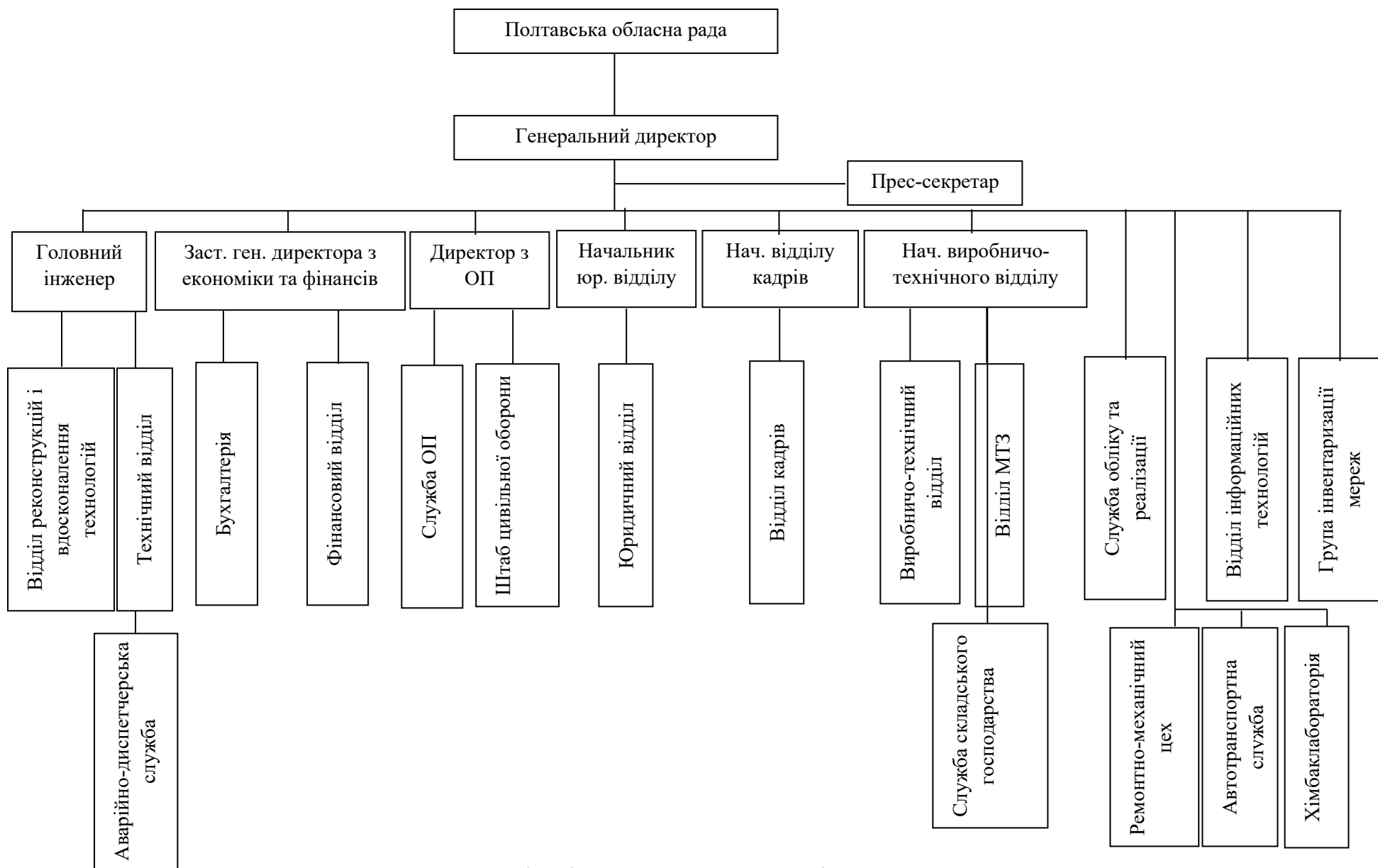


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал»

Управління КП ПОР «Полтававодоканал» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що відображає головні напрями управління та функціональні області в організації. Генеральний директор відповідає за загальне керівництво та стратегічне управління організацією, приймає ключові стратегічні рішення та встановлює цілі для всіх підрозділів. Він є ключовою особою на досліджуваному підприємстві. Також генеральний директор має у своєму підпорядкуванні таких заступників як: головний інженер, директор з ОП, заступник генерального директора з економіки та фінансів, начальник відділу кадрів, начальник виробничо-технічного відділу, начальник юридичного відділу, а також начальників менших рівнів. Загалом організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є досить розгалуженою та включає велику кількість підрозділів.

Далі на рисунку 2.7 наведено виробничу структуру управління досліджуваного товариства.

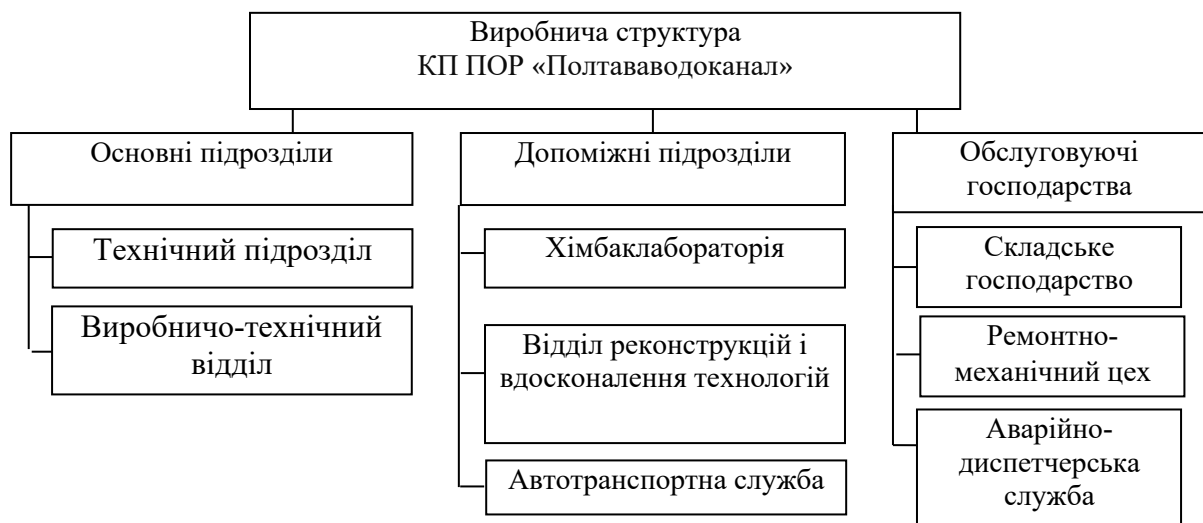


Рисунок 2.7 – Виробнича структура КП ПОР «Полтававодоканал»

Таким чином, КП ПОР «Полтававодоканал» є комунальним підприємством, яке надає послуги по водопостачанню та водовідведенню для населення Полтавської територіальної громади. Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є лінійно-функціональною та досить розгалуженою,

виконавчим органом управління є генеральний директор. Клієнтами КП ПОР «Полтававодоканал» є як фізичні, так і юридичні особи. Основні доходи до 90 % досліджуваному підприємству забезпечує надання послуг по збору, очищенні та постачанні води, а також каналізації, відведенні та очищення стічних вод. Суттєвий вплив на діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» має те, що тарифи на послуги підприємства встановлюються НКРЕКП, а тому часто вони є не економічного обґрунтованими. Як наслідок КП ПОР «Полтававодоканал» доводиться надавати послуги нижче собівартості, що призводить до збиткової діяльності підприємства й неможливості надання якісних послуг, модернізації обладнання тощо. Наступним важливим завдання є проведення аналізу економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

### **2.3. Аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»**

Однією з найбільш нагальною проблемою комунальних підприємств є хронічний дефіцит фінансових ресурсів та їх збиткова діяльність. Це не дозволяє їм повноцінно розвиватися, впливає на погіршення якості виконуваних робіт, вимагає залучення позикових коштів, дофінансування з місцевого або державного бюджету країни тощо. Ускладнилася дана проблема в умовах воєнного стану, коли ВВП України суттєво знизився, зросли витрати бюджету на фінансування обороноздатності й ЗСУ, введений мораторій на підвищення вартості комунальних послуг, зріс дефіцит бюджету тощо. Внаслідок цього фінансування комунальних підприємств скоротилося й суттєво ускладнилася їх діяльність. Враховуючи зазначене доцільно провести аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», який представлено у додатку Г.

Аналізуючи показник середньої вартості сукупного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» варто відмітити його позитивну динаміку до

зростання. Порівнюючи його значення 2023 р. з 2021 р. помітне зростання з 867720 тис. грн. до 1173347 тис. грн., тобто приріст склав 35,22 % або 305627 тис. грн. за три роки. У порівнянні цього показника 2023 р. з попереднім 2022 р. приріст складає 18,03 % або 179328 тис. грн. З цього можемо зробити висновок про щорічний поступовий приріст сукупного капіталу.

Також зростає й середня вартість власного капіталу у 2023 р. порівнюючи з 2021 р. з 466114 тис. грн. до 789103,5 тис. грн., тобто зростання становить 69,29 % або 322989,5 тис. грн. У порівнянні цього показника 2023 р. з 2022 р. приріст складає 28,04 % або 172789 тис. грн. Слід зазначити, що зростання власного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» відбувається за рахунок збільшення внесків суми статутного капіталу з боку Полтавської обласної ради. Дефіцит фінансових ресурсів підприємства покривається за рахунок обласного бюджету. На рисунку 2.8 наведено динаміку показників капіталу КП ПОР «Полтававодоканал».

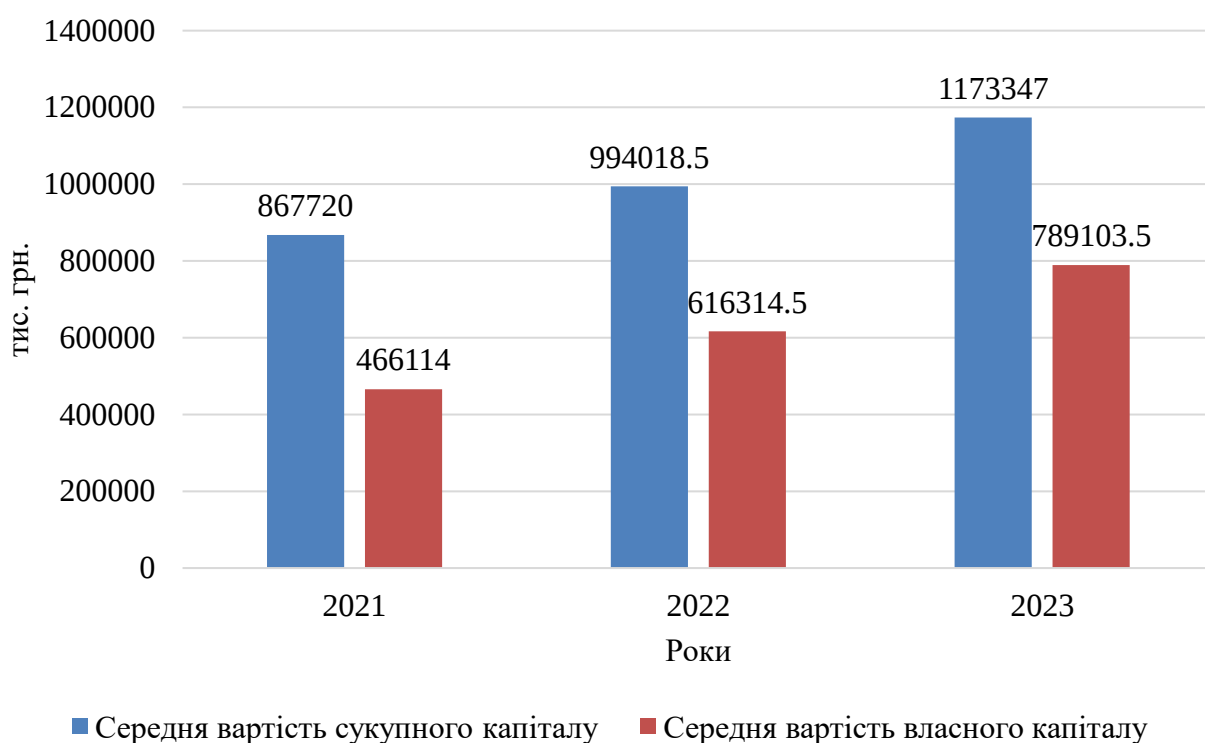


Рисунок 2.8 – Динаміка показників капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Основні засоби є важливою складовою забезпечення надання якісних послуг КП ПОР «Полтававодоканал». Первісна вартість основних засобів демонструє

динаміку до зростання. У 2023 р. їх первісна вартість склала 3020716 тис. грн., що порівнюючи з 2021 р. на 866992 тис. грн. або 40,26 % більше. Порівнюючи первісну вартість основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» 2023 р. з попереднім також зберігається позитивна тенденція до зростання на 30,63 % або 708378 тис. грн. Таке зростання сигналізує про зміцнення матеріально-технічної бази КП ПОР «Полтававодоканал» за рахунок часткового оновлення основних засобів, реалізації інвестиційних проєктів тощо. Разом з тим помітне й зростання зносу основних засобів у 2023 р. на 33,38 % порівнюючи з 2021 р. до 2115874 тис. грн. та зростання на 29,68 % порівнюючи з попереднім 2022 р. Зростання зносу основних засобів свідчить про погіршення їх стану. Діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» потребує інтенсивного використання основних засобів, що підвищує швидкість їх зносу. На рисунку 2.9 наведено динаміку коефіцієнту зносу основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

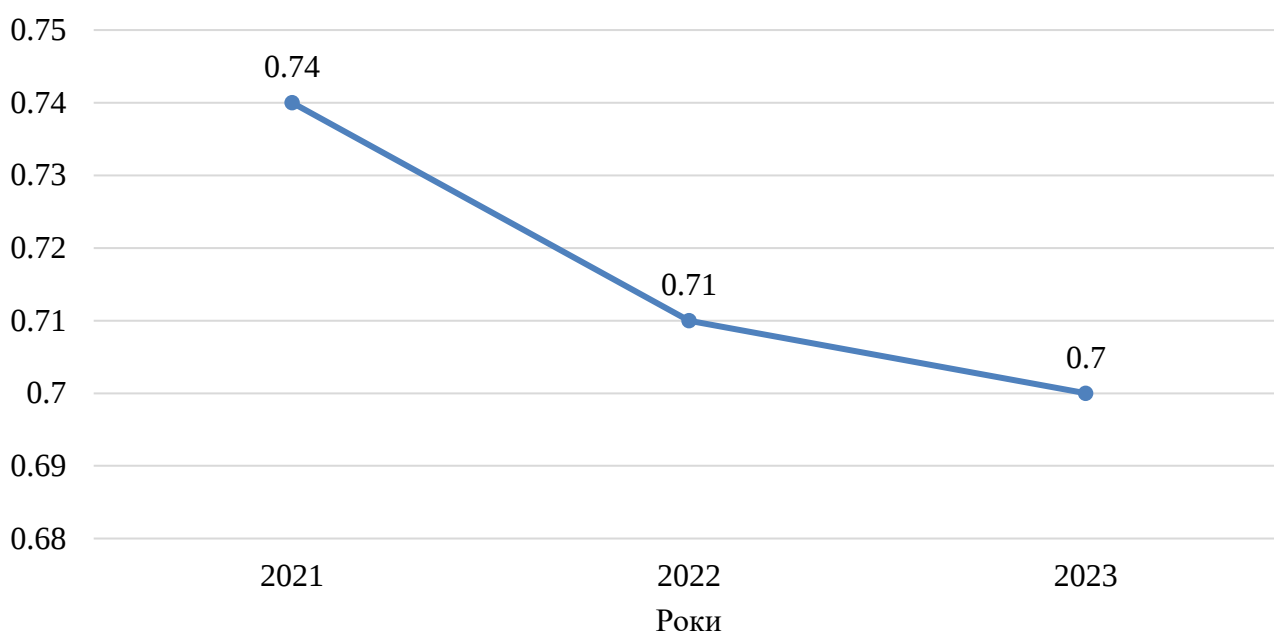


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів  
КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Значення коефіцієнту зносу основних засобів протягом 2021-2022 рр. суттєвих змін не зазнав і дещо зменшився з 0,74 до 0,7. Зазначене його значення свідчить про велику кількість основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал», які

знаходяться у незадовільному, зношеному стані. Існує на КП ПОР «Полтававодоканал» потреба у більш активному оновленні основних засобів, залученні інноваційних технологій. Це важливо як для самого підприємства так і жителів Полтавської громади, оскільки від цього залежить якість подачі води й інші комунальні послуги.

Результати аналізу також свідчать про зростання вартості нематеріальних активів КП ПОР «Полтававодоканал», зокрема їх первісна вартість зростає з 12162 тис. грн. на початок аналізованого періоду до 17859 тис. грн. на кінець 2023 р. До нематеріальних активів КП ПОР «Полтававодоканал» відносяться патенти, ліцензії, логотип підприємства тощо.

Вартість оборотних активів КП ПОР «Полтававодоканал» має нестійку динаміку. У 2023 р. оборотні активи складали 183217 тис. грн., що порівнюючи з 2021 р. на 48038 тис. грн. або 35,54 % більше. Однак, якщо порівнювати його значення з 2022 р., то у звітному році відбувається зменшення на 93601 тис. грн. або на 33 %. Зменшення оборотних активів може свідчити про погіршення ліквідності КП ПОР «Полтававодоканал». Тим більше, що у 2023 р. суттєво зменшилися розміри найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів в порівнянні з попереднім роком на 830059 тис. грн. або на 98 %. Відповідно у 2023 р. розмір грошових коштів та їх еквівалентів складав лише 1550 тис. грн. Таке зменшення вказує на можливі проблеми КП ПОР «Полтававодоканал» по розрахункам зі своїми зобов'язаннями. Погіршення фінансових результатів підприємства не дозволили наростити розмір вільних грошових коштів.

Натомість суттєво зростає розмір дебіторської заборгованості і у 2023 р. досягає рівня 150762 тис. грн. Порівнюючи його значення з 2021 р. помітне зростання на 53763 тис. грн. або 155,43 %. Це свідчить про більшення заборгованості клієнтів за послуги КП ПОР «Полтававодоканал». Таке суттєве зростання в умовах воєнного стану обумовлено двома чинниками. По-перше, реально велика кількість громадян в умовах воєнного стану не мали можливості своєчасно розраховуватися з КП ПОР «Полтававодоканал». По-друге, в умовах

воєнного стану КМУ наклав мораторій на відключення від комунальних послуг боржникам, який уже був знятий. Таке рішення з однієї сторони було правильним, але з іншої призвело до того, що недобросовісні громадяни просто перестали здійснювати оплати на комунальні послуги. На рисунку 2.10 наведено структуру оборотних активів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

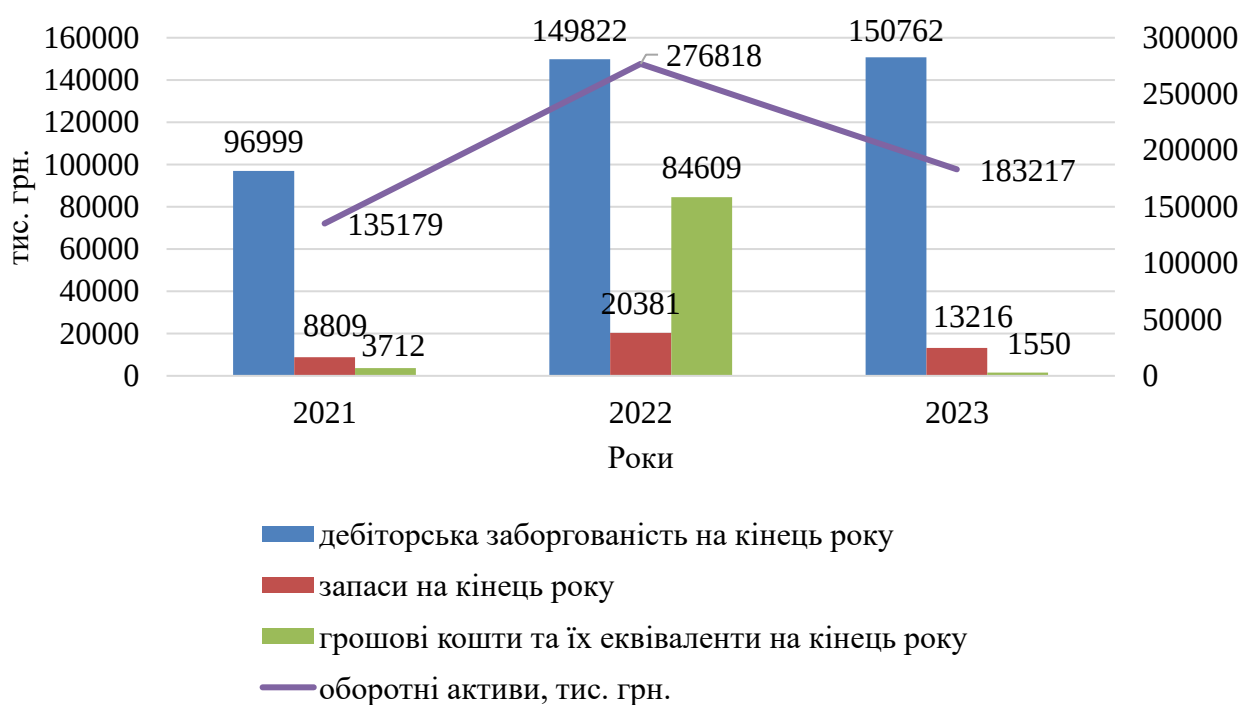


Рисунок 2.10 – Структура оборотних активів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Середньооблікова чисельність працівників КП ПОР «Полтававодоканал» суттєвих змін не зазнавала. У 2023 р. вони склали 1055 осіб, що порівнюючи з 2021 р. на 11 осіб більше, а у порівнянні з 2022 р. збільшення склало 22 осіб. Виходячи з розширення діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» такої кількості працівників не достатньо. Протягом 2022-2023 рр. підприємство стикнулося з проблемою в залученні кваліфікованих працівників через загальну негативну демографічну ситуацію в Україні, відтік кращих кадрів закордон, а також мобілізаційні процеси. Близько 70 % від загальної середньооблікової чисельності становлять робітники, а 30 % – адміністративно-управлінський склад.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції КП ПОР «Полтававодоканал» показує стійку динаміку до зростання. У 2023 р. отриманий чистий дохід склав 470543 тис. грн., що порівнюючи з 2021 р. на 18,15 % або 72283 тис. грн. більше. Порівнюючи його значення 2023 р. з 2022 р. зростання складає 6,55 % або 28938 тис. грн. Варто акцентувати увагу на тому, що протягом 2023 р. вартість на послуги КП ПОР «Полтававодоканал» не збільшувалася. Тому таке зростання свідчить про загальну кількість надаваних послуг, виконуваних робіт підприємством.

При цьому собівартість реалізованих послуг КП ПОР «Полтававодоканал» зростає більш високими темпами. У 2023 р. порівнюючи з 2021 р. зростання склало 162325 тис. грн. або 45,87 %, а у порівнянні з 2022 р. збільшення становило 67893 тис. грн. або 15,14 %. Відповідно собівартість реалізації у 2023 р. склала 516237 тис. грн. На підвищення собівартості негативно вплинули наслідки війни, зростання інфляції, збільшення вартості різноманітних ресурсів. На рисунку 2.11 наведено динаміку аналізованих показників.

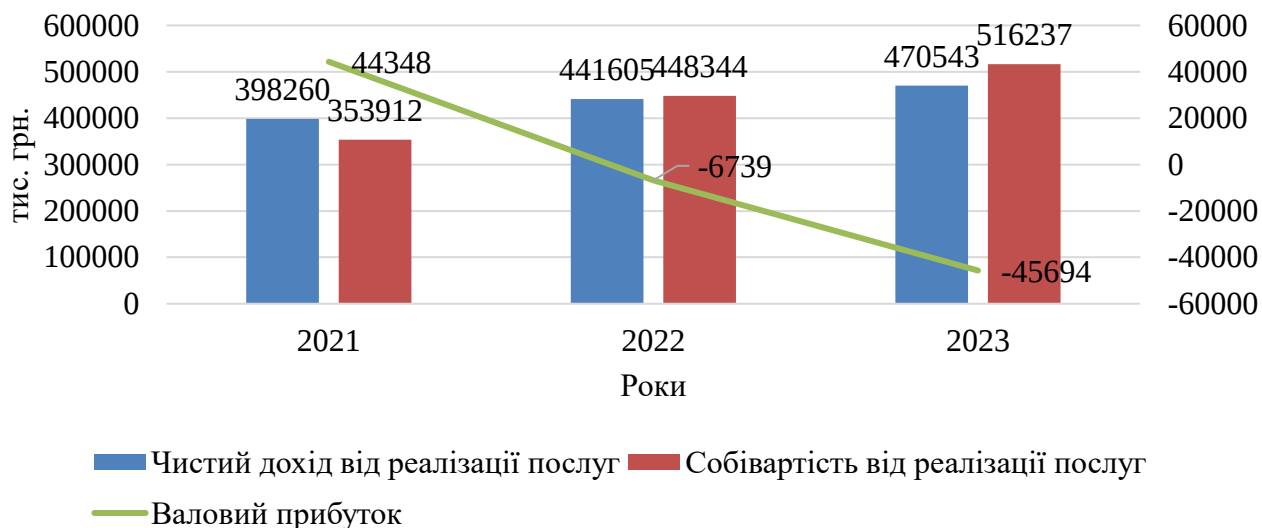


Рисунок 2.11 – Динаміка чистого доходу та собівартості від реалізації послуг КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Наведені вище дані свідчать про те, що протягом 2022-2023 рр. КП ПОР «Полтававодоканал» працювало у збиток. Оскільки собівартість реалізації перевищувала отриманий чистий дохід. Це свідчить про те, що встановлені тарифи

на послуги КП ПОР «Полтававодоканал» не відповідають сучасним економічним реаліям та є нижче від їх собівартості. Зазначене є вагомою проблемою для КП ПОР «Полтававодоканал», як наслідок підприємство потребує дофінансування, покриття цих збитків за рахунок додаткових дотацій з обласного бюджету Полтавської області. Валовий збиток за результатами 2023 р. перевищив 45 млн. грн.

Уся діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» протягом 2022-2023 рр., тобто в умовах воєнного стану, є збитковою. У 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток розміром 3658 тис. грн., а у 2023 р. уже сформувався збиток розміром 65 млн. грн. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємства наведено на рисунку 2.12.

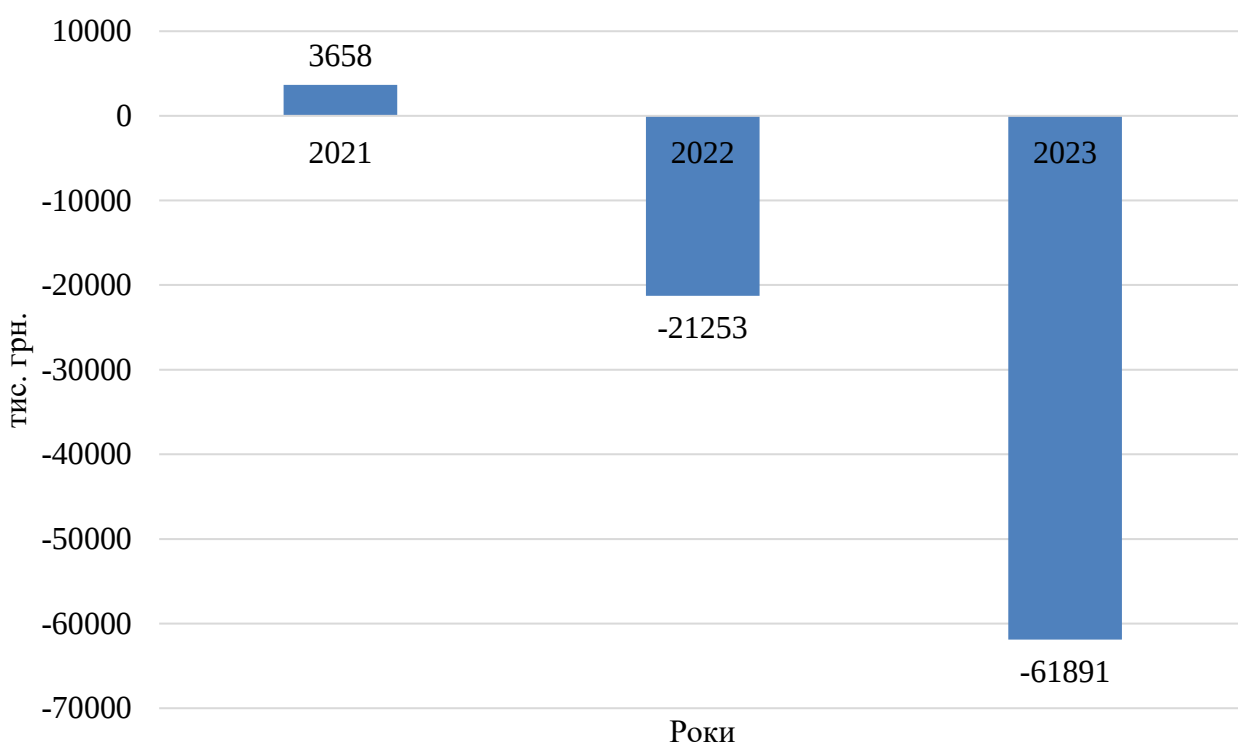


Рисунок 2.12 – Динаміка чистого прибутку (збитку) КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Фонд оплати праці КП ПОР «Полтававодоканал» показує поступове зростання, що обумовлено й щорічним підвищенням мінімальної заробітної плати

згідно законодавства України. У 2023 р. фонд оплати праці склав 165041 тис. грн., що порівнюючи з 2021 р. на 12,38 % або 18186 тис. грн. більше, а у порівнянні з 2022 р. на 1289,3 тис. грн. або 0,79 % більше. Середньомісячна заробітна плата працівників у 2021 р. склала 11,72 тис. грн., у 2022 р. виросла до 13,21 тис. грн., а у 2023 р. дещо зменшилася до 13,03 тис. грн. Внаслідок отриманих негативних фінансових результатів КП ПОР «Полтававодоканал» не мало можливості у 2023 р. підвищити середньомісячну заробітну плату працівникам. На рисунку 2.13 графічно наведено динаміку цих змін.

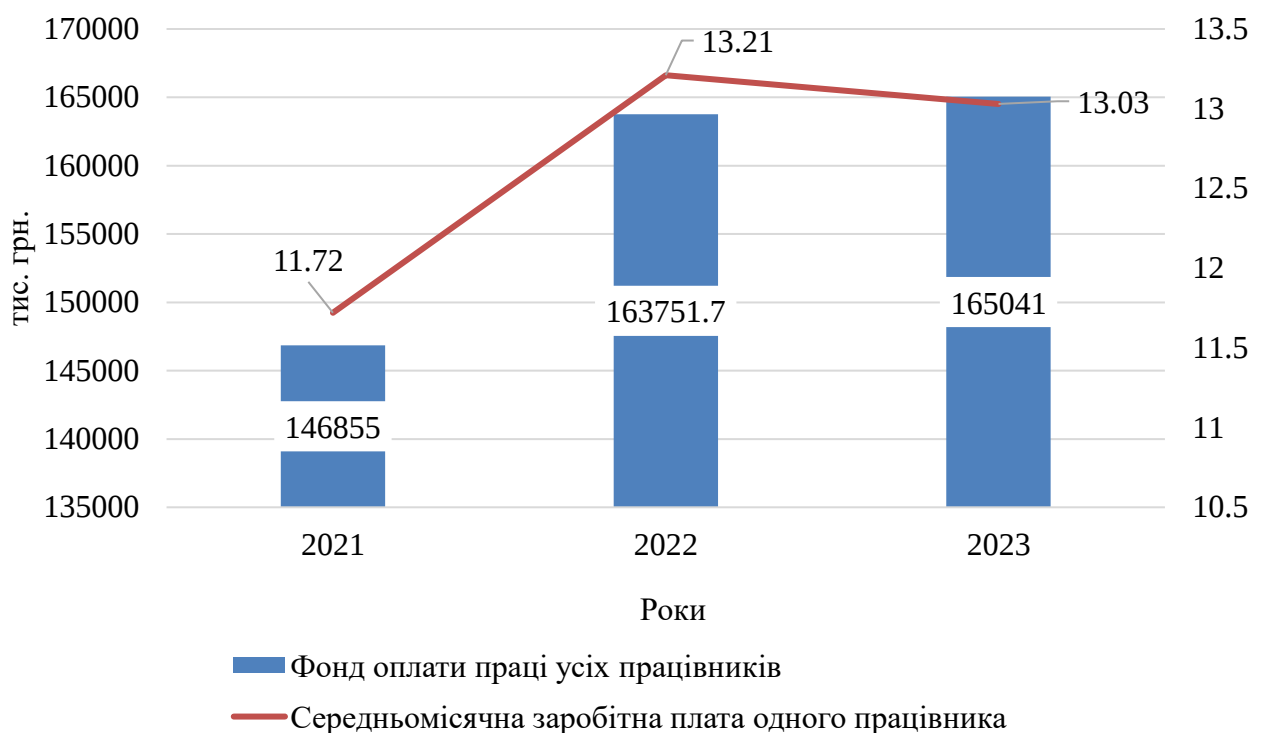


Рисунок 2.13 – Динаміка фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника на КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Слід відзначити існування на КП ПОР «Полтававодоканал» залежності продуктивності праці працівників від рівня заробітної плати. У 2021 р. продуктивність праці одного працівника складала 452,8 тис.грн./особу, у 2022 р. відбулося зростання до 464,24 тис. грн./особу одночасно зі зростання рівня заробітної плати, але у 2023 р. відбулося зменшення продуктивності праці на 18,23 тис. грн./особу до рівня 446,01 тис. грн./особу. Примітно, що зниження рівня

продуктивності праці у 2023 р. відбувається поряд зі зниженням рівня заробітної плати працівників. Тому можемо зробити висновок, що погіршення умов праці, зростання навантаження на працівників, зменшення рівня заробітної плати негативно впливає на морально-психологічний клімат в трудовому колективі, погіршення мотивації праці, що в сукупності негативно відображається на рівні продуктивності праці.

Ефективність використання основних засобів на КП ПОР «Полтававодоканал» погіршується, що може бути пов'язано з великим їх зносом та погіршенням стану. Показник фондівддачі за 2021-2023 рр. знижується з 0,22 грн./грн. до 0,17 грн./грн.

Вагомою проблемою для КП ПОР «Полтававодоканал» є велика заборгованість з боку споживачів за надані послуги. При цьому середній період інкасації дебіторської заборгованості зростає. У 2021 р. в середньому споживачі розраховувалися з КП ПОР «Полтававодоканал» через кожні 58 днів, у 2022 р. ситуація загострилася та склала уже 66 днів, а у 2023 р. підвищилася ще на 49 днів і досягла 115 днів. Велика сума коштів КП ПОР «Полтававодоканал» заморожена у дебіторській заборгованості й повернути її досить складно.

Тривалість операційного циклу зростає, що негативно впливає на загальну ділову активність КП ПОР «Полтававодоканал». Протягом 2021-2023 рр. тривалість операційного циклу зросла з 66 днів до 128 днів. Це також вказує на проблему щодо великого рівня дебіторської заборгованості.

Показники рентабельності КП ПОР «Полтававодоканал» у 2021 р. мали позитивні значення. Зокрема, рентабельність продажу становила 0,92 %, рентабельність активів 0,42 %, а рентабельність власного капіталу 0,78 %. Хоч й не високі значення цих показників, але усі вони мали додатні значення, що свідчить про прибуткову діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» в цей період. В 2022-2023 рр. ситуація кардинально змінилася і підприємство по усім показникам рентабельності мало від'ємні значення. На рисунку 2.14 наведено динаміку показників рентабельності КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

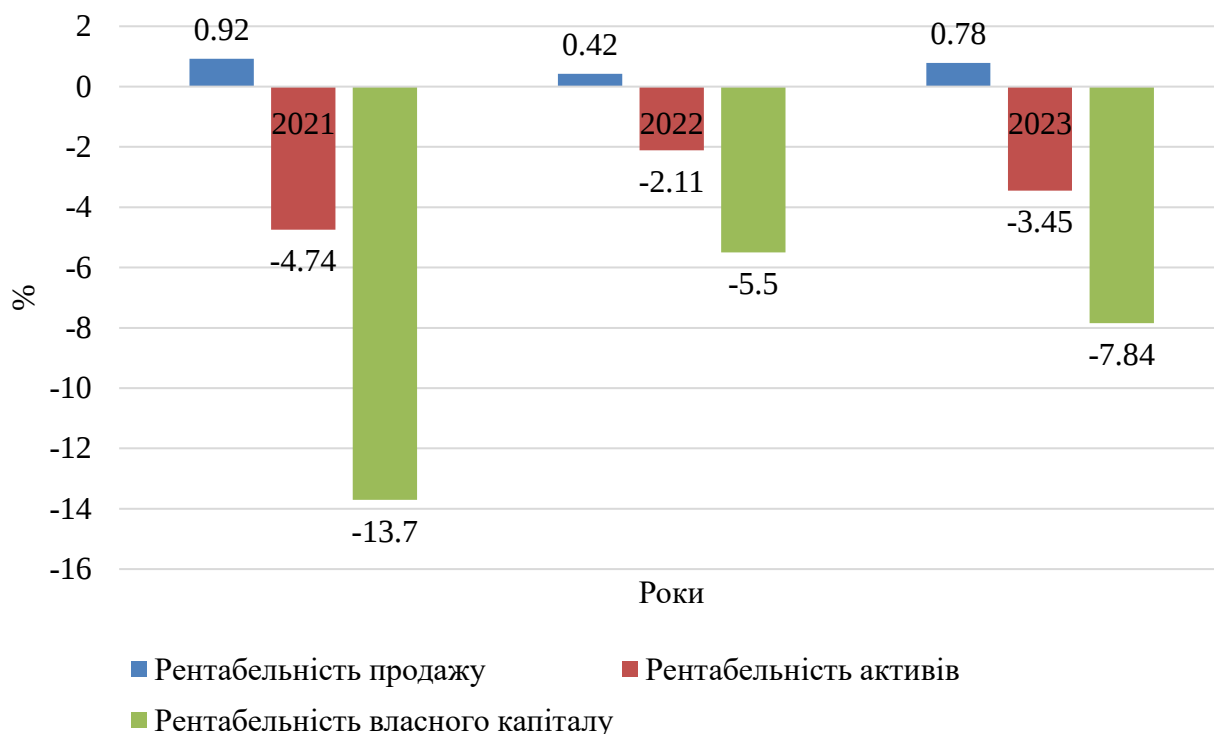


Рисунок 2.14 – Динаміка показників рентабельності КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Таким чином, встановлено незадовільні результати діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» протягом 2022-2023 рр., які суттєво погіршилися порівняно з довоєнним періодом. Суттєвою проблемою КП ПОР «Полтававодоканал» є надання послуг за тарифами, які не відповідають реальній собівартості. Як наслідок, КП ПОР «Полтававодоканал» є збитковим, що погіршує його фінансовий стан та вимагає залучення додаткових коштів з бюджету обласної ради для покриття збитків. У 2023 р. КП ПОР «Полтававодоканал» отримало чистий збиток, який склав 65 млн. грн. Іншими істотними проблемами КП ПОР «Полтававодоканал» є висока собівартість надання послуг, а також накопичений великий розмір дебіторської заборгованості. Споживачі за отримані послуги несвоєчасно розраховуються з КП ПОР «Полтававодоканал».

## 2.4. Стан охорони праці на підприємстві

На КП ПОР «Полтававодоканал» охорона праці є однією з ключових складових безпеки та забезпечення здоров'я працівників. У структурі КП ПОР «Полтававодоканал» передбачено спеціальну службу з охорони праці, яка забезпечує виконання нормативно-правових актів з цієї сфери. Головним завданням цієї служби є виявлення та усунення можливих загроз для життя та здоров'я працівників, а також виробничого обладнання. Вона відповідає за проведення інструктажів з безпеки, організацію профілактичних заходів та навчання персоналу правилам безпеки на робочому місці. Наявність служб з охорони праці на КП ПОР «Полтававодоканал» відповідає вимогам чинного законодавства, а саме Закону України «Про охорону праці». В якому зазначено, що наявність служби охорони праці є обов'язковою для підприємств, де чисельність працівників перевищує 50 осіб. На КП ПОР «Полтававодоканал» чисельність працівників перевищує 1000 осіб, тому сформована служба охорони праці, яка складається з 3 осіб. Усі працівники служби охорони праці мають вищу технічну освіту й підпорядковані директору з охорони праці. На рисунку 2.15 наведено структуру служби охорони праці на КП ПОР «Полтававодоканал».

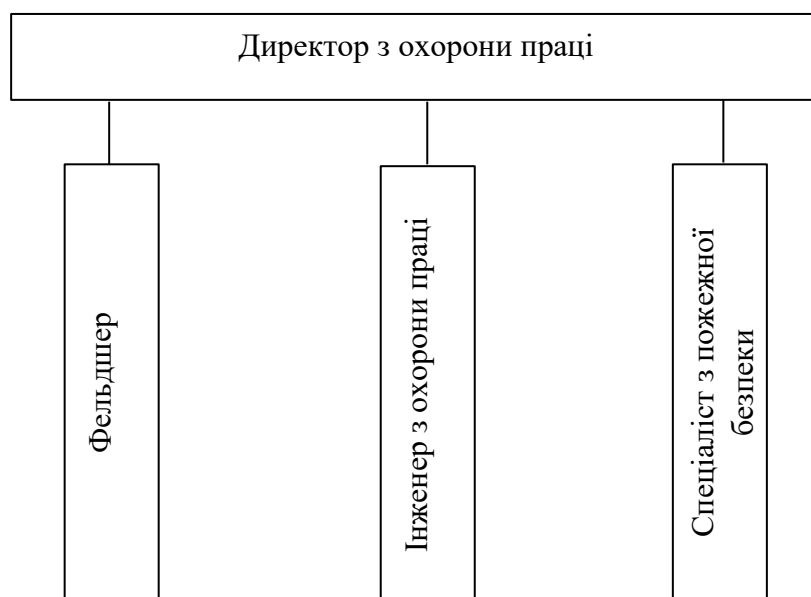


Рисунок 2.15 – Структура служби охорони праці на КП ПОР «Полтававодоканал»

Основними завданнями служби охорони праці на КП ПОР «Полтававодоканал» включають:

- забезпечення безпеки працівників, що хоплює виявлення потенційних небезпек, аналіз ризиків та впровадження заходів їх попередження;
- розробка та впровадження нормативно-правових актів з охорони праці: Служба охорони праці забезпечує виконання вимог законодавства та нормативних документів з питань охорони праці на підприємстві;
- проведення інструктажу та навчання персоналу. Служба охорони праці організовує інструктажі та тренінги з безпеки для всього персоналу, щоб забезпечити їм необхідні знання та навички щодо правил безпеки на робочому місці;
- здійснення контролю та моніторинг умов праці. Служба охорони праці здійснює постійний моніторинг умов праці на підприємстві, виявляє можливі загрози та проводить аналіз причин їх виникнення;
- реагування на надзвичайні ситуації. У разі виникнення аварійних ситуацій або нещасних випадків служба охорони праці організовує дії з надання допомоги постраждалим, встановлення причин події та запобігання подібним ситуаціям у майбутньому;
- співпраця з внутрішніми та зовнішніми контролюючими органами. Служба охорони праці взаємодіє з контролюючими органами, проводить їх аудити та забезпечує виконання вимог щодо охорони праці на підприємстві.

Крім служби з охорони праці, в структурі КП ПОР «Полтававодоканал» також працює штаб з цивільної оборони. Основне завдання цього штабу полягає в забезпеченні готовності організації до дій у надзвичайних ситуаціях, які можуть виникнути внаслідок техногенних або природних катастроф. Він координує дії персоналу підприємства у разі аварійних ситуацій, надає допомогу постраждалим та відновлює роботу комунікаційних мереж.

Обов'язки служби з охорони праці включають постійний моніторинг умов праці, аналіз інцидентів та розробку заходів щодо їх запобігання. Вони також відповідають за оцінку ризиків та впровадження заходів з їх зниження. У

таблиці 2.6 наведено розподіл обов'язків між працівниками служби охорони праці КП ПОР «Полтававодоканал».

Таблиця 2.6 – Розподіл обов'язків між працівниками служби охорони праці КП ПОР «Полтававодоканал»

| № | Посада                        | Обов'язки та завдання                                                                                 |
|---|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Директор з охорони праці      | Розробка та впровадження політики безпеки і здоров'я праці на підприємстві                            |
|   |                               | Координація та контроль за виконанням вимог законодавства та нормативних документів з охорони праці   |
|   |                               | Організація і проведення аналізу ризиків на робочих місцях та розробка заходів їх попередження        |
|   |                               | Проведення навчальних заходів та тренінгів для персоналу з питань безпеки та охорони праці            |
| 2 | Фельдшер                      | Надання медичної допомоги у разі травм або нещасних випадків на робочому місці                        |
|   |                               | Проведення медичних оглядів працівників та ведення медичної документації                              |
|   |                               | Контроль за дотриманням гігієнічних та санітарних норм на робочих місцях                              |
|   |                               | Участь у розробці та впровадженні заходів профілактики захворювань, пов'язаних з умовами праці        |
| 3 | Інженер з охорони праці       | Проведення оцінки ризиків та виявлення потенційних небезпек на робочих місцях                         |
|   |                               | Розробка технічних заходів з покращення умов праці та зменшення ризиків                               |
|   |                               | Контроль за станом технічного обладнання та впровадження необхідних заходів з безпеки                 |
|   |                               | Участь у розслідуванні нещасних випадків на робочому місці та розробці превентивних заходів           |
| 4 | Спеціаліст з пожежної безпеки | Розробка планів евакуації та організація навчання персоналу з пожежної безпеки                        |
|   |                               | Проведення аудитів пожежної безпеки та контроль за дотриманням вимог пожежної безпеки на підприємстві |
|   |                               | Участь у впровадженні протипожежних заходів та координація дій під час пожежних аварійних ситуацій    |
|   |                               | Навчання персоналу використанню пожежних засобів та організація перевірок пожежної безпеки            |

Загалом, такий розподіл обов'язків забезпечує комплексний підхід до охорони праці на підприємстві, що сприяє створенню безпечного та здорового робочого середовища для всіх працівників КП ПОР «Полтававодоканал».

На КП ПОР «Полтававодоканал» існує низка потенційних небезпек та загроз для працівників, особливо в умовах воєнного стану в країні. У воєнний час приймаються додаткові заходи з охорони праці для забезпечення безпеки працівників:

- захист персоналу та обладнання. Встановлення додаткових систем сигналізації та безпеки для оперативного попередження про можливі загрози. Також проведення тренінгів з персоналом щодо дій у надзвичайних ситуаціях та надання необхідного захисту.

- запаси та резервні комунікації. Створення запасів необхідних матеріалів для забезпечення безперебійної роботи підприємства під час обстрілів або блокади. Розробка систем резервних комунікацій для зв'язку з керівництвом та рятувальними службами.

- евакуаційні плани та рятувальні команди. Розробка планів евакуації та навчання персоналу діяти у разі необхідності швидкого залишення робочого місця. Формування рятувальних команд для надання допомоги працівникам у небезпечних ситуаціях.

Щороку протягом весняно-літнього періоду на КП ПОР «Полтававодоканал» організовуються навчальні заходи з питань охорони праці для працівників, які залучені до виконання робіт у складних та ризикованих умовах праці. Крім того, кожні три місяці проводяться тренувальні сесії, які моделюють аварійні ситуації та рятувальні операції. У поточному році такі навчання розпочалися з організації семінару-тренінгу, присвяченого темі «Організація та проведення ризикованих робіт у колодязях системи водопостачання та водовідведення». Для забезпечення якісної підготовки спеціалістів, запрошено експертів з Північно-Східного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці. Особливу увагу на тренуваннях приділяли Закону України «Про охорону праці», основам електробезпеки, правилам пожежної безпеки та наданню першої медичної допомоги у надзвичайних ситуаціях. Відбулось спеціальне навчання з охорони праці для працівників Служби з інформаційної безпеки та охорони підприємства 16

квітня 2024 року, що сприяло збагаченню їхнього фахового багажу та підвищенню рівня безпеки на робочому місці

На КП ПОР «Полтававодоканал» головними внутрішніми документами у сфері охорони праці є наказ директора «Про організацію охорони праці», «Положення про службу охорони праці», а також різні документи інструктивного та методичного характеру.

На КП ПОР «Полтававодоканал» щорічно виділяє кошти на фінансування заходів у сфері охорони праці, поліпшення умов праці. Дане фінансування становить 0,5 % від фонду оплати праці. У таблиці 2.7 наведено суму коштів, виділених КП ПОР «Полтававодоканал» на поліпшення умов праці протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7 – Сума коштів, виділених КП ПОР «Полтававодоканал» на поліпшення умов праці протягом 2021-2023 рр.

| Плановий рік | Фонд оплати праці, тис. грн. | Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн. |
|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------|
| 2021         | 146855                       | 734,275                                            |
| 2022         | 163751,7                     | 818,758                                            |
| 2023         | 165041                       | 825,205                                            |

Як можемо бачити з вищенаведених даних КП ПОР «Полтававодоканал» щорічно виділяє кошти на поліпшення умов праці. Протягом 2021-2023 рр. їх розміри збільшилися з 734,275 тис. грн. до 825,205 тис. грн. Це свідчить про збільшення інвестицій КП ПОР «Полтававодоканал» у поліпшення умови праці, забезпечення безпечного робочого середовища. Знайдемо зміни виділених коштів КП ПОР «Полтававодоканал» на поліпшення умов праці в період 2021-2023 рр.

$$\frac{825,205 - 734,275}{734,275} \cdot 100 = 12,38 \%$$

Отже, за 2021-2023 рр. КП ПОР «Полтававодоканал» збільшив фінансування заходів з поліпшення умов праці на 12,38 %. Таке зростання викликано й збільшенням кількості загроз й ризиків через воєнний стан в Україні. На рис. 2.16 наведемо динаміку суми коштів, виділених на поліпшення умов праці.

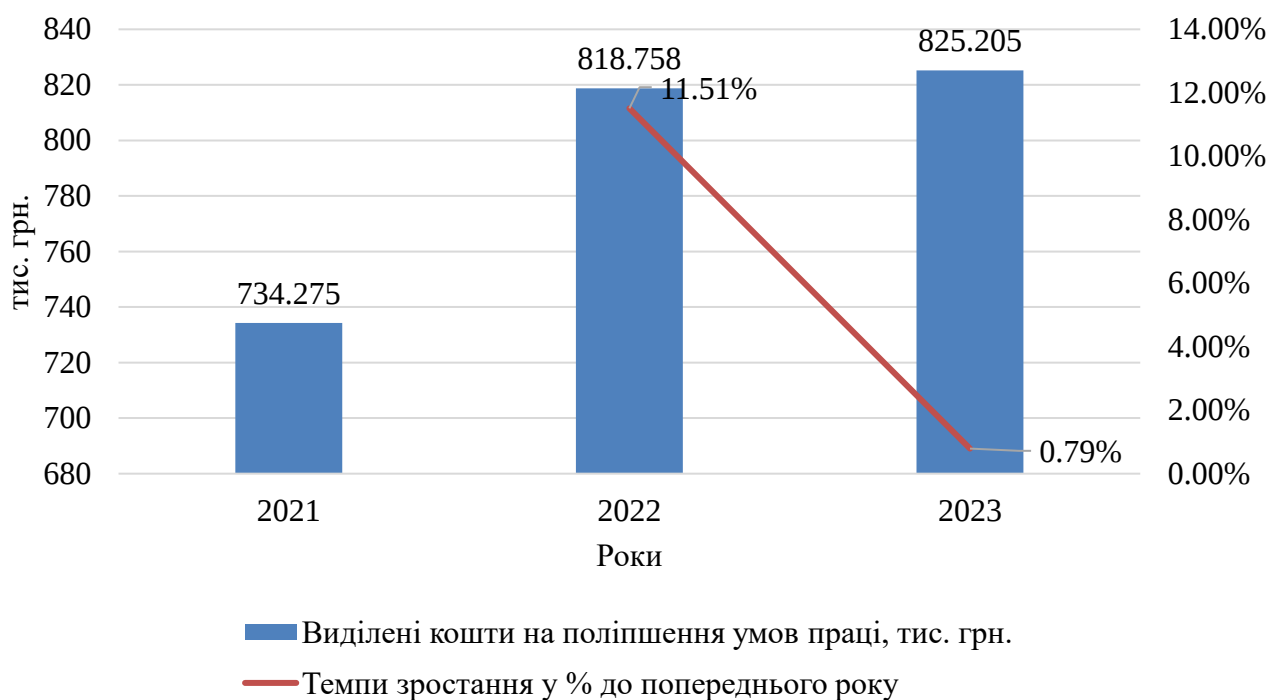


Рисунок 2.16 – Динаміка виділених коштів КП ПОР «Полтававодоканал» на поліпшення умов праці за 2021-2023 рр.

Таким чином, на КП ПОР «Полтававодоканал» відповідно до чинного законодавства створено службу охорони праці, яка складається з трьох працівників: фельдшера, інженера з охорони праці та спеціаліста з пожежної безпеки. Між даними працівниками розподілені завдання та обов’язки у сфері охорони праці. Підпорядкована дана служба директору з охорони праці. На КП ПОР «Полтававодоканал» приділяється належна увага питанню охорони праці, щорічно проводиться для працівників навчання техніці безпеки та надання медичної допомоги. Протягом 2021-2023 рр. зростає фінансування заходів з поліпшення умов праці з 734,275 тис. грн. до 825,205 тис. грн.

## Висновки до розділу 2

За результатами виконання другого розділу кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику КП ПОР «Полтававодоканал», зокрема виконано наступні завдання й зроблено відповідні висновки:

1. Визначено проблеми та перспективи розвитку комунального господарства України. Встановлено, що комунальні господарства є важливим сектором національного господарства України, які надають важливі послуги для всього населення країни. Від їх роботи залежить якість життя населення та забезпечення їх водою, теплом, електроенергією й іншими благами цивілізованого світу. Особлива важливість їх діяльності в умовах війни та постійних пошкоджень об'єктів комунального сектору. Водночас проведений аналіз дозволи виявити цілий ряд важливих проблем комунального господарства в Україні, до яких відноситься: надмірна корупція, нефективне управління, високий рівень корупції, низька якість надаваних послуг, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача фінансових ресурсів й багато інших. Тільки за умови спільних зусиль держави, бізнесу та громадян можна досягти значного покращення у цій сфері та забезпечити стаке та ефективне функціонування комунального господарства.

2. Надано організаційно-правову характеристику КП ПОР «Полтававодоканал». Досліджуване підприємство є комунальним, яке надає послуги по водопостачанню та водовідведенню для населення Полтавської територіальної громади. Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є лінійно-функціональною та досить розгалуженою, виконавчим органом управління є генеральний директор. Клієнтами КП ПОР «Полтававодоканал» є як фізичні, так і юридичні особи. Основні доходи до 90 % досліджуваному підприємству забезпечує надання послуг по збору, очищенні та постачанні води, а також каналізації, відведенні та очищенні стічних вод. Суттєвий вплив на діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» має те, що тарифи на послуги підприємства встановлюються НКРЕКП, а тому часто вони є не економічного обґрунтованими. Як наслідок КП ПОР «Полтававодоканал»

доводиться надавати послуги нижче собівартості, що призводить до збиткової діяльності підприємства й неможливості надання якісних послуг, модернізації обладнання тощо.

3. Проведено аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Встановлено незадовільні результати діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» протягом 2022-2023 рр., які суттєво погіршилися порівняно з довоєнним періодом. Суттєвою проблемою КП ПОР «Полтававодоканал» є надання послуг за тарифами, які не відповідають реальній собівартості. Як наслідок КП ПОР «Полтававодоканал» надає для себе збиткові послуги, що погіршує його фінансовий стан та вимагає залучення додаткових коштів з бюджету обласної ради для покриття збитків. У 2023 р. КП ПОР «Полтававодоканал» отримало чистий збиток, який склав 65 млн. грн. Іншими істотними проблемами КП ПОР «Полтававодоканал» є висока собівартість надання послуг, а також накопичений великий розмір дебіторської заборгованості. Споживачі за отримані послуги несвоєчасно розраховуються з КП ПОР «Полтававодоканал».

4. Досліджено стан охорони праці на підприємстві. На КП ПОР «Полтававодоканал» відповідно до чинного законодавства створено службу охорони праці, яка складається з трьох працівників: фельдшера, інженера з охорони праці та спеціаліста з пожежної безпеки. Між даними працівниками розподілені завдання та обов'язки у сфері охорони праці. Підпорядкована дана служба директору з охорони праці. На КП ПОР «Полтававодоканал» приділяється належна увага питанню охорони праці, щорічно проводиться для працівників навчання техніці безпеки та надання медичної допомоги. Протягом 2021-2023 рр. зростає фінансування заходів з поліпшення умов праці з 734,275 тис. грн. до 825,205 тис. грн.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Оцінювання інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»

Сфера діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» охоплює критично важливі аспекти життєдіяльності міста та області, такі як забезпечення водопостачання та водовідведення. В умовах зростання міського населення, старіння інфраструктури та підвищення екологічних вимог, підприємство стикається з численними викликами. Ефективне вирішення цих завдань вимагає активного інноваційного розвитку, впровадження новітніх технологій та підходів.

Залучення інновацій є ключовим фактором для забезпечення надійності та якості послуг, які надає КП ПОР «Полтававодоканал». Модернізація водопровідних та каналізаційних систем, впровадження автоматизованих систем управління та моніторингу, а також використання екологічно безпечних технологій очищення стічних вод сприяють не тільки підвищенню ефективності роботи підприємства, але й забезпечують стійкий розвиток на майбутнє. Саме тому інновації є невід’ємною частиною стратегії розвитку КП ПОР «Полтававодоканал». Щороку на КП ПОР «Полтававодоканал» затверджується план інноваційного та інвестиційного розвитку товариства, який включає перелік інновацій й фінансове їх забезпечення на плановий рік.

Слід відмітити, що на КП ПОР «Полтававодоканал» немає окремого структурного підрозділу, який би займався виключно інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком. Замість цього, питання інновацій вирішуються колегіально, із залученням представників усієї верхівки менеджменту. Такий підхід дозволяє забезпечити різноманітність ідей та пропозицій, що надходять від різних підрозділів підприємства. Кожен з керівників на КП ПОР «Полтававодоканал» має

право подавати власні пропозиції щодо впровадження тих чи інших інновацій. Це сприяє створенню атмосфери відкритості та співпраці, де кожен працівник може внести свій вклад у розвиток підприємства. Завдяки такому підходу, КП ПОР «Полтававодоканал» може оперативно реагувати на нові виклики і можливості, адаптуючи інноваційні рішення під конкретні потреби та умови своєї діяльності. Це також допомагає забезпечити комплексний підхід до впровадження інновацій, враховуючи різні аспекти роботи підприємства.

Працівники КП ПОР «Полтававодоканал» активно беруть участь у різноманітних всеукраїнських конференціях та засіданнях, що проводяться з участю депутатського корпусу та міжнародних представників. Основна мета цих заходів – обговорення наявних проблем у сфері водопостачання та пошук інноваційних рішень для їх ефективного вирішення.

Під час цих зустрічей фахівці КП ПОР «Полтававодоканал» діляться досвідом та обговорюють актуальні питання, такі як модернізація водопровідних мереж, поліпшення якості води, впровадження нових технологій для очищення та подачі води. Вони також вивчають кращі практики, які застосовуються в інших містах України та за кордоном, з метою їх адаптації для потреб міста Полтави й області.

Залучення міжнародних експертів дозволяє отримати цінні знання та перейняти передовий досвід у галузі забезпечення водопостачання та водовідведення.

Участь у таких заходах сприяє налагодженню співпраці з різними організаціями та установами, що може призвести до реалізації спільних проєктів та отримання грантів для розвитку інфраструктури водопостачання. Таким чином, КП ПОР «Полтававодоканал» постійно працює над вдосконаленням своєї діяльності, прагнучи забезпечити якісне та безперебійне водопостачання для всіх споживачів.

Вагомим недоліком КП ПОР «Полтававодоканал» є відсутність статистичної звітності про інноваційну діяльність, зокрема форми обстеження інноваційної діяльності підприємства. Згідно з чинним законодавством України, ця звітність не

є обов'язковою, тому підприємство не веде її. Однак, цей недолік має значні наслідки, оскільки окремі важливі дані можуть губитися, а досвід реалізації інноваційних проєктів попередніх років КП ПОР «Полтававодоканал» не враховується належним чином.

Відсутність систематичного збору та аналізу інформації про впроваджені інновації призводить до того, що КП ПОР «Полтававодоканал» не має повної картини щодо ефективності та результативності своїх нововведень. Це ускладнює планування майбутніх інноваційних проєктів та знижує можливість вивчення та використання успішних практик. Ведення такої звітності могло б сприяти більш структурованому підходу до інноваційної діяльності, покращити контроль за її результатами та забезпечити накопичення цінного досвіду для подальшого розвитку підприємства.

КП ПОР «Полтававодоканал» активно впроваджує інноваційні підходи в свою діяльність з метою забезпечення ефективного та надійного водопостачання і водовідведення для населення Полтави та області. Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку є модернізація інфраструктури. Підприємство інвестує у оновлення водопровідних та каналізаційних мереж, використовуючи сучасні матеріали та технології, що дозволяють зменшити втрати води і підвищити довговічність систем. Завдяки цьому, вдається знизити експлуатаційні витрати і підвищити якість послуг.

Крім того, «Полтававодоканал» активно працює над впровадженням екологічних технологій. Підприємство реалізує проєкти з очищення стічних вод, використовуючи біологічні методи та сучасне обладнання для досягнення високих стандартів екологічної безпеки. Особлива увага приділяється також впровадженню технологій повторного використання води, що дозволяє знизити споживання природних ресурсів і зменшити навантаження на навколишнє середовище.

Таким чином, інноваційний розвиток КП ПОР «Полтававодоканал» спрямований на покращення якості наданих послуг, підвищення ефективності роботи та зниження екологічного впливу. Впровадження сучасних технологій та підходів дозволяє підприємству не тільки відповідати вимогам сьогодення, а й

забезпечувати стійкий розвиток на майбутнє. На рисунку 3.1 відображено останні впроваджені інновації у діяльність КП ПОР «Полтававодоканал».

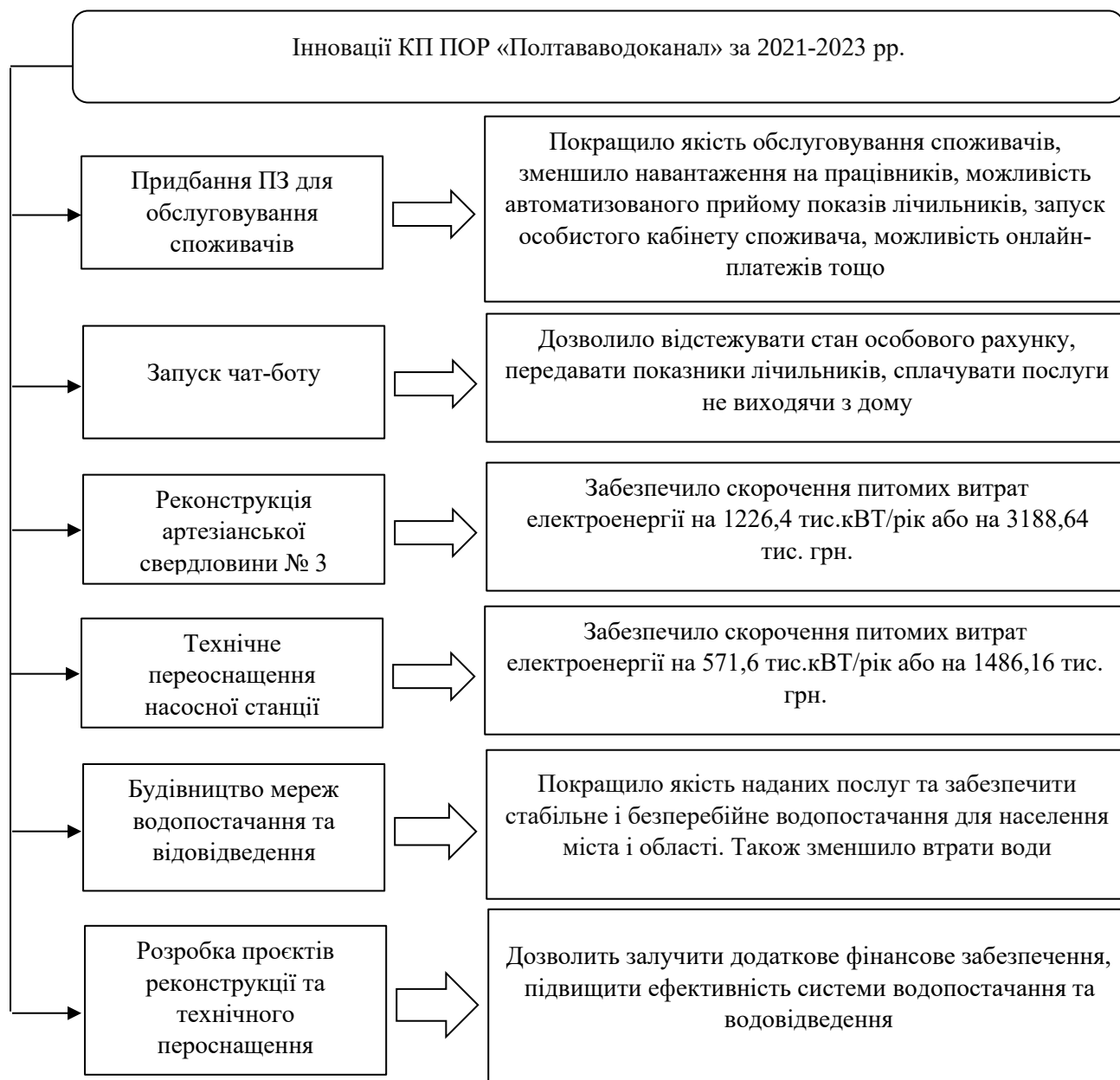


Рисунок 3.1 –Інновації КП ПОР «Полтававодоканал» за 2021-2023 рр.

Наведені вище дані це лише найбільш вагові інновації, які впровадило у свою діяльність КП ПОР «Полтававодоканал». Окрім цього щороку підприємство проводить реконструкцію водопровідних мереж, оновлює насосні станції для збільшення потужності систем водопостачання, спеціальне обладнання та транспортні засоби тощо.

Слід додати, що система водопостачання та водовідведення в місті Полтаві та області будувалася досить давно за старими стандартами. Через це інфраструктура часто потребує ремонту та модернізації, оскільки застарілі мережі не завжди можуть забезпечити надійне та безперебійне обслуговування споживачів. Зі зростанням населення та збільшенням навантаження на систему водопостачання і водовідведення, необхідність у реконструкції стає ще більш ваговою.

Крім того, в умовах євроінтеграції України до Європейського Союзу та необхідності відповідності європейським стандартам виникає потреба у поліпшенні стану мережі та пошуку більш ефективних рішень. Європейські стандарти передбачають більш жорсткі вимоги до якості води, енергоефективності та екологічної безпеки, що додатково стимулює КП ПОР «Полтававодоканал» до модернізації та впровадження нових технологій.

Загалом КП ПОР «Полтававодоканал» активно впроваджує різноманітні інноваційні технології у свою діяльність та реалізує численні інноваційні проекти. Підприємство постійно працює над модернізацією водопровідних та каналізаційних систем, використовуючи сучасні матеріали та технічні рішення для підвищення їхньої надійності та ефективності. Це включає впровадження нових методів очищення води, оптимізацію процесів водопостачання та водовідведення, а також використання енергоефективних технологій.

Слід відмітити, що основним фактором, який стримує повноцінний інноваційний розвиток КП ПОР «Полтававодоканал» є дефіцит фінансових ресурсів. У першу чергу, це викликано тим, що тарифи на послуги підприємства не відповідають економічним обґрунтованим витратам. З однієї сторони в умовах воєнного стану держава прийняла рішення стримувати штучно зростання тарифів для населення на послуги водопостачання та водовідведення. З іншої сторони КП ПОР «Полтававодоканал» за таких умов змушене надавати послуги нижче їх реальної собівартості. Відповідно КП ПОР «Полтававодоканал» отримує збиток від своєї діяльності та не має змоги використовувати власні фінансові ресурси для інвестування в інноваційний розвиток.

На рисунку 3.2 відображено динаміку інвестицій КП ПОР «Полтававодоканал» в інноваційний розвиток за 2021-2023 рр.

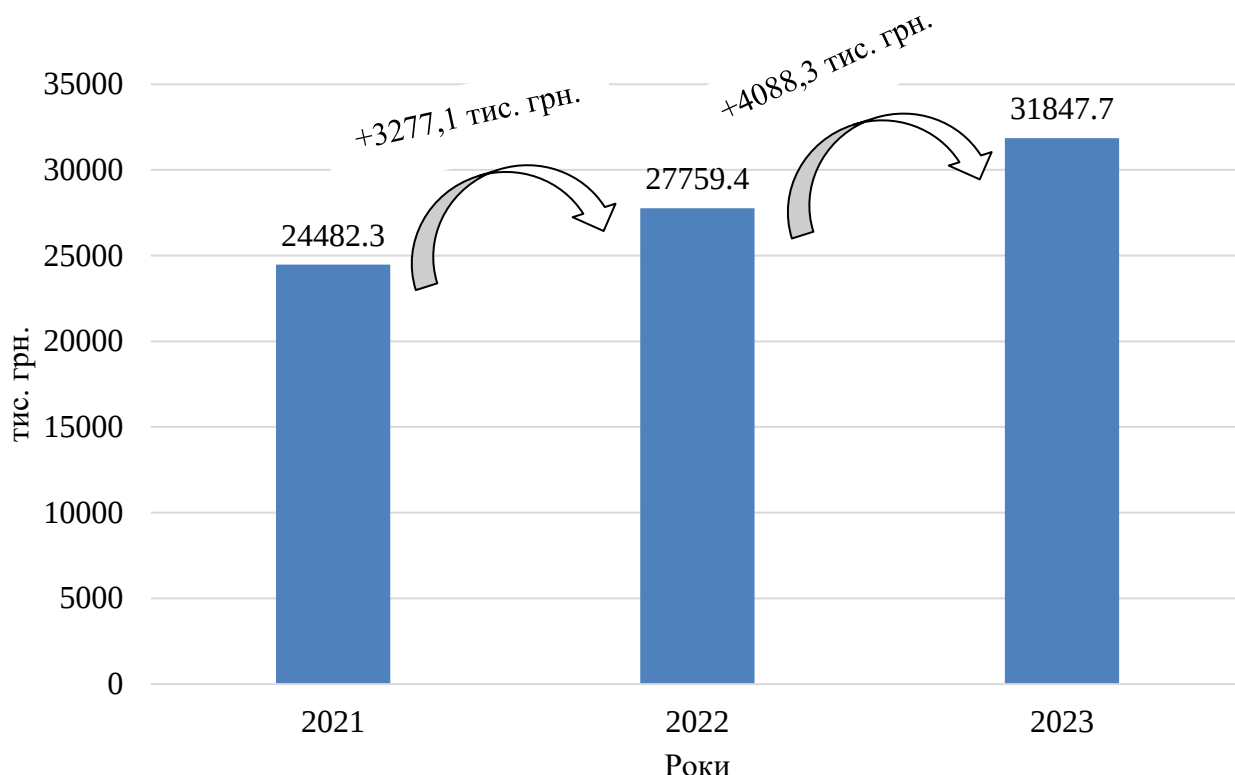


Рисунок 3.2 – Динаміка інвестицій КП ПОР «Полтававодоканал» в інноваційний розвиток за 2021-2023 рр.

Обсяги інвестицій КП ПОР «Полтававодоканал» в інноваційний розвиток за вказаний період демонструють зростання з 24482,3 тис. грн. до 31847,7 тис. грн. У 2022 р. приріст відносно попереднього року склав 3277,1 тис. грн., а у 2023 р. – 4088,3 тис. грн. Попри війну сфера діяльності вимагає від КП ПОР «Полтававодоканал» вкладення в інновації з метою забезпечення якісного обслуговування споживачів. Варто відзначити, що фінансування інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» протягом 2021-2023 рр. на 100 % здійснювалося з власних фінансових джерел, яким виступили амортизаційні відрахування. Для цього на КП ПОР «Полтававодоканал» використовується прискорені методи нарахування амортизації, які дозволяють у перші періоди експлуатації обладнання отримати більші розміри амортизаційних відрахувань. На

КП ПОР «Полтававодоканал» створений спеціальний фонд фінансування інноваційного розвитку, який накопичується з амортизаційних відрахувань.

Слід відмітити, що протягом вказаного періоду часу інші джерела фінансування інноваційного розвитку на КП ПОР «Полтававодоканал» не використовувалися. Через збиткову діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» не мала можливості реінвестувати власну частину прибутку в інноваційний розвиток. З боку обласного бюджету КП ПОР «Полтававодоканал» на інноваційний розвиток не отримувало жодних фінансових коштів.

Наступним етапом аналізу є оцінка показників інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал». Для цього використаємо методологію розглянуту в першому розділі кваліфікаційної роботи. У таблиці 3.1 наведено розрахунок окремих показників інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал».

Таблиця 3.1 – Аналіз показників інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»

| Показник                                                                                           | Роки  |       |       | Відхилення<br>2023 р. від: |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|
|                                                                                                    | 2021  | 2022  | 2023  | 2021                       | 2022  |
| 1                                                                                                  | 2     | 3     | 4     | 5                          | 6     |
| Науково-технічні показники                                                                         |       |       |       |                            |       |
| Частка працівників зайнятих у сфері ДіР, %                                                         | 2,39  | 2,71  | 3,03  | 0,64                       | 0,32  |
| Відношення чисельності докторів, кандидатів, аспірантів до чисельності зайнятих на підприємстві, % | 2,1   | 1,64  | 1,42  | -0,68                      | -0,22 |
| Рівень витрат на наукові розробки, %                                                               | 6,92  | 6,19  | 6,17  | -0,75                      | -0,02 |
| Показники кадрового потенціалу                                                                     |       |       |       |                            |       |
| Частка працівників з вищою освітою, %                                                              | 43,1  | 42,98 | 40,66 | -2,44                      | -2,32 |
| Коефіцієнт сталості персоналу                                                                      | 0,85  | 0,82  | 0,7   | -0,15                      | -0,12 |
| Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.                                                         | 11,72 | 13,21 | 13,03 | 1,31                       | -0,18 |
| Виробничі показники                                                                                |       |       |       |                            |       |
| Коефіцієнт придатності основних фондів                                                             | 0,26  | 0,29  | 0,3   | 0,04                       | 0,01  |
| Коефіцієнт оновлення основних фондів                                                               | 0,12  | 0,07  | 0,06  | -0,06                      | -0,01 |
| Фондовіддача, грн./грн.                                                                            | 0,22  | 0,21  | 0,17  | -0,05                      | -0,04 |

Продовження табл. 3.1

| 1                                 | 2     | 3     | 4     | 5      | 6      |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Фінансово-економічні показники    |       |       |       |        |        |
| Коефіцієнт фінансової автономії   | 0,53  | 0,69  | 0,66  | 0,13   | -0,03  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01  | 0,25  | 0,004 | -0,006 | -0,246 |
| Фінансова стійкість підприємства  | 0,63  | 0,70  | 0,68  | 0,05   | -0,02  |
| Маркетингові показники            |       |       |       |        |        |
| Частка ринку, %                   | 100   | 100   | 100   | 0      | 0      |
| Приріст обсягу збуту, %           | 29,63 | 10,88 | 6,55  | -23,08 | -4,33  |
| Рентабельність послуг, %          | 0,92  | -4,74 | -13,7 | -14,62 | -8,96  |

З проведених розрахунків можемо бачити, що в динаміці практичні усі показники показують погіршення за виключенням коефіцієнта придатності основних фондів, а також частки працівників зайнятих у сфері ДіР. Також незмінною є частка ринку, яка становить 100 % завдяки монопольному становищі КП ПОР «Полтававодоканал» на ринку.

Далі необхідно привести усі розраховані показники до єдиного вимірника. Для цього проведено їх нормалізацію шляхом бальної оцінки, яку проведено шляхом експертного оцінювання кожного з показників, які характеризують стан інноваційного розвитку підприємства. Для них буде використано експертна оцінка шляхом присвоєння балу від 1 до 4 балів. Найгіршим значенням є 1 бал, а найвищем 4 бали. У таблиці 3.2 представлена оцінка інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» на основі експертної оцінки.

Таблиця 3.2 – Оцінка інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» на основі експертної оцінки у 2023 р.

| Складова         | Показник                                                                                        | Вага | Бали |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 1                | 2                                                                                               | 3    | 4    |
| Науково-технічна | Частка працівників зайнятих у сфері ДіР                                                         | -    | 3    |
|                  | Відношення чисельності докторів, кандидатів, аспірантів до чисельності зайнятих на підприємстві | -    | 2    |
|                  | Рівень витрат на наукові розробки                                                               | -    | 2    |
|                  | Підсумкова оцінка                                                                               | 0,1  | 7    |
| Кадрова          | Частка працівників з вищою освітою                                                              | -    | 3    |
|                  | Коефіцієнт сталості персоналу                                                                   | -    | 2    |
|                  | Середньомісячна заробітна плата                                                                 | -    | 2    |
|                  | Підсумкова оцінка                                                                               | 0,1  | 8    |

Продовження табл. 3.2

| 1                    | 2                                                                                                                           | 3    | 4 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|
| Виробнича            | Коефіцієнт придатності основних фондів                                                                                      | -    | 2 |
|                      | Коефіцієнт оновлення основних фондів                                                                                        | -    | 1 |
|                      | Фондовіддача, грн./грн.                                                                                                     | -    | 1 |
|                      | Підсумкова оцінка                                                                                                           | 0,25 | 4 |
| Фінансово-економічна | Коефіцієнт фінансової автономії                                                                                             | -    | 2 |
|                      | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                                                                           | -    | 1 |
|                      | Фінансова стійкість підприємства                                                                                            | -    | 3 |
|                      | Підсумкова оцінка                                                                                                           | 0,25 | 6 |
| Маркетингова         | Частка ринку                                                                                                                | -    | 4 |
|                      | Приріст обсягу збуту                                                                                                        | -    | 2 |
|                      | Рентабельність послуг                                                                                                       | -    | 1 |
|                      | Підсумкова оцінка                                                                                                           | 0,2  | 7 |
| Організаційна        | Наявність в організаційній структурі підприємства відокремленої структурної одиниці, яка займається інноваційною діяльністю | -    | 1 |
|                      | Належне інформаційне забезпечення прийняття рішень у сфері інноваційного розвитку                                           | -    | 2 |
|                      | Рівень компетенції керівників                                                                                               | -    | 4 |
|                      | Підсумкова оцінка                                                                                                           | 0,1  | 7 |

З проведеної бальної оцінки встановлено, що найвище значення має кадрова складова інноваційного розвитку підприємства, яка складає 8 балів. Організаційна, маркетингова та науково-технічна складова оцінені по 7 балів кожна з них. Найгірша ситуація з фінансово-економічною та виробничою складовою. Перша оцінена у 6 балів, а виробнича складова лише у 4 бали.

Далі визначаємо загальний рівень інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»:

$$P_{ip} = 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,25 \cdot 4 + 0,25 \cdot 6 + 0,2 \cdot 7 + 0,1 \cdot 7 = 6,1 \text{ балів}$$

Отже, відповідно до проведених розрахунків рівень інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» оцінений за результатами 2023 р. на рівні 6,1 балів. Для подальшої інтерпретації резульотуючого показника скористаємося шкалою наведено на рисунку 3.3.

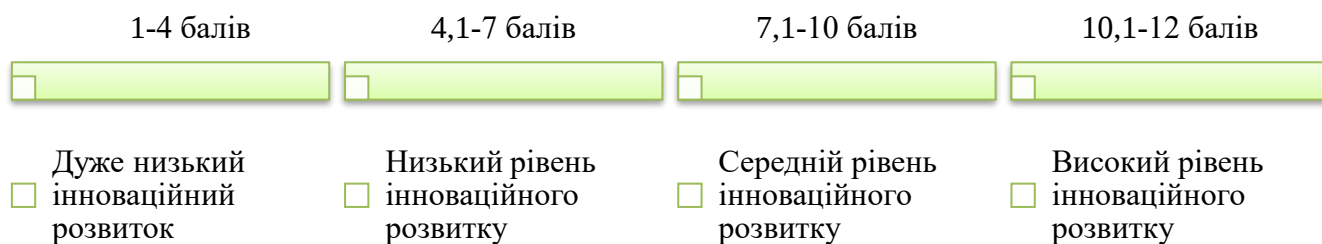


Рисунок 3.3 – Шкала оцінки інноваційного розвитку підприємства

Результати оцінки показали, що інноваційний розвиток КП ПОР «Полтававодоканал» знаходиться на низькому рівні. Цей стан характеризується низкою проблем, що стримують підприємство від повноцінного впровадження сучасних технологій та покращення якості послуг. До них можна віднести наступне:

- **недостатнє інвестування в основні засоби.** Попри реалізацію низки інноваційних проєктів, цього недостатньо для масштабного оновлення застарілої матеріально-технічної бази. Велика кількість обладнання, насосів, водопровідних мереж вимагають капітального ремонту або повної заміни;

- **хронічний дефіцит фінансових ресурсів.** Обмеженість фінансових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» унеможливорює здійснення значних інноваційних проєктів. Відсутність достатнього фінансування впливає на спроможність КП ПОР «Полтававодоканал» впроваджувати новітні технології, проводити необхідні дослідження та навчання персоналу;

- **низький рівень модернізації.** Через брак коштів та інвестицій, КП ПОР «Полтававодоканал» не може впроваджувати сучасні системи управління водопостачанням, автоматизовані системи моніторингу та контролю якості води, що є необхідними для забезпечення стабільного та якісного водопостачання;

- **відсутність підтримки інноваційних проєктів.** Недостатність фінансування також ускладнює залучення зовнішніх інвестицій та грантів, які могли б бути спрямовані на розвиток інноваційних проєктів КП ПОР «Полтававодоканал».

Ці проблеми в комплексі призводять до того, що КП ПОР «Полтававодоканал» не може забезпечити належний рівень інноваційного розвитку. Для подолання цих викликів необхідно залучати додаткові інвестиції, розробляти довгострокові фінансові плани та активніше співпрацювати з державними та міжнародними організаціями для отримання підтримки у впровадженні сучасних технологій у сфері водопостачання.

Таким чином, за останні три роки КП ПОР «Полтававодоканал» впровадило велику кількість інновацій. До найбільш значимих за 2021-2023 рр. відносяться: придбання ПЗ для обслуговування споживачів, запуск чат-боту, реконструкція артезіанської свердловини № 3, технічне переоснащення насосної станції, будівництво мереж водопостачання та відвідведення, розробка проєктів реконструкції та технічного пероснащення. Усі вони спрямовані на поліпшення якості надання послуг, покращення рівня обслуговування клієнтів, автоматизацію бізнес-процесів, а також економію витрат електроенергії. Проведена оцінка інноваційного розвитку показала, що наявних зусиль КП ПОР «Полтававодоканал» недостатньо. Наявний рівень інноваційного розвитку підприємства характеризується низьким рівнем, а головними проблемами в даній сфері є недостатнє фінансування.

З урахуванням зазначеного можемо констатувати, що КП ПОР «Полтававодоканал» потребує удосконалення інноваційного розвитку підприємства.

### **3.2. Формування програми удосконалення інноваційного розвитку підприємства**

КП ПОР «Полтававодоканал» потребує удосконалення інноваційного розвитку для забезпечення стабільної та ефективної роботи в умовах сучасних викликів. Впровадження інновацій є критично важливим для підприємства з огляду на необхідність модернізації інфраструктури, підвищення ефективності управлінських та виробничих процесів, а також зменшення негативних

екологічних наслідків. В умовах євроінтеграції України до ЄС та триваючої війни потреба в інноваційних рішеннях стає ще більш актуальною. Європейські стандарти вимагають високого рівня якості водопостачання та водовідведення, що спонукає до пошуку новітніх технологій та підходів.

Інноваційний розвиток принесе численні переваги як самому підприємству, так і державі та населенню загалом. Для КП ПОР «Полтававодоканал» це означає підвищення ефективності операцій, зниження витрат на експлуатацію та обслуговування, а також мінімізацію аварійних ситуацій. Модернізація технологій дозволить зменшити втрати води, покращити якість очищення та знизити споживання енергії, що безпосередньо вплине на економічну стабільність підприємства.

Для держави впровадження інновацій у сфері водопостачання та водовідведення сприятиме покращенню екологічної ситуації, зменшенню забруднення водних ресурсів та підвищенню якості життя населення. Це також дозволить Україні відповідати європейським стандартам та вимогам, що є важливим кроком у процесі євроінтеграції. В умовах війни забезпечення стабільного водопостачання є критично важливим для підтримання життєдіяльності населення та інфраструктури.

Для населення впровадження інноваційних рішень у водопостачання з боку КП ПОР «Полтававодоканал» означає покращення якості питної води, стабільність послуг та зменшення витрат на комунальні послуги. Інноваційний розвиток КП ПОР «Полтававодоканал» є важливим кроком до сталого розвитку, економічної стабільності та підвищення якості життя населення. Це не тільки відповідає сучасним викликам, але й забезпечує відповідність України європейським стандартам у сфері водопостачання та водовідведення, що є однією з ключових умов у процесі євроінтеграції.

Для удосконалення інноваційного розвитку підприємства КП ПОР «Полтававодоканал» можна запропонувати модель, яка включає декілька послідовних кроків, які схематично представлено на рисунку 3.4.

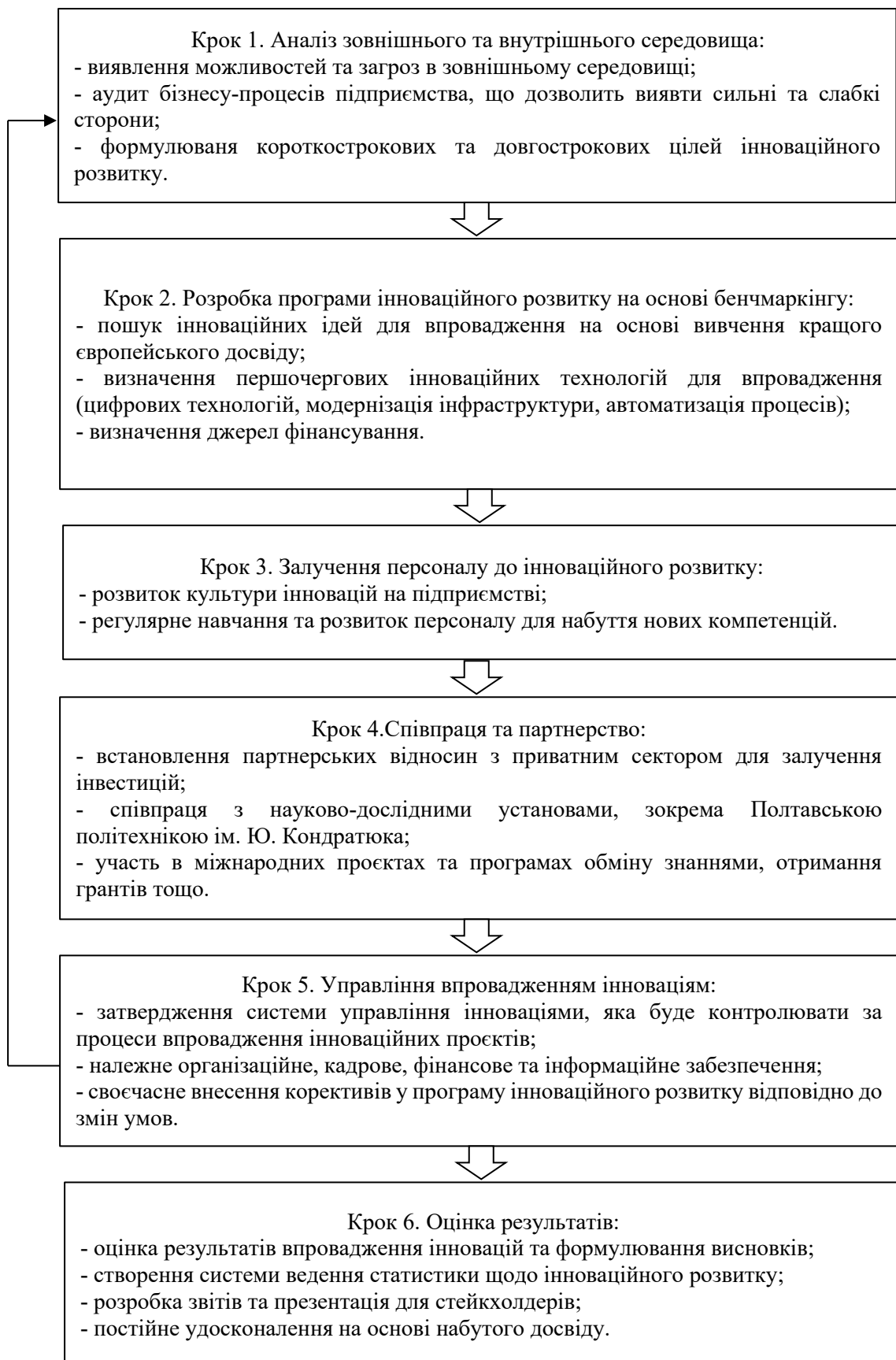


Рисунок 3.4 – Алгоритм формування та удосконалення програми інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»

При розробленні програми інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» доцільно застосувати метод бенчмаркінгу, який ґрунтується на кращих європейських практиках та впровадженні сучасних інновацій. Важливо правильно відібрати ті рішення, які найбільш підходять для специфіки діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», та успішно їх інтегрувати у власні бізнес-процеси. Такий підхід забезпечить постійне вдосконалення і розвиток КП ПОР «Полтававодоканал», сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку та дозволить досягати нових висот у своїй галузі.

Використання бенчмаркінгу дозволить КП ПОР «Полтававодоканал» урахувати кращий досвід інноваційного розвитку подібних закордонних підприємств, зменшити ризики допущення помилок. До основних переваг бенчмаркінгу в запропонованій моделі інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» слід віднести:

- визначення найбільш ефективних інноваційних рішень, які принесли користь подібним підприємствам;
- прискорення процесу впровадження інновацій на основі аналізу успішного досвіду інших підприємств;
- мінімізація ризиків допущення помилок завдяки орієнтації на перевірені рішення та практики;
- краще розуміння останніх тенденцій та набуття досвіду управління інноваційним розвитком підприємства.

Вважаємо, що саме метод бенчмаркінгу дозволить розробити ефективну програму інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал», яка б враховувала визначені проблеми та знайти ефективні інноваційні рішення. Бенчмаркінг дає чітке розуміння того, як інші підприємства вирішили подібні проблеми й підвищити ефективність власних бізнес-процесів. Також бенчмаркінг дозволить уникнути типових помилок, прийняття нефективних інноваційних заходів тощо.

Іншим важливим напрямком удосконалення інноваційного розвитку підприємства є моніторинг статистичних даних про впровадження інновацій та хід

інноваційного процесу. Такий підхід дозволяє підприємству постійно аналізувати власний досвід, виявляти успіхи та недоліки, а також шукати шляхи для поліпшення.

Ведення детальної статистики включає збір даних про всі етапи інноваційного процесу, від зародження ідеї до її повної реалізації. Це сприяє більшій прозорості інноваційних процесів, що підвищує довіру з боку всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, інвесторів та партнерів. Накопичення та аналіз даних про інновації формує цінну базу знань, яку можна використовувати для навчання нових співробітників та вдосконалення існуючих процесів.

Ведення статистики про впроваджені інновації та хід інноваційного процесу є ключовим елементом для постійного розвитку та вдосконалення підприємства. Це дозволить не лише вивчати та впроваджувати найкращий світовий досвід, але й ефективно використовувати власні досягнення для подальшого зростання та успіху.

З огляду на те, що КП ПОР «Полтававодоканал» має важливе суспільне значення для всієї Полтавської області, важливо забезпечити стратегічне партнерство з зацікавленими сторонами. Одним з ключових напрямків у цьому контексті є співпраця із закладами вищої освіти, зокрема Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». На базі закладу можна буде проводити наукові дослідження та залучати науковців до пошуку шляхів оптимізації діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

Стратегічне партнерство з Полтавською політехнікою імені Юрія Кондратюка відкриє широкі можливості для інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»:

- взаємодія з закладом вищої освіти дозволить проводити спільні дослідження та розробки нових технологій у сфері водопостачання та водовідведення, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства;
- співпраця з закладом вищої освіти забезпечить підготовку висококваліфікованих фахівців, які будуть знайомі з сучасними технологіями та методами роботи, що впроваджуються у КП ПОР «Полтававодоканал»;

– надання студентам можливості проходити стажування та практику на КП ПОР «Полтававодоканал» дозволить їм отримати цінний практичний досвід, а підприємству – знайти потенційних співробітників;

– участь у спільних інноваційних проєктах з закладом вищої освіти сприятиме впровадженню новітніх розробок та технологій, що підвищить якість послуг, які надаються КП ПОР «Полтававодоканал»;

– регулярні конференції, семінари та інші заходи за участю представників наукової спільноти дозволять КП ПОР «Полтававодоканал» бути в курсі останніх наукових досягнень і тенденцій в галузі водопостачання;

– спільні проєкти з закладом вищої освіти може залучати додаткове фінансування у вигляді грантів від державних і міжнародних організацій, що підтримують наукові дослідження та інноваційні розробки.

Для КП ПОР «Полтававодоканал» важливо вирішити питання фінансування інноваційних проєктів, оскільки підприємство не має достатніх власних фінансових ресурсів. Розглядаючи альтернативні джерела фінансування, можна виділити кілька ключових напрямків, які наведено на рисунку 3.5.

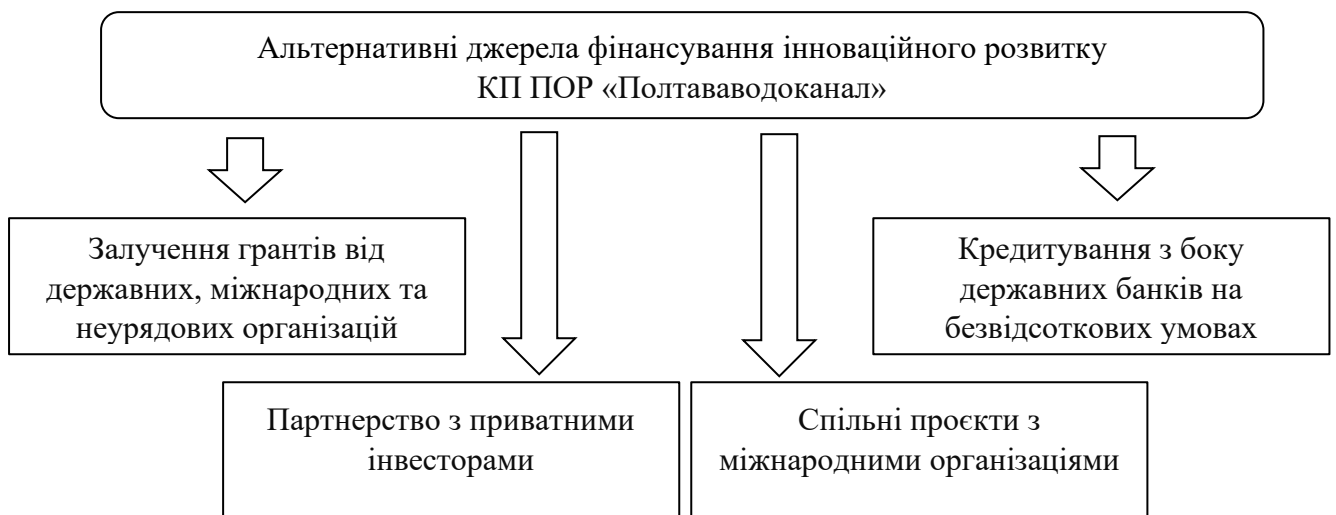


Рисунок 3.5 – Альтернативні джерела фінансування інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»

Додаткове фінансування з боку обласної ради в умовах воєнного стану домогтися КП ПОР «Полтававодоканал» буде досить складно. Оскільки більша

частина доходів бюджету обласної ради спрямовується на фінансування обороноздатності країни, підтримку збройних сил України. Тому слід шукати альтернативні джерела фінансування інноваційного розвитку. Найбільш перспективним напрямком вбачається залучення міжнародних організацій, отримання грантів на впровадження інновацій.

Весь цивілізований світ підтримує Україну в невинуватеній війні, які розпочала проти нашої країни РФ. У таких умовах міжнародні фінансові організації активно підтримують України, долучаються до фінансування різноманітних проєктів, сприяють дифузії інновацій, консультують, реалізують програми підтримки інновацій. Те, що КП ПОР «Полтававодоканал» надає послуги по водовідведенню та водопостачанню надає йому переваги для отримання міжнародних грантів. Так, як товариство є суспільно важливим для всієї Полтавської області та її населення.

Існує велика кількість перспективних інновацій, які КП ПОР «Полтававодоканал» може впровадити у свою діяльність. На основі детального вивчення особливостей діяльності комунальних підприємств даної сфери та наявних проблем КП ПОР «Полтававодоканал» у таблиці 3.3 сформовано програму інноваційного розвитку підприємства на 2024-2026 рр.

Таблиця 3.3 – Програма інноваційного розвитку підприємства на 2024-2026 рр.

| Інновації                   | Коротка характеристика                                     | Орієнтовна вартість (тис. грн) | Результат                                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                          | 3                              | 4                                                                        |
| Впровадження SCADA-системи  | Встановлення SCADA для моніторингу та управління процесами | 25000                          | Підвищення ефективності управління, зменшення ризиків аварійних ситуацій |
| Модернізація очисних споруд | Впровадження мембранних біореакторів (MBR) та УФ-обробки   | 20000                          | Підвищення якості очищення води, зменшення екологічного навантаження     |

Продовження табл. 3.3

| 1                                      | 2                                                            | 3                                 | 4                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизація систем                   | Встановлення датчиків для моніторингу та управління мережами | 20000                             | Зниження витрат на обслуговування, оперативне виявлення та усунення проблем                  |
| Використання Big Data                  | Збір та аналіз даних для оптимізації роботи та планування    | 10000                             | Підвищення точності прогнозів, оптимізація ресурсів та витрат                                |
| Реконструкція мереж водопостачання     | Використання безтраншейних методів для заміни труб           | 30000                             | Зниження витрат та часу на ремонт, мінімізація впливу на міську інфраструктуру               |
| Встановлення енергоощадного обладнання | Заміна насосів та іншого обладнання на енергоефективне       | 25000                             | Зниження витрат на електроенергію, підвищення надійності роботи обладнання                   |
| Розвиток кадрового потенціалу          | Проведення регулярних тренінгів та навчальних програм        | 5000                              | Підвищення кваліфікації працівників, адаптація до нових технологій                           |
| Співпраця з приватним сектором         | Укладання угод про спільні проєкти з приватними компаніями   | 0 (інвестиції приватного сектора) | Залучення інвестицій та експертних знань, зменшення фінансового навантаження на підприємство |

Інноваційні проєкти КП ПОР «Полтававодоканал» спрямовані на покращення якості наданих послуг і зниження негативного впливу на навколишнє середовище. КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно активно інтегрувати автоматизовані системи управління та моніторингу, що дозволяє в режимі реального часу відстежувати стан мереж та оперативно реагувати на будь-які несправності чи аварії. Завдяки такому підходу, КП ПОР «Полтававодоканал» не лише відповідатиме сучасним викликам у сфері водопостачання та водовідведення, але й активно сприятиме сталому розвитку регіону, забезпечуючи надійні та якісні послуги для населення.

Важливою складовою інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» є впровадження автоматизованих систем управління та моніторингу. Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як SCADA системи, дозволяє в режимі реального часу контролювати стан мереж і об'єктів, оперативно реагувати на

аварійні ситуації і забезпечувати безперебійне водопостачання. Автоматизація також сприяє оптимізації використання ресурсів і енергоефективності, що є важливим аспектом стійкого розвитку підприємства.

Впровадження SCADA-системи (Supervisory Control and Data Acquisition) у діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» має на меті оптимізацію управління та контролю за водопостачанням та водовідведенням. Впровадження даної системи спрямована на підвищення ефективності роботи системи водопостачання та зменшення можливих аварійних ситуацій.

Реалізація даної пропозиції передбачає наступні кроки. По-перше, потрібно провести аналіз поточного стану системи водопостачання та водовідведення з метою ідентифікації потенційних проблемних зон. Після цього необхідно підібрати відповідне обладнання та програмне забезпечення для впровадження SCADA-системи. Після встановлення обладнання та програмного забезпечення проводиться їх інтеграція та налагодження з метою забезпечення оптимального функціонування системи.

SCADA-система працює за принципом збору, моніторингу та аналізу даних з різних датчиків та обладнання, що забезпечує контроль над процесами водопостачання та водовідведення. Вона дозволяє операторам КП ПОР «Полтававодоканал» отримувати реальний часовий звіт про стан системи, виявляти відхилення та аварійні ситуації, а також вчасно реагувати на них.

Декілька європейських підприємств, що успішно впровадили SCADA-системи у сфері водопостачання та водовідведення, включають Veolia Water, Thames Water та Suez Water Technologies & Solutions. Ці компанії використовують SCADA-системи для підвищення ефективності своїх систем, зменшення витрат та забезпечення надійного контролю за процесами водопостачання та водовідведення.

Впровадження SCADA-системи надасть КП ПОР «Полтававодоканал» можливість оперативно реагувати на аварійні ситуації та забезпечить контроль за процесами водопостачання та водовідведення у режимі реального часу. Завдяки цій системі, оператори зможуть постійно моніторити тиск води в мережі, що дозволить

їм вчасно виявляти будь-які відхилення та реагувати на них перед появою серйозних проблем.

Крім того, SCADA-система дозволить КП ПОР «Полтававодоканал» точно визначати місця поломок та проривів труб, що забезпечить швидке реагування та усунення негативних наслідків. Завдяки системі збору та аналізу даних, оператори матимуть можливість отримувати детальну інформацію про стан всієї мережі та здійснювати необхідні заходи щодо її підтримки та удосконалення. В цілому, впровадження SCADA-системи дозволить КП ПОР «Полтававодоканал» підвищити надійність своєї системи водопостачання та водовідведення, зменшити ризик виникнення аварій та забезпечить ефективне управління водними ресурсами.

Таким чином, запропоновано програму інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал», яка розроблена з використанням методу бенчмаркінгу та ґрунтується на європейському досвіді щодо поліпшення забезпечення водопостачання та водовідведення. Що стосується фінансового забезпечення, то для впровадження інновацій рекомендовано використання державних та міжнародних грантових програм, отримання кредитів на пільгових умовах, а також залучати приватний сектор для інвестування інноваційних заходів. У рамках дослідження запропоновано програму інноваційного розвитку, яка включає низку інновацій, а саме: впровадження SCADA-системи, модернізацію очисних споруд, автоматизацію систем, використання Big Data, реконструкцію мереж водопостачання, встановлення енергоощадного обладнання тощо.

Впровадження запропонованих інновацій забезпечить не лише підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», але й загалом поліпшення якості надання послуг, що важливо для всього населення Полтавської області. Далі доречним є здійснення економічного обґрунтування шляхів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

### **3.3. Економічне обґрунтування шляхів забезпечення інноваційного розвитку підприємства**

Надання точної економічної оцінки запропонованим заходам у сфері інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» є досить складним завданням. Це обумовлено не лише складністю прогнозування подальшого розвитку подій, але й низкою інших факторів, що впливають на економічні процеси в Україні та на підприємстві.

Одним із факторів, який ускладнює економічну оцінку, є невизначеність щодо реакції ринку на запропоновані інновації. Поведінка споживачів, розвиток військових дій, зміни в законодавстві та регулюванні можуть значно вплинути на результати впровадження нововведень у діяльність КП ПОР «Полтававодоканал».

Додатковою складністю є неможливість передбачити всі можливі ризики та перешкоди, які можуть виникнути у процесі реалізації інноваційних проєктів на КП ПОР «Полтававодоканал». Необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як технологічні зміни, зміни у споживчому попиті, політичні та економічні кризи, які можуть вплинути на кінцеві результати від впровадження інновацій.

З урахуванням зазначеного можемо констатувати, що у даному випадку можна лише спрогнозувати можливу ефективність запропонованих заходів на основі аналізу інформації, наявних даних та експертної оцінки й припущень. Важливою частиною процесу буде постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження інновацій з метою коригування стратегії та максимізації позитивних ефектів. КП ПОР «Полтававодоканал» при реалізації інноваційних проєктів матиме змогу на усіх його етапах здійснювати поточну оцінку й у разі відхилень, отримання негативних результатів коригувати план інноваційного розвитку у відповідності до змін в зовнішньому середовищі.

Для реалізації запропонованих заходів КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно інвестування коштів у інфраструктуру та обладнання, комунікаційну мережу та придбання програмного забезпечення.

Для впровадження запропонованих заходів необхідно встановити сенсори, контролери, програмовані логічні контролери (PLC) та інші вимірювальні пристрої на всіх ключових точках водопостачання та водовідведення. Забезпечення надійної комунікаційної інфраструктури для передачі даних від сенсорів до центрального диспетчерського пункту. Використовуються проводові (Ethernet) та безпроводні (GPRS, 3G/4G, LoRa) технології. Інтеграція системного програмного забезпечення для збору, обробки та візуалізації даних. SCADA-платформи, як-от Siemens WinCC, GE iFIX, або Wonderware, забезпечують зручний інтерфейс для операторів та аналітиків.

Особливості впровадження програми інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» включатиме у себе наступні етапи:

- на початковому етапі важливо провести детальне обстеження існуючих систем, визначити ключові точки контролю та створити проектну документацію. Визначення специфікацій обладнання та програмного забезпечення на основі вимог КП ПОР «Полтававодоканал»;

- інсталяція сенсорів та контролерів, підключення їх до центральної системи. Налаштування програмного забезпечення для забезпечення коректної роботи та інтеграції з існуючими системами управління;

- проведення навчальних семінарів та тренінгів для працівників з метою освоєння роботи з новою системою, навчання принципам роботи з новим обладнанням та навичкам оперативного управління;

- регулярне обслуговування обладнання, оновлення програмного забезпечення та моніторинг роботи системи для забезпечення її стабільної та ефективної роботи.

Усі заходи, які включені в програму інноваційного розвитку включають впровадження цифрових технологій та обладнання для модернізації інфраструктури підприємства. Впровадження інновацій у КП ПОР «Полтававодоканал» забезпечить високу якість та надійність водопостачання, зменшить витрати на обслуговування та підвищить загальну ефективність роботи підприємства.

У частині витрат, то реалізація програми інноваційного розвитку за орієнтовними підрахунками коштуватиме КП ПОР «Полтававодоканал» 135 млн. грн. Частину цих коштів КП ПОР «Полтававодоканал» зможе покрити за рахунок спонсорських внесків бізнесу, іншу – за рахунок власних коштів, участі у міжнародних грантових програмах та залучення фінансових ресурсів з обласної ради.

На рисунку 3.6 наведено розподіл фінансових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» за періодом реалізації програми інноваційного розвитку.

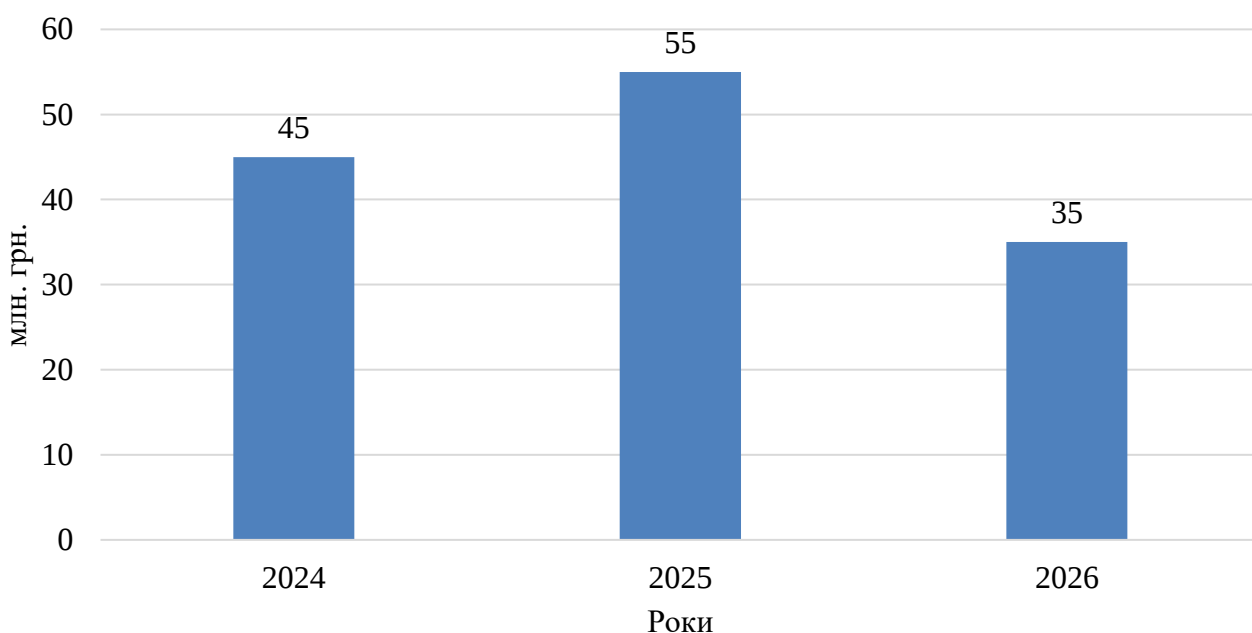


Рисунок 3.6 – Розподіл фінансових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» за періодом реалізації програми інноваційного розвитку

Загальна сума запланованих інвестицій у програму інноваційного розвитку складе 135 млн. грн. Дана сума може змінюватися відповідно до економічних змін в Україні, курсової різниці, інфляції та інших чинників. Також КП ПОР «Полтававодоканал» у разі появи нових фінансових програм підтримки зможе взяти у них участь та залучити додаткове фінансування.

На основі вивчення переваг запропонованих інновацій у таблиці 3.4 представлено очікуваний економічний ефект».

Таблиця 3.4 – Очікуваний економічний ефект від реалізації програми інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»

| Інновації                              | Очікуваний економічний ефект                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження SCADA-системи             | Зниження витрат на обслуговування та ремонт до 20-25%<br>Оптимізація процесів управління водопостачанням до 15-20%<br>Підвищення надійності та безпеки систем до 20%<br>Зменшення втрат води та енергії до 10-15%      |
| Модернізація очисних споруд            | Підвищення якості очищення води до 30-40%<br>Зниження витрат на енергію та хімічні реагенти до 20-25%<br>Зменшення викидів забруднюючих речовин у довкілля до 30%<br>Продовження терміну експлуатації споруд до 20-25% |
| Автоматизація систем                   | Зменшення витрат на робочу силу до 30%<br>Зменшення помилок та втрат води до 20%<br>Підвищення ефективності управління ресурсами до 15%                                                                                |
| Використання Big Data                  | Оптимізація водопостачання та зменшення втрат до 25%<br>Підвищення точності прогнозування потреб води до 15%<br>Зменшення витрат на ремонти та обслуговування до 10%                                                   |
| Реконструкція мереж водопостачання     | Зниження втрат води через зношені мережі до 30%<br>Зменшення кількості аварійних ситуацій до 40%<br>Підвищення надійності водопостачання до 20%                                                                        |
| Встановлення енергоощадного обладнання | Зниження витрат на енергію до 25-30%<br>Підвищення ефективності роботи систем до 20%<br>Зменшення викидів CO <sub>2</sub> та інших забруднювачів до 10%                                                                |
| Розвиток кадрового потенціалу          | Підвищення продуктивності та ефективності роботи до 15%<br>Зниження плинності кадрів до 10%<br>Підвищення рівня інновацій та впровадження нових технологій до 20%                                                      |
| Співпраця з приватним сектором         | Залучення додаткових інвестицій до 50 млн грн.<br>Зниження витрат на утримання інфраструктури до 20%                                                                                                                   |

Заходи сприятимуть зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності роботи та якості послуг, а також залученню додаткових інвестицій. Орієнтовний термін окупності інвестицій становитиме 3-4 роки, залежно від масштабів впровадження та ефективності управління. Запропоновані заходи для КП ПОР «Полтававодоканал» мають значний економічний потенціал, знижуючи операційні витрати, підвищуючи ефективність та якість послуг. Це дозволить КП ПОР «Полтававодоканал» стати більш конкурентоспроможною та надійною,

забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Сукупний економічний ефект від впровадження програми інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» наведено на рисунку 3.7.

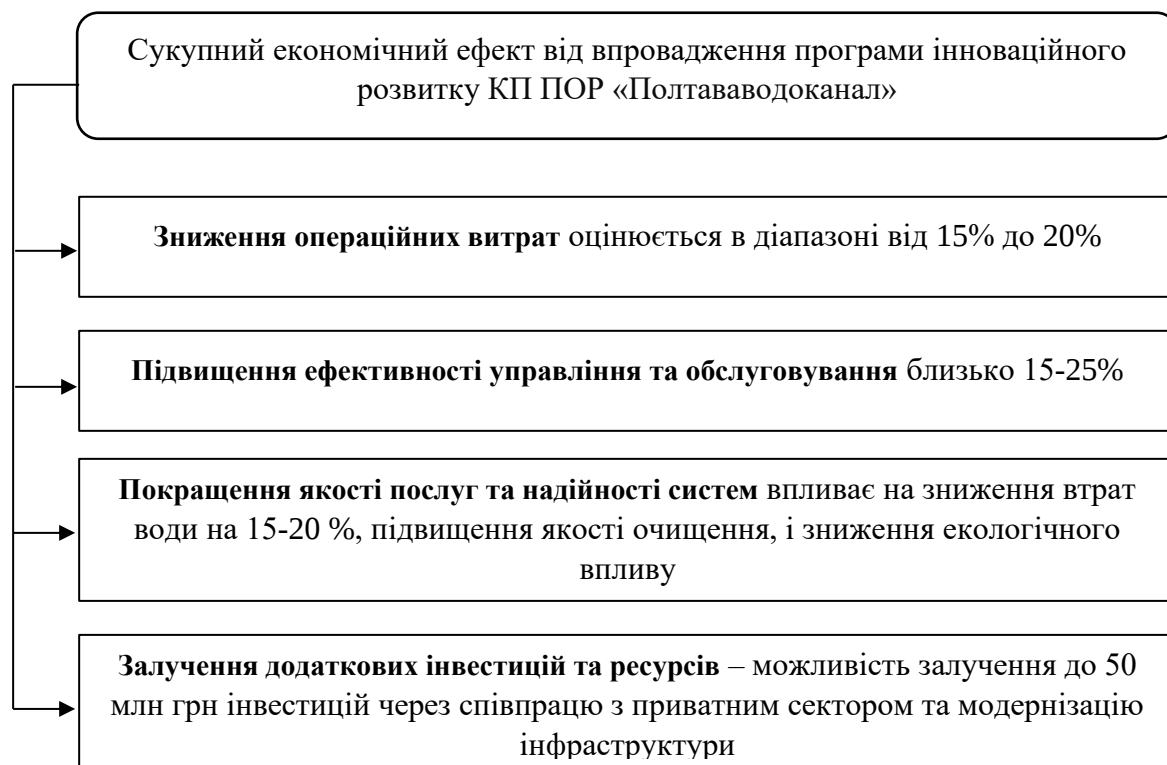


Рисунок 3.7 – Сукупний економічний ефект від впровадження програми інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал»

Таким чином, точно оцінити економічний ефект, який отримає КП ПОР «Полтававодоканал» у результаті впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку неможливо через складність й непередбачуваність зовнішнього середовища. На основі планування та припущення встановлено, що орієнтовні інвестиції в план інноваційного розвитку складуть 135 млн. грн. При цьому економічний ефект полягатиме у зменшенні на 15-25 % операційних витрат, підвищенні якості води, покращенню управлінню, зниженню втрат води на 15-20 % тощо. Зазначене повинно позитивно вплинути на вихід КП ПОР «Полтававодоканал» на прибутковий рівень.

### Висновки до розділу 3

За результатами виконання третього розділу кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємства, зокрема виконано наступні завдання й зроблено відповідні висновки:

1. Проведено оцінювання інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал». Встановлено, що за останні три роки КП ПОР «Полтававодоканал» впровадило велику кількість інновацій. До найбільш значимих за 2021-2023 рр. відносяться: придбання ПЗ для обслуговування споживачів, запуск чат-боту, реконструкція артезіанської свердловини № 3, технічне переоснащення насосної станції, будівництво мереж водопостачання та відвідведення, розробка проєктів реконструкції та технічного пероснащення. Усі вони спрямовані на поліпшення якості надання послуг, покращення рівня обслуговування клієнтів, автоматизацію бізнес-процесів, а також економію витрат електроенергії. Проведена оцінка інноваційного розвитку показала, що наявних зусиль КП ПОР «Полтававодоканал» недостатньо. Наявний рівень інноваційного розвитку підприємства характеризується низьким рівнем, а головними проблемами в даній сфері є недостатнє фінансування.

2. Розроблено модель удосконалення інноваційного розвитку підприємства. Центральним її елементом буде бенчмаркінг, який дозволить підприємству вивчати кращий європейський досвід у даній сфері та використовувати інноваційні рішення у своїй діяльності. Бенчмаркінг привидшить інноваційні процеси на КП ПОР «Полтававодоканал» та підвищити їх ефективність. Що стосується фінансового забезпечення, то для впровадження інновацій запропоновано брати участь у державних та міжнародних грантових програмах, отримувати кредити на пільгових умовах, а також залучати приватний сектор для залучення інвестицій. У рамках дослідження запропоновано програму інноваційного розвитку, яка включає низку інновацій, а саме: впровадження SCADA-системи, модернізація очисних споруд, автоматизація систем, використання Big Data, реконструкція мереж водопостачання, встановлення енергоощадного обладнання тощо.

3. Здійснено економічне обґрунтування шляхів забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Точно оцінити економічний ефект, який отримає КП ПОР «Полтававодоканал» у результаті впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку неможливо через складність й непередбачуваність зовнішнього середовища. На основі планування та припущення встановлено, що орієнтовні інвестиції в план інноваційного розвитку складуть 135 млн. грн. При цьому економічний ефект полягатиме у зменшенні на 15-25 % операційних витрат, підвищенні якості води, покращенню управління, зниженню втрат води на 15-20 % тощо та зростанню прибутковості . КП ПОР «Полтававодоканал».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконаного дослідження визначено шляхи забезпечення інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» та запропоновано ряд авторських рекомендацій. Це дозволяє зробити наступні висновки.

1. Розкрито інновації як основу розвитку підприємства. З'ясовано, що інновації є основою забезпечення розвитку підприємства в сучасних мінливих умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило виявити існування різних наукових точок зору щодо визначення сутності поняття «інновація». Даний термін досліджують й розглядають вчені з різних сфер. У загальному під інновацією слід розуміти певне нові продукти, ідеї, технології чи підходи, які спрямовані на вирішення конкурентних проблем та досягнення певних цілей. Передові технології, продукти або послуги, які базуються на інноваціях, дозволяють підприємствам вирізнятися з-поміж конкурентів, забезпечуючи здатність пристосовуватися до змін та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Інновації дозволяють підприємствам відкривати нові ринки, залучати нових клієнтів та збільшувати власну ефективність. Також вони сприяють підвищенню мотивації та зацікавленості персоналу, оскільки нові можливості й методи роботи надихають на самовдосконалення та рост.

2. Досліджено сутність інноваційного розвитку підприємства. Встановлено, що інноваційний розвиток підприємства є новою парадигмою, що визначає його успішність на ринку й забезпечує отримання конкурентних переваг. Тоді, як інновація є уже кінцевим результатом інноваційного розвитку, останній є у свою чергу безпосередньо процесом впровадження нововведень, перетворення інноваційних ідей в інновації. Як показує практика, підприємства, які систематично здійснюють інноваційний розвиток є високо конкурентоспроможними, швидко адаптуються до змін в зовнішньому середовищі, задовольняють приховані потреби споживачів й здатні розвиватися у найбільш кризових умовах господарювання. При здійсненні інноваційного розвитку підприємству важливо детально оцінювати власні можливості та стан зовнішнього середовища.

3. Розглянуто методи та методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Зазначено, що на сьогодні не має універсального підходу щодо методики оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Існують окремі методи, які дозволяють урахувати окремі сторони інноваційного розвитку підприємства: якісні, кількісні та комбіновані. Найбільш доцільним є використання комбінованого методу, який дозволяє поєднати переваги якісних та кількісних методів й відповідно уникнути обмежень. При використанні даної методики спочатку проводяться розрахунок показників, які можуть бути розрахованими, далі ці значення переводяться у бальну систему за допомогою експертної оцінки.

4. Визначено проблеми та перспективи розвитку комунального господарства України. Встановлено, що комунальні господарства є важливим сектором національного господарства України, які надають важливі послуги для всього населення країни. Від їх роботи залежить якість життя населення та забезпечення їх водою, теплом, електроенергією й іншими благами цивілізованого світу. Особлива важливість їх діяльності в умовах війни та постійних пошкоджень об'єктів комунального сектору. Водночас проведений аналіз дозволи виявити цілий ряд важливих проблем комунального господарства в Україні, до яких відноситься: надмірна корупція, нефективне управління, високий рівень корупції, низька якість надаваних послуг, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача фінансових ресурсів й багато інших. Тільки за умови спільних зусиль держави, бізнесу та громадян можна досягти значного покращення у цій сфері та забезпечити стаке та ефективне функціонування комунального господарства.

5. Надано організаційно-правову характеристику КП ПОР «Полтававодоканал». Досліджуване підприємство є комунальним, яке надає послуги по водопостачанню та водовідведенню для населення Полтавської територіальної громади. Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є лінійно-функціональною та досить розгалуженою, виконавчим органом управління є генеральний директор. Клієнтами КП ПОР «Полтававодоканал» є як фізичні, так і юридичні особи. Основні доходи до 90 % досліджуваному підприємству забезпечує надання послуг по збору,

очищенні та постачанні води, а також каналізації, відведенні та очищення стічних вод. Суттєвий вплив на діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» має те, що тарифи на послуги підприємства встановлюються НКРЕКП, а тому часто вони є не економічного обґрунтованими. Як наслідок КП ПОР «Полтававодоканал» доводиться надавати послуги нижче собівартості, що призводить до збиткової діяльності підприємства й неможливості надання якісних послуг, модернізації обладнання тощо.

6. Проведено аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Встановлено незадовільні результати діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» протягом 2022-2023 рр., які суттєво погіршилися порівняно з довоєнним періодом. Суттєвою проблемою КП ПОР «Полтававодоканал» є надання послуг за тарифами, які не відповідають реальній собівартості. Як наслідок КП ПОР «Полтававодоканал» надає для себе збиткові послуги, що погіршує його фінансовий стан та вимагає залучення додаткових коштів з бюджету обласної ради для покриття збитків. У 2023 р. КП ПОР «Полтававодоканал» отримало чистий збиток, який склав 65 млн. грн. Іншими істотними проблемами КП ПОР «Полтававодоканал» є висока собівартість надання послуг, а також накопичений великий розмір дебіторської заборгованості. Споживачі за отримані послуги несвоєчасно розраховуються з КП ПОР «Полтававодоканал».

7. Досліджено стан охорони праці на підприємстві. На КП ПОР «Полтававодоканал» відповідно до чинного законодавства створено службу охорони праці, яка складається з трьох працівників: фельдшера, інженера з охорони праці та спеціаліста з пожежної безпеки. Між даними працівниками розподілені завдання та обов'язки у сфері охорони праці. Підпорядкована дана служба директору з охорони праці. На КП ПОР «Полтававодоканал» приділяється належна увага питанню охорони праці, щорічно проводиться для працівників навчання техніці безпеки та надання медичної допомоги. Протягом 2021-2023 рр. зростає фінансування заходів з поліпшення умов праці з 734,275 тис. грн. до 825,205 тис. грн.

8. Проведено оцінювання інноваційного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал». Встановлено, що за останні три роки КП ПОР «Полтававодоканал» впровадило велику кількість інновацій. До найбільш значимих за 2021-2023 рр. відносяться: придбання ПЗ для обслуговування споживачів, запуск чат-боту, реконструкція артезіанської свердловини № 3, технічне переоснащення насосної станції, будівництво мереж водопостачання та відвідведення, розробка проєктів реконструкції та технічного пероснащення. Усі вони спрямовані на поліпшення якості надання послуг, покращення рівня обслуговування клієнтів, автоматизацію бізнес-процесів, а також економію витрат електроенергії. Проведена оцінка інноваційного розвитку показала, що наявних зусиль КП ПОР «Полтававодоканал» недостатньо. Наявний рівень інноваційного розвитку підприємства характеризується низьким рівнем, а головними проблемами в даній сфері є недостатнє фінансування.

9. Розроблено модель удосконалення інноваційного розвитку підприємства. Центральним її елементом буде бенчмаркінг, який дозволить підприємству вивчати кращий європейський досвід у даній сфері та використовувати інноваційні рішення у своїй діяльності. Бенчмаркінг привидшить інноваційні процеси на КП ПОР «Полтававодоканал» та підвищити їх ефективність. Що стосується фінансового забезпечення, то для впровадження інновацій запропоновано брати участь у державних та міжнародних грантових програмах, отримувати кредити на пільгових умовах, а також залучати приватний сектор для залучення інвестицій. У рамках дослідження запропоновано програму інноваційного розвитку, яка включає низку інновацій, а саме: впровадження SCADA-системи, модернізація очисних споруд, автоматизація систем, використання Big Data, реконструкція мереж водопостачання, встановлення енергоощадного обладнання тощо.

10. Здійснено економічне обґрунтування шляхів забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Точно оцінити економічний ефект, який отримає КП ПОР «Полтававодоканал» у результаті впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку неможливо через складність й непередбачуваність зовнішнього середовища. На основі планування

та припущення встановлено, що орієнтовні інвестиції в план інноваційного розвитку складуть 135 млн. грн. При цьому економічний ефект полягатиме у зменшенні на 15-25 % операційних витрат, підвищенні якості води, покращенню управління, зниженню втрат води на 15-20 % тощо та зростанню прибутковості . КП ПОР «Полтававодоканал».