

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Лимар Катерина Олександрівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність та значення антикризового управління.....	7
1.2. Основні принципи антикризового управління в умовах нестабільності	15
1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ».....	28
2.1 Аналіз системи і процесів управління підприємства КП ПОР «Полтававодоканал»	28
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»	36
2.3. Аналіз ефективності антикризового управління в умовах нестабільності на КП ПОР «Полтававодоканал»	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	56
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал».....	56
3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».....	64
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого політичними, економічними, техногенними та іншими факторами, питання антикризового управління набуває особливої гостроти та актуальності для підприємств різних галузей економіки. Здатність своєчасно виявляти ризики та загрози, прогнозувати кризові ситуації, а також вживати превентивні та оперативні антикризові заходи стає запорукою стійкості, життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Бізнес по всьому світу вимушений пристосовуватися швидше за усі інші сфери. Підприємства намагаються проводити мінімізацію виробничих витрат і перебудувати діючі до кризи бізнеспроцеси. При цьому багато хто з них шукає і знаходить можливість не лише продовжити роботу в кризових умовах, але ще і допомагати суспільству і державі впоратися з новими несподіваними викликами.

Антикризове управління – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків.

Особливого значення проблема антикризового управління набуває для підприємств, що відносяться до критичної інфраструктури та забезпечують населення життєво необхідними послугами. Комунальне підприємство «Полтававодоканал», що здійснює централізоване водопостачання та водовідведення у м. Полтава, є стратегічно важливим суб'єктом господарювання, безперебійна робота якого має неабияке соціальне та економічне значення для міста.

Специфіка діяльності КП «Полтававодоканал» зумовлює наявність низки факторів ризику, що можуть спричинити виникнення кризових ситуацій на

підприємстві. Серед них – техногенні аварії на об'єктах водопостачання та каналізації, фінансові ризики, пов'язані з державним регулюванням тарифів на комунальні послуги, висока енергоємність виробничих процесів, застосування застарілих технологій та обладнання, значні обсяги втрат води тощо. Відтак, формування та впровадження ефективної системи антикризового управління є нагальною необхідністю для забезпечення стабільної діяльності КП «Полтававодоканал».

Проблематика антикризового управління знайшла широке висвітлення у працях багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Бланка, В.О. Василенко, А. Градова, В. Коптєва, Е. Короткова, Л. Лігоненко, О. Терещенка, Е. Уткіна, О.Хитрої, Р. Яковлева, З.Є. Шершньова та інших. Водночас, більшість наукових доробків присвячені питанням антикризового управління на підприємствах промислової сфери або організаціях комерційного сектору економіки, в той час як специфіка даного процесу на комунальних некомерційних підприємствах водопостачання та водовідведення залишається малодослідженою.

Таким чином, зважаючи на вищезазначене, тема кваліфікаційної роботи «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності» на прикладі КП ПОР «Полтававодоканал» є надзвичайно актуальною як з теоретичної, так із практичної точки зору.

Метою дослідження є узагальнення підходів до антикризового управління КП ПОР «Полтававодоканал» та розробка рекомендацій щодо їх впровадження у діяльності підприємства.

- Для досягнення мети було виділено наступні завдання:
- визначити сутність та значення антикризового управління;
- проаналізувати основні принципи антикризового управління в умовах нестабільності;
- розглянути зарубіжний досвід застосування антикризового управління;
- дослідити систему управління КП ПОР «Полтававодоканал»;
- провести аналіз показників фінансово-господарської діяльності КП ПОР

Полтававодоканал»;

охарактеризувати антикризове управління на КП ПОР «Полтававодоканал»;

розробити рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління КП ПОР «Полтававодоканал»;

визначити шляхи підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

Об'єктом дослідження процес управління КП ПОР «Полтававодоканал». Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу антикризового управління КП ПОР «Полтававодоканал».

Методи дослідження – аналіз (SWOT-аналіз та PEST-аналіз, фінансовий, статистичний).

Джерелами дослідження є законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності КП «Полтававодоканал» для вдосконалення системи антикризового управління, своєчасного виявлення загроз та ризиків, розробки превентивних та контрзаходів для подолання кризових ситуацій.

Запропоновані методичні підходи, моделі та рекомендації можуть застосовуватись іншими комунальними підприємствами для формування ефективних систем антикризового менеджменту.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції

«Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (6 червня 2024 року, м. Полтава).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Лимар К.О., Биба В.В. Роль та ефективність антикризового управління в умовах фінансової та економічної нестабільності. *Сталий розвиток: виклики та*

загрози в умовах сучасних реалій : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 42–43.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок друкованого тексту. Бібліографічний список включає 36 літературних джерел. Робота містить 3 таблиці, 13 рисунків, 3 формули та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та значення антикризового управління

У сучасному мінливому середовищі потреба в антикризовому управлінні є необхідною, через постійні загрози та виклики з боку зовнішнього середовища. Вчасна ідентифікація потенційних ризиків та негативних факторів забезпечить стійкість підприємства та ефективну його діяльність й розвиток.

Криза – це певний період в загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів діяльності від зменшення рівня прибутку до банкрутства та ліквідації господарства [19].

Костакова Л.Д. зазначає, що криза - це переломний момент у процесах, які відбуваються у соціально-економічній системі, що призводить до порушення її рівноваги та потребує відповідного якісно нового реагування для оновлення системи і запобігання її руйнації [12, ст. 300].

Багато економістів також визначають поняття «криза» як позитивне явище, можливість швидкої адаптації до змін та збільшення конкурентних переваг.

Оскільки науковці не дійшли до одного трактування даного поняття, можу навести своє бачення:

Криза – відхилення теперішнього стану від запланованого, що відкриває нові можливості а також низку ризиків, при невчасному реагуванні на зміни та адаптацію до нових умов.

Кризові явища та ситуації, з якими може стикатися підприємство, різноманітні за своєю природою, характером перебігу та наслідками. З метою ефективного антикризового управління важливо здійснювати їх систематизацію та класифікацію.

Згідно з класифікацією О.О. Терещенка, можна виділити такі основні види криз (рис. 1.1):

За причинами виникнення	<u>Зовнішні</u> (макроекономічні, ринкові, технологічні)
	<u>Внутрішні</u> (управлінські, фінансові, виробничі)
За ступенем загрози	Латентні
	<u>Гострі</u>
	<u>Катастрофічні</u>
За тривалістю	<u>Короткострокові</u>
	<u>Середньострокові</u>
	<u>Довгострокові</u>
За можливістю передбачення	<u>Передбачувані</u>
	<u>Непередбачувані</u>
За рівнем охоплення	<u>Системні</u>
	<u>Локальні</u>
	<u>Структурні</u>

Рисунок 1.1. – Види криз (розроблено автором на основі [26])

О.О. Терещенко також виділяє наступні види криз на підприємстві [25, ст.120-123]:

криза стратегії – спричинена невдалою стратегією розвитку, помилками у виборі цілей та способів їх досягнення;

криза результатів – виникає через низьку ефективність діяльності, незадовільні фінансові результати;

криза ліквідності – пов'язана з нестачею грошових коштів для погашення поточних зобов'язань;

криза платоспроможності – характеризується наявністю критичної суми непогашених у строк зобов'язань;

криза банкрутства – загроза повного припинення діяльності внаслідок нездатності відновити платоспроможність;

криза окремих періодів розвитку – пов'язана зі специфічними проблемами певних етапів життєвого циклу організації

криза керованості – спричинена неефективними методами управління організацією.

У свою чергу, Л.О. Лігоненко пропонує класифікувати кризові явища за напрямками діяльності підприємства: фінансові, виробничі, збутові, інноваційні, кадрові, організаційні тощо [16, ст. 88-97].

Залежно від галузі та регіону на українських підприємствах на сьогодні найчастіше спостерігаються фінансова, кадрова, виробнича, збутова криза, а також криза ліквідності, результатів, платоспроможності та банкрутства. Вони виникають через складну економічну ситуацію, фінансові труднощі, дефіцит кваліфікованих кадрів, скорочення чи повне припинення виробництва, труднощі з реалізацією продукції тощо.

Комплексна діагностика та ідентифікація ознак різних типів кризових явищ дозволяє суб'єктам господарювання адекватно оцінити масштаби загроз та розробити ефективні антикризові заходи.

Термін «антикризове управління» почали використовувати науковці відносно нещодавно, хоча подібні за змістом управлінські практики застосовувались набагато раніше. Сьогодні у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існують різноманітні трактування сутності антикризового управління.

Прямого визначення поняття «антикризове управління» в чинному законодавстві немає. Воно розглядається як комплекс організаційно-економічних, фінансових, технологічних та інших заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

У наукових працях «антикризове управління» трактується ширше, ніж просто управління в умовах неплатоспроможності чи банкрутства. Воно охоплює всю сукупність дій щодо діагностики криз, виявлення ризиків, розробки антикризової стратегії та оперативних заходів із подолання кризового стану.

Розглянемо визначення антикризового управління від засновників класичної теорії менеджменту:

Адам Сміт – один із засновників економічної теорії. Хоча він не використовував термін «антикризове управління», проте в його працях йдеться про необхідність запобігання та подолання соціально-економічних криз через збалансовану державну політику та дії суб'єктів господарювання.

Він зазначив, що відповідальне та зважене ведення господарської діяльності є основою для процвітання національної економіки. Виважена та продумана державна політика має відігравати ключову роль у запобіганні надмірному відтоку капіталів, обережному використанні державних ресурсів та підтриманні економічного благополуччя країни навіть в умовах економічних криз [23].

Анрі Файоль – засновник адміністративної школи управління. Він наголошував на важливості антикризового управління в організаціях, яке має бути невід'ємною частиною менеджменту.

Основоположні принципи управління повинні мати універсальний характер, оскільки будь-який суб'єкт господарювання, незалежно від масштабу чи сфери діяльності, стикається з необхідністю протидії кризовим явищам та їх ефективного подолання. Роль керівника полягає у виконанні комплексу взаємопов'язаних функцій: передбачення, організація, розподіл, координація, контроль.

Комплексна реалізація цих управлінських функцій дає керівникам можливість запобігати виникненню криз або успішно долати їх наслідки, забезпечуючи стабільність та розвиток господарюючих суб'єктів [27].

Макс Вебер – засновник теорії бюрократичних організацій, розглядав необхідність створення чіткої ієрархічної системи координації та контролю в організаціях для запобігання кризовим ситуаціям:

«Рациональна бюрократична організація з чіткими правилами та процедурами здатна протистояти кризам та змінам зовнішнього середовища шляхом ефективною координації та керованості» [28].

Отже, хоча класики менеджменту не використовували безпосередньо термін «антикризове управління», проте їхні праці наголошували на важливості

управлінських дій для попередження криз, збалансованого розвитку організацій та економіки в цілому.

Сучасні науковці по-різному трактують сутність поняття «антикризове управління». Ось кілька визначень від відомих вчених (табл. 1.1):

Таблиця 1.1. – Визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями

Автор	Антикризове управління - це
Кизим М. О., Забродський В.А., Зінченко В.А. [9]	система управлінських заходів щодо передбачення загрози кризи, аналізу її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку
Мамалуй О.О., Ревуцька Н.В. [17]	процес, що спрямований на передбачення кризових ситуацій, реагування на їх виникнення і вихід з них з мінімальними витратами, а також використання можливостей, що супроводжують кожен кризову ситуацію.
Живко З.Б. [7]	система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економічної діяльності підприємства
Крістенсен К. [14]	спосіб мислення і система методів та інструментів для передбачення криз, усунення їх наслідків та використання кризової ситуації для переходу організації на новий рівень розвитку
Клебанова Т.С., Раєвнева Є.В.[11, ст. 54]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного запобігання, послаблення чи подолання з метою забезпечення життєдіяльності підприємства, недопущення ситуації його банкрутства
Рамазанов С.К., Степаненко О.М., Тимашова Л.А.[22, ст. 87]	система стратегічних і тактичних управлінських рішень та відповідних внутрішніх і зовнішніх впливів, спрямованих на передбачення, недопущення та подолання кризових ситуацій на підприємстві.
Єпіфанова І., Болотнов Д. [6, ст. 135]	система розроблених та рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, які дозволяють стабілізувати фінансово-господарську діяльність в контексті підвищення рівня економічної безпеки
Л.О. Лігоненко [16, ст. 45]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного запобігання, нейтралізації, а також подолання загрозливих для життєдіяльності підприємства ситуацій
В.Г. Кошкін [13]	управлінська діяльність, яка спрямована на швидке виявлення ознак кризового стану та створення необхідних умов для вчасного запобігання, зменшення чи подолання кризових явищ, з метою забезпечення життєдіяльності підприємства на усіх етапах його функціонування

Спільною ознакою наведених трактувань є розуміння антикризового управління як системи управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ на підприємстві. Водночас деякі науковці також акцентують увагу на можливості використання чинників кризи для подальшого розвитку організації.

Зважаючи на численні думки авторів, пропоную власне визначення поняття «антикризове управління» – це система заходів з виявлення та запобігання потенційних ризиків і загроз, прогнозування їх можливого впливу та діяльність підприємства таким чином, щоб запобігти негативним наслідкам, або значно зменшити їхній негативний вплив.

Система антикризового управління на підприємстві являє собою цілісний механізм, що складається з взаємопов'язаних елементів. Цей механізм спрямований на забезпечення фінансової стійкості та ефективного функціонування компанії в умовах кризових ситуацій (рис. 1.2).

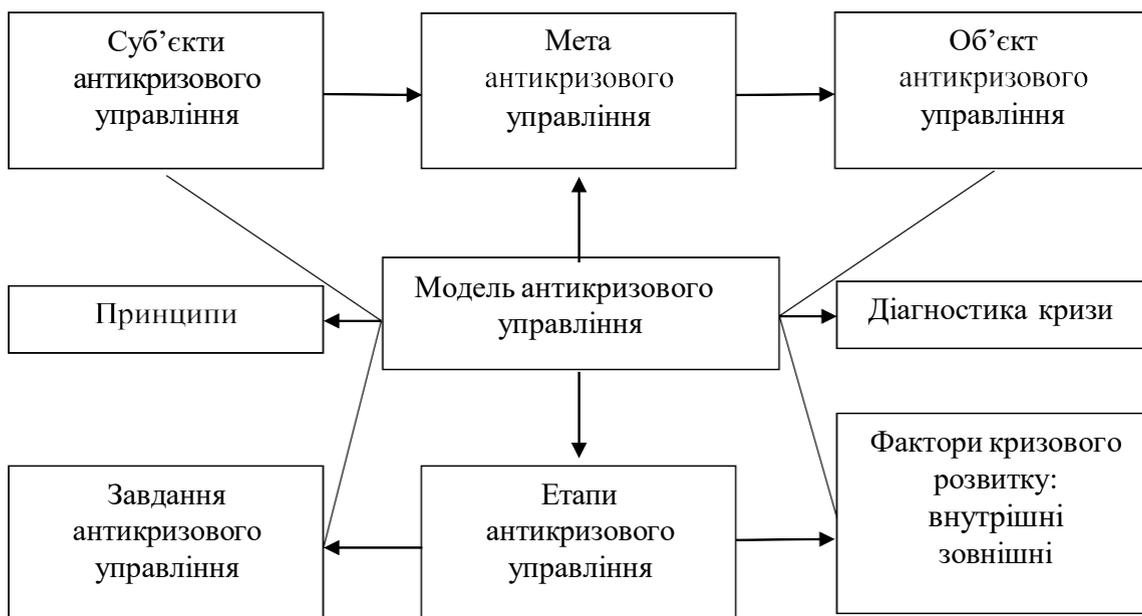


Рисунок. 1.2 – Модель антикризового управління та складові її механізму (розроблено автором на основі [34])

Модель антикризового управління включає такі ключові елементи:

діагностика кризових явищ. На цьому етапі здійснюється моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, виявляються ознаки потенційних або наявних криз;

розробка антикризової стратегії. На основі результатів діагностики формується комплексна стратегія подолання кризових явищ, яка включає заплановані дії, ресурсне забезпечення, розподіл відповідальності;

впровадження антикризових заходів. Відбувається реалізація розробленої стратегії, застосування різноманітних інструментів антикризового менеджменту: реструктуризація, оптимізація витрат, диверсифікація тощо;

моніторинг та контроль. На цьому етапі здійснюється відстеження ефективності впроваджених заходів, коригування дій у разі необхідності. Відбувається безперервний зворотний зв'язок між усіма складовими механізму.

Така система антикризового управління являє собою циклічний, комплексний процес, спрямований на забезпечення фінансової стабільності та відновлення нормального функціонування підприємства в кризових умовах. Взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх елементів цього механізму є запорукою його ефективності.

Основною метою антикризового управління є забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових ситуацій, недопущення його банкрутства та ліквідації.

Відповідно до цього, основними завданнями антикризового управління виступають:

своєчасна діагностика та ідентифікація ознак кризового стану підприємства;

розробка та реалізація комплексу заходів щодо попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ;

забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта господарювання;

мінімізація втрат та негативних наслідків кризи для підприємства;
збереження та ефективне використання ресурсного потенціалу організації;

адаптація внутрішнього середовища підприємства до змін зовнішнього оточення;

формування стратегії антикризового управління та організація її реалізації.

Реалізація зазначених завдань забезпечується виконанням ключових функцій антикризового управління (рис 1.3).

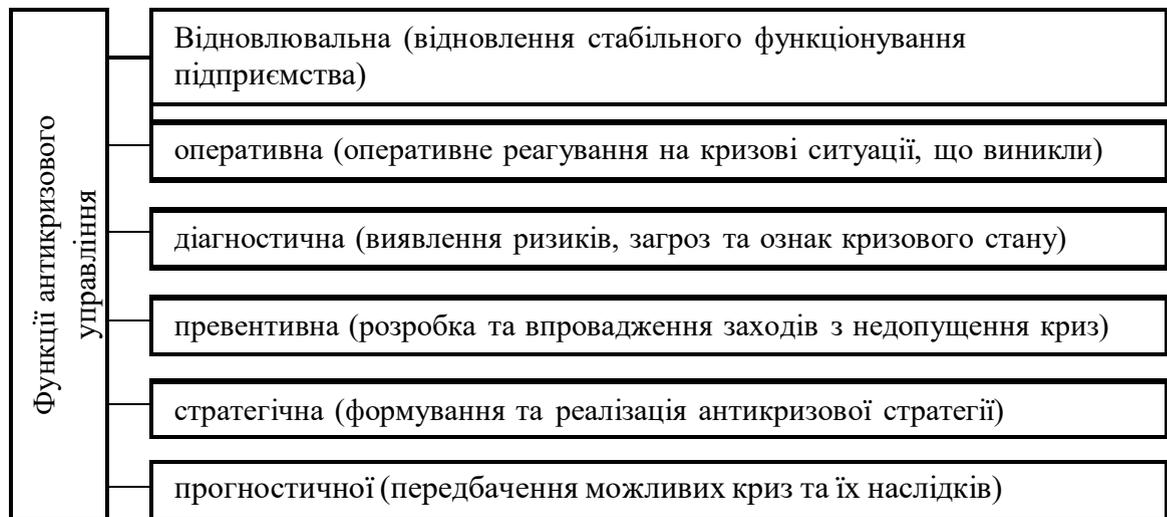


Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління

Примітка. Авторська розробка.

Таким чином, антикризове управління виступає складною, багатофункціональною системою управлінських дій, спрямованих на забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових ситуацій.

Значення антикризового управління для забезпечення стійкості та життєздатності підприємства важко переоцінити, адже воно виступає ключовим елементом загальної системи менеджменту, спрямованим на попередження банкрутства та підтримання ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, антикризове управління забезпечує:

збереження життєздатності підприємства в умовах фінансово-економічних, ринкових та інших криз;

відновлення стійкого функціонування та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання після кризових потрясінь;

раціональне використання ресурсного потенціалу та можливостей підприємства;

формування адаптивної, стресостійкої організаційної системи; забезпечення безперервності діяльності та мінімізацію втрат внаслідок кризових явищ.

Антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, виступаючи особливим типом управлінської діяльності, орієнтованим на забезпечення виживання, стабільності та розвитку суб'єкта господарювання в умовах дестабілізуючого впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Антикризове управління має комплексний, інтегрований характер, поєднуючи стратегічні та оперативні аспекти менеджменту. Воно також має охоплювати всі рівні та сфери управління організації.

Таким чином, антикризове управління слід розглядати як (рис. 1.4):

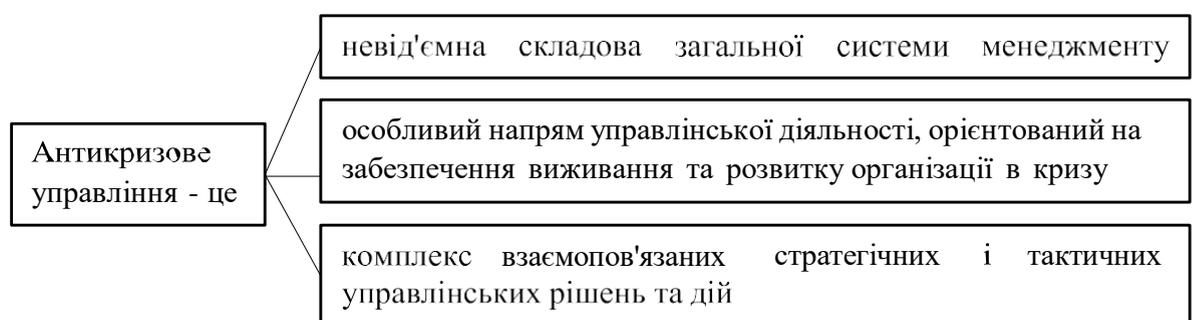


Рисунок 1.4 – Сутність антикризового управління

Примітка. Авторська розробка.

1.2. Основні принципи антикризового управління в умовах нестабільності

Нестабільність - це стан невизначеності, мінливості та непостійності умов функціонування системи, що характеризується відсутністю рівноваги, передбачуваності та стійкості.

В Україні зараз склалася глибока системна нестабільність, спричинена комплексом чинників (рис. 1.5).

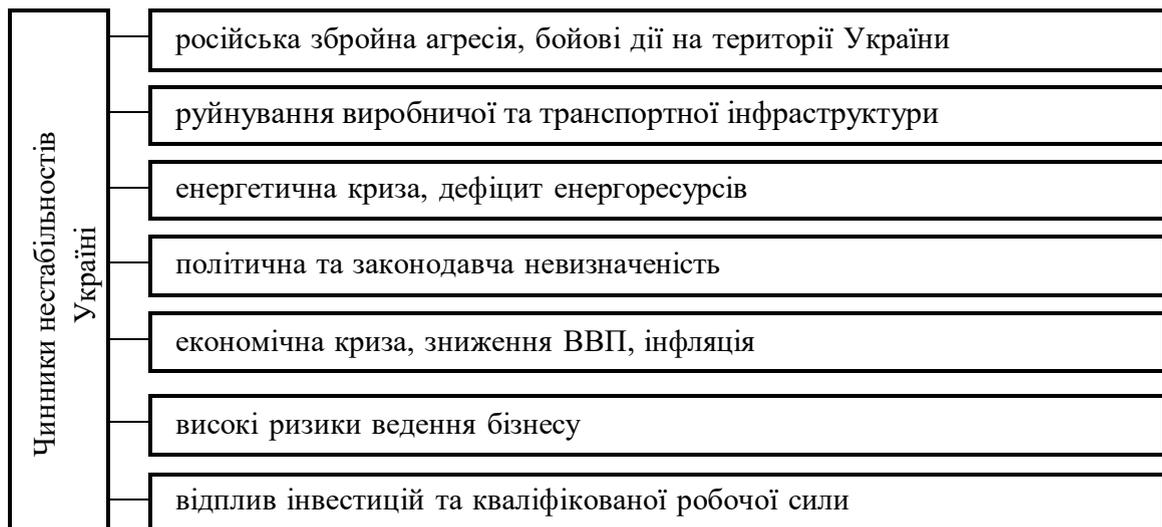


Рисунок 1.5 – Чинники нестабільності в Україні

Примітка. Авторська розробка.

Антикризове управління є складним і багатогранним процесом, який вимагає чіткого дотримання певних базових принципів.

Принципи антикризового управління - це фундаментальні керівні правила, норми, вимоги, яких потрібно дотримуватися для ефективного подолання кризових явищ та забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Ці принципи слугують своєрідним фундаментом, на якому вибудовується ефективна стратегія подолання кризових явищ та відновлення стабільної діяльності організації. Їх застосування дозволяє підвищити оперативність реагування на загрози, посилити адаптивність до мінливих умов, мобілізувати наявні ресурси та забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії.

Дотримання принципів антикризового управління є критично важливим в сучасних нестабільних умовах господарювання, коли організації стикаються з різноманітними внутрішніми та зовнішніми викликами. Їх неухильне впровадження сприяє подоланню кризових ситуацій з найменшими втратами та формуванню міцного фундаменту для стійкого розвитку в майбутньому.

Розглянемо детальніше основні принципи антикризового управління та їх практичне значення (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Основні принципи антикризового управління
Примітка. Авторська розробка.

Принцип системності та комплексності в антикризовому управлінні передбачає розгляд підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу до вивчення чинників впливу на кризові процеси, розроблення збалансованих антикризових заходів, охоплюючи всі сфери діяльності організації.

Як зазначають Т.С. Клебанова та Є.В. Раєвська, «антикризове управління має комплексний характер і включає оцінку ситуації, визначення масштабів кризового процесу, причин його виникнення, факторів негативного впливу, розроблення кризової концепції та заходів для недопущення чи подолання кризи, контроль за результатами реалізації» [11, с. 87].

Іншими словами, системний підхід до антикризового управління передбачає врахування всіх складових елементів підприємства, їх взаємозв'язків, для розроблення комплексних превентивних та реактивних заходів протидії кризовим ситуаціям.

Принцип своєчасності в антикризовому управлінні є визначальним, оскільки дозволяє завчасно виявляти ознаки надзвичайних ситуацій та реагувати на них з мінімальними втратами для підприємства. Як зауважує З.Б. Живко, «чим раніше виявлені ознаки кризи та вжиті відповідні заходи, тим більша ймовірність успішного подолання кризи» [7, с. 112].

На думку О.О. Мамалуя та Н.В. Ревуцької, «антикризове управління - це процес, що спрямований на передбачення кризових ситуацій, реагування на їх виникнення і вихід з них з мінімальними витратами» [17, с. 145]. Тобто, вчасна діагностика кризових явищ та прийняття адекватних управлінських рішень щодо реагування на них є запорукою ефективного антикризового управління.

Дотримання принципу своєчасності потребує запровадження на підприємстві системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, постійної готовності до впровадження антикризових заходів, розроблення сценаріїв реагування на можливі кризові ситуації.

Принцип гнучкості та адаптивності в антикризовому управлінні підприємством зумовлений високим рівнем мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища в сучасних умовах. Як наголошують М.О. Кизим, В.А. Забродський та В.А. Зінченко, «антикризове управління має бути орієнтоване на постійну адаптацію до змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства» [9, с. 124].

Відповідно до цього, антикризові заходи повинні характеризуватися мобільністю, можливістю швидкого коригування та перебудови відповідно до нових обставин.

Таким чином, принцип гнучкості та адаптивності антикризового управління дозволяє підприємству вчасно реагувати на непередбачувані зміни, оперативно розробляти й переглядати антикризову стратегію й тактику, забезпечуючи його виживання та розвиток в умовах нестабільного середовища.

Принцип ресурсного забезпечення антикризового управління підприємством полягає у необхідності наявності достатніх фінансових,

матеріальних, кадрових, інформаційних та інших видів ресурсів, які дозволяють розробляти і реалізовувати ефективні антикризові заходи.

На думку Л.О. Лігоненко, «ресурсне забезпечення є одним із визначальних чинників ефективності антикризового управління, оскільки воно обумовлює можливість мобілізації необхідного потенціалу організації для протидії кризовим процесам» [16, с. 227].

Своєю чергою, З.Б. Живко акцентує увагу на тому, що «ресурсне забезпечення антикризового управління має передбачати наявність стратегічних резервів, що дозволяють швидко реагувати на кризові ситуації та запобігати їх негативним наслідкам» [7, с. 134].

Тобто, ефективне антикризове управління вимагає від підприємства накопичення необхідних ресурсів завчасно, до настання кризи, що забезпечує можливість їх гнучкого, раціонального та своєчасного використання в непередбачуваних ситуаціях.

Принцип постійної готовності до змін та впровадження інновацій в антикризовому управлінні підприємством передбачає здатність суб'єкта господарювання своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього середовища шляхом оновлення технологій, бізнес-процесів, організаційних структур тощо.

Як зазначає Т.С. Клебанова, «антикризове управління має спрямовуватись на формування стресостійкої організаційної системи підприємства, здатної до постійних змін та адаптації задля забезпечення життєздатності в довгостроковій перспективі» [11, с. 134].

На думку М.О. Кизима, В.А. Забродського та В.А. Зінченка, «ключовою вимогою до антикризового управління є його інноваційність, що передбачає розробку та впровадження нових технологій, продуктів, організаційних рішень для виведення підприємства з кризи та забезпечення його подальшого розвитку» [9, с. 156].

Таким чином, інноваційність та адаптивність антикризового управління дозволяють підприємству не тільки протидіяти кризовим ситуаціям, а й

використовувати їх як каталізатор для оновлення та трансформації бізнесу, забезпечуючи його довгострокову життєздатність.

Дотримання основних принципів антикризового управління є критичним для забезпечення ефективності та результативності заходів щодо подолання кризових ситуацій на підприємстві. Їх комплексне застосування, у поєднанні з постійною готовністю до змін та впровадження інновацій, дозволяє підприємству вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати стійкий розвиток в умовах нестабільного середовища.

1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління

Вивчення досвіду зарубіжних країн у сфері антикризового управління дозволяє виокремити ряд ефективних підходів та практик, які можна застосувати на вітчизняних підприємствах.

Антикризове управління в країнах ЄС характеризується комплексним підходом, який охоплює різні рівні: макроекономічний, галузевий та мікроекономічний.

На макрорівні ключову роль відіграють заходи монетарної та фіскальної політики, спрямовані на стабілізацію економіки, підтримку ліквідності банківської системи та стимулювання ділової активності [5].

На галузевому рівні поширеною практикою є створення спеціалізованих антикризових органів, що координують дії різних суб'єктів господарювання [20].

На мікроекономічному рівні компанії в ЄС застосовують різноманітні інструменти антикризового менеджменту, такі як диверсифікація бізнесу, реструктуризація, скорочення витрат тощо.

Досвід Німеччини демонструє ефективність застосування галузевих антикризових програм, що розробляються за участю всіх зацікавлених сторін: представників бізнесу, профспілок, органів влади. Такий підхід дозволяє узгодити інтереси стейкхолдерів та забезпечити комплексність антикризових

рішень. Ключовими аспектами забезпечення ефективного антикризового управління на німецьких підприємствах є:

- використання системи раннього попередження криз;
- чітке правове регулювання процедур банкрутства;
- інститут тимчасових кризових керуючих;
- державна фінансова підтримка;
- розвинена структура антикризового консалтингу.

Комплексний та системний підхід, чітка законодавча база, використання спеціальних інструментів та інституцій дозволяє Німеччині ефективно реалізовувати принципи антикризового управління на практиці.

Одним із прикладів успішного антикризового управління є досвід Сполучених Штатів Америки. У США широко практикується застосування комплексних антикризових програм, які передбачають не лише оперативні заходи, а й стратегічні ініціативи для підвищення стійкості бізнесу до кризових явищ. Такі програми включають:

- створення спеціалізованих антикризових підрозділів на підприємствах, які відповідають за моніторинг ризиків, планування та реалізацію заходів реагування;

- розробку сценаріїв можливих кризових ситуацій та плани дій для кожного з них;

- формування страхових фондів та резервів для фінансування антикризових заходів;

- запровадження гнучких механізмів реструктуризації бізнесу та швидкого перепрофілювання виробництва;

- активне використання державної підтримки та програм антикризового фінансування.

Антикризове управління в США традиційно ґрунтується на ринкових механізмах саморегуляції. Як зазначає Петренко В.П., «У період криз держава переважно обмежується підтримкою ліквідності фінансового сектору та

стимулюванням сукупного попиту (зниження податків, збільшення державних інвестицій тощо)» [3].

При цьому компанії в США використовують широкий спектр антикризових заходів, таких як реорганізація, злиття та поглинання, продаж активів, скорочення штату.

На відміну від США, в Японії особлива увага приділяється питанням попередження кризових явищ. У Японії антикризовий менеджмент значною мірою спирається на державне регулювання та застосування специфічних інструментів, таких як тимчасове зменшення заробітної плати, перепрофілювання підприємств, надання державних гарантій кредитування [2].

Ключовими елементами японської моделі антикризового управління є: постійний моніторинг та діагностика загроз, виявлення «слабких сигналів» для своєчасного реагування;

розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, прозорість та взаємодію;

інвестування в навчання персоналу навичок антикризового управління;

використання механізмів диверсифікації бізнесу та розподілу ризиків;

тісна співпраця бізнесу з державними структурами для розробки комплексних антикризових заходів.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виділити такі ключові методи та інструменти антикризового управління:

Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностика кризових ситуацій. Важливо постійно відстежувати зміни в середовищі функціонування організації та вчасно виявляти ознаки кризових явищ.

Стратегічне планування та прогнозування, сценарне моделювання. Зарубіжні компанії приділяють значну увагу розробці гнучких стратегій реагування на можливі кризові сценарії.

Реструктуризація (організаційна, фінансова, виробнича). Перебудова різних аспектів діяльності є поширеним антикризовим заходом для адаптації до нових умов.

Управління ризиками, впровадження систем раннього попередження. Розвинені системи ризик-менеджменту дозволяють завчасно виявляти потенційні загрози та вживати запобіжних дій.

Пошук і залучення зовнішнього фінансування (кредити, інвестиції). Мобілізація додаткових фінансових ресурсів є ключовим способом підтримки ліквідності організації в кризові періоди.

Оптимізація витрат, скорочення чисельності персоналу. Зниження операційних та трудових витрат допомагає організації зберегти фінансову стійкість.

Пошук нових ринків збуту, диверсифікація діяльності. Розширення присутності на ринку та урізноманітнення бізнесу підвищує адаптивність компанії до змін.

Кравченко В.О. зазначає: «Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що в Україні є значні можливості запозичення окремих ефективних практик антикризового управління» [8].

Зокрема, перспективним є впровадження систем раннього діагностування кризових явищ, використання інструментів ризик-менеджменту, реалізація програм реструктуризації, залучення зовнішнього фінансування. Ці підходи довели свою ефективність в країнах ЄС, США та Японії.

Водночас, при адаптації зарубіжних моделей слід враховувати специфіку національної економіки, законодавства, інституційного середовища України. [1].

Важливим є також розвиток державної політики підтримки антикризового менеджменту на підприємствах. Держава може сприяти впровадженню ефективних практик шляхом надання фінансових стимулів, інформаційно-консультаційної допомоги, створення сприятливого регуляторного середовища.

Позитивний досвід зарубіжних країн свідчить про необхідність більш активного впровадження сучасних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Основними перспективними напрямками запозичення зарубіжних підходів є:

застосування стратегічного планування та прогнозування, у тому числі сценарного аналізу. Розробка гнучких стратегій реагування на кризові ситуації; розвиток систем ризик-менеджменту та раннього попередження кризових явищ. Завчасне виявлення потенційних загроз та вжиття запобіжних заходів; реалізація програм фінансової та організаційної реструктуризації.

Перебудова діяльності для адаптації до кризових умов

пошук альтернативних джерел фінансування, у тому числі за участю держави. Мобілізація додаткових ресурсів для підтримки ліквідності;

оптимізація витрат, зміна бізнес-моделей, диверсифікація діяльності.

Підвищення операційної ефективності та адаптивності [21].

При цьому важливим є врахування специфіки національного економічного середовища та поступове адаптування зарубіжних практик до українських реалій. Адаптація зарубіжного досвіду потребує розвитку відповідного інституційного середовища та державної політики підтримки антикризового менеджменту на підприємствах.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Антикризове управління є складною багатофункціональною системою управлінських дій, спрямованих на забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових ситуацій. Воно охоплює превентивні та реактивні заходи щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою мінімізації втрат та забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Сучасні визначення поняття «антикризове управління» акцентують увагу на використанні можливостей, які відкриває криза для наступного розвитку підприємства. Антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, забезпечуючи його адаптивність, фінансову стійкість та безперервність діяльності.

2. Дотримання ключових принципів антикризового управління, таких як системність, своєчасність, гнучкість, ресурсне забезпечення та інноваційність, є критично важливим для забезпечення його ефективності та результативності. Комплексне застосування цих принципів дозволяє підприємству вчасно виявляти та реагувати на кризові загрози, оптимально використовувати наявні ресурси, адаптуватися до мінливих умов та трансформувати бізнес-процеси з метою забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

3. Аналіз практик антикризового менеджменту в розвинених країнах світу дозволив виокремити низку ефективних підходів, які можуть бути адаптовані до вітчизняних реалій. Зокрема, перспективними є впровадження систем раннього діагностування криз, застосування інструментів ризик-менеджменту, реалізація програм реструктуризації та залучення зовнішнього фінансування. В Україні існують значні можливості адаптації окремих моделей антикризового управління, проте їх успішне запровадження потребує врахування національної специфіки та активної участі держави у підтримці відповідних ініціатив на підприємствах.

Загалом, антикризове управління є складним, комплексним процесом, який потребує системного підходу, адаптивності, своєчасності реагування та ефективного ресурсного забезпечення. Комплексне застосування розглянутих теоретичних аспектів і кращих зарубіжних практик дозволить вітчизняним компаніям підвищити свою стійкість до кризових ситуацій та забезпечити стабільний розвиток в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА КП ПОР "ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ"

2.1 Аналіз системи і процесів управління підприємства КП ПОР «Полтававодоканал»

«Полтававодоканал» - це комунальне підприємство, яке займається забезпеченням населення Полтави та прилеглих районів водопостачанням та водовідведенням.

Відповідно до Статуту «Полтававодоканал» є комунальним унітарним комерційним підприємством, створене з метою задоволення потреб територіальних громад Полтавської області з централізованого водопостачання та водовідведення. Підприємство підзвітне та підконтрольне Полтавській обласній раді [32].

КП ПОР «Полтававодоканал» визнане природним монополістом та виконавцем послуг по централізованому водопостачанню та водовідведенню. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення населенню, промисловим та діючим підприємствам і організаціям згідно укладених договорів та діючих тарифів.

Комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» є правонаступником прав та обов'язків Полтавського обласного державного комунального підприємства водопровідно-каналізаційного господарства «Полтававодоканал» [32].

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство [35]

Повне найменування підприємства	Комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал»
Скорочене найменування підприємства	КП ПОР «Полтававодоканал»
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Код за ЄДРПОУ	03361661
Місцезнаходження	вул. Пилипа Орлика, 40А, м. Полтава, 36020

Продовження таблиці 2.1

Фактична (поштова) адреса	вул. Пилипа Орлика, 40А, м. Полтава, 36020
Електронна поштова адреса	poltava.vodokanal@gmail.com
Дата державної реєстрації	21.07.1993р. у Виконавчому комітеті Полтавської міської ради. Свідоцтво про державну реєстрацію від 21.07.1993р. №084774 серія АОО, номер запису 1588 105 0001 003659
Індивідуальний податковий номер	033616616014
Перелік засновників	Полтавська обласна рада
Види діяльності	Код КВЕД 36.00 Забір, очищення та постачання води; Код КВЕД 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод; Код КВЕД 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; Код КВЕД 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; Код КВЕД 68.20 експлуатацію Надання В оренду й власного чи орендованого нерухомого майна; Код КВЕД 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; Код КВЕД 71.20 Технічні випробування та дослідження; Код КВЕД 77.34 Надання в оренду водних транспортних засобів; Код КВЕД 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.; Код КВЕД 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; Код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдя до нього Код КВЕД 35.12 Передача електроенергії; Код КВЕД 35.13 Розподілення електроенергії; Код КВЕД 35.14 Торгівля електроенергією

Комунальне підприємство створене з метою задоволення потреб територіальних громад Полтавської області метою централізованого водопостачання та водовідведення, забезпечення якісними послугами, які відповідають стандартам якості та надаються за тарифами, затвердженими Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах

енергетики комунальних послуг населенню, підприємствам, установам, організаціям та іншим споживачам, і одержання прибутку від зазначеної діяльності, при умові наявності планового прибутку у структурі тарифів для Підприємства на централізоване водопостачання та водовідведення; надання інших послуг, окрім ліцензованих, та одержання прибутку від їх реалізації.

Система водопостачання та водовідведення підприємства – це комплекс інженерних мереж і споруд, які забезпечують безперебійне водопостачання мешканців та підприємств населених пунктів, відведення господарсько-побутових, виробничих стоків та їх очистку. Підприємство надає послуги з централізованого водопостачання та водовідведення населенню та підприємствам м. Полтава, м. Карлівка, смт. Машівка, смт. Шишаки, смт. Опішня, с. Стасі, а також послуги з централізованого водовідведення населенню та підприємствам м. Кобеляки, смт. Котельва та смт. Нові Санжари [32].

Джерелом централізованого питного водопостачання підприємства є виключно підземні води. Вода видобувається з артезіанських свердловин на глибині від 200м до 800м. Для здійснення централізованого водопостачання підприємство експлуатує 61 артезіанську свердловину, 9 водозабірних майданчиків, 57 підвищувальних насосних станцій, 842,13 км водопровідних мереж [32].

Якість питної води у Полтаві відповідає нормам. Однак свердловини у неналежному стані. Тому у воду додають хлорид натрію. «Вода у Полтаві здобувається з-під землі з водоносних горизонтів. З глибини 700-800 метрів. Це досить якісна, чиста вода. Вона вважається однією з найкращих в Україні», — розповіли у КП «Полтававодоканал» [29].

Стічні води від житлових будинків та підприємств транспортуються з території населених пунктів на каналізаційні очисні споруди, яких на підприємстві експлуатується 9 одиниць, системою колекторів загальною довжиною 470,21 км, за допомогою 51 каналізаційних насосних станцій. На очисних спорудах підприємства здійснюється механічна і повна біологічна очистка стоків з використанням механічних решіток, пісколовок, первинних

відстійників, аеротенків, вторинних відстійників. Очищена вода скидається в водні об'єкти [32].

Комунальне підприємство має самостійний баланс, розрахункові рахунки в установах банків, круглу печатку, веде облік у відповідності до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996- XIV та Міжнародних стандартів фінансової право звітності, затверджених Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку [36].

Крім основної діяльності, пов'язаної з наданням послуг з централізованого водопостачання та водовідведення, централізованого постачання холодної води, водовідведення (з використанням внутрішньо будинкових систем) підприємством надаються інші послуги:

монтаж водопровідних мереж, інші будівельно-монтажні роботи;

надання в оренду нерухомого майна, інших машин, устаткування, водних транспортних засобів;

діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; установка, монтаж, демонтаж, ремонт, повірка, обслуговування лічильників води;

діяльність вантажного автомобільного транспорту; реалізація неочищеної води;

торгівля електроенергією;

надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Підприємство функціонує у стані постійного дефіциту обігових коштів, відповідно, не провадить діяльність із фінансового інвестування.

Згідно організаційної структури КП «Полтававодоканал», наведеної у Додатку А, можна виділити такі об'єкти та суб'єкти управління:

Суб'єкти управління:

Генеральний директор - головний суб'єкт управління підприємством.

Головний інженер та заступники генерального директора - суб'єкти загального керівництва.

Керівники та начальники структурних підрозділів (відділів, служб, дільниць) - суб'єкти управління відповідними напрямками діяльності.

До об'єктів управління відносяться:

виробничі підрозділи (служби водопостачання, водовідведення, ремонтно-будівельна дільниця та ін.);

технічні підрозділи (виробничо-технічний відділ, головні механік та енергетик, ремонтно-механічна служба та ін.);

адміністративно-господарські підрозділи (кадри, охорона праці, канцелярія тощо);

планово-економічні та фінансові підрозділи;

підрозділи матеріально-технічного постачання;

служби збуту, реалізації та обліку;

контрольні підрозділи (лабораторія, охорона водних ресурсів тощо) - об'єкти контролю якості;

юридичний відділ.

Суб'єкти управління здійснюють організацію, планування, контроль та керівництво відповідними об'єктами для досягнення цілей підприємства.

Організаційна структура підприємства представляє собою класичну лінійно-функціональну модель з чотирма рівнями управління. На чолі - Генеральний директор, якому підпорядковані Головний інженер та Заступник. Нижче розташовані дев'ять функціональних блоків, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності: від виробничо-технічних (два окремих блоки) до адміністративних, економічних, фінансових та клієнтоорієнтованих.

Така структура забезпечує стабільність і чіткий контроль, але має і недоліки. Відсутність гнучких елементів (проектних команд, матричних структур) може обмежувати інноваційність та адаптивність. Високий рівень централізації може створювати "вузькі місця" в управлінні та уповільнювати прийняття рішень. Загалом, ця структура типова для великих, усталених підприємств комунального сектору, орієнтованих на стабільність процесів, але

може потребувати адаптації для підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни.

Загальна кількість працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2022 рік складає 1 066 осіб, із них 371 жінка. За 2022 рік кількість нещасних випадків: пов'язаних з виробництвом – 1 чол., потерпілих від нещасних випадків на виробництві – 1 чол., кількість потерпілих від нещасних випадків, не пов'язаних з виробництвом – 1 чол. На підприємстві дотримується рівність трудових прав громадян України. Жінкам та чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці. На підприємстві дотримуються вимог Конституції України, у 2022 році діє Антикорупційна програма, а з 2019 року введено в дію Кодекс етики [32].

Для більш глибокого дослідження діяльності КП «Полтававодоканал» проведемо SWOT- та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Сили, Слабкості, Можливості, Загрози) є зручним інструментом для стратегічного планування та оцінки поточного стану організації (рис. 2.1)

Із сильних сторін варто відзначити наявність власних джерел водопостачання та ремонтно-будівельної дільниці. Однак, значний знос інфраструктури та застаріле обладнання створюють виклики для ефективної роботи. Високий рівень втрат води в мережах (до 30% за деякими даними) свідчить про необхідність модернізації.

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від тарифів на послуги, що встановлюються місцевою владою. Обмеженість інвестиційних ресурсів стримує оновлення та розвиток.

Серед можливостей для покращення ситуації – залучення зовнішнього фінансування, впровадження сучасних цифрових систем моніторингу та керування мережами, а також підвищення операційної ефективності шляхом оптимізації витрат.

Загрозами для КП «Полтававодоканал» є зростання цін на ресурси, погіршення екологічної ситуації, зростання конкуренції з боку альтернативних постачальників води, а також нестабільна економічна ситуація в країні.



Рисунок 2.1 – SWOT-аналіз діяльності КП «Полтававодоканал»

Для забезпечення стабільної та якісної роботи підприємству необхідно комплексно підійти до питань модернізації, енергоефективності, оптимізації витрат та залучення інвестицій. Це дозволить підвищити рівень обслуговування споживачів та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Для проведення PEST-аналізу діяльності КП «Полтававодоканал» розглянемо політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (рис. 2.2):

Всебічний PEST-аналіз допомагає КП «Полтававодоканал» виявити ключові зовнішні фактори, що потребують реагування та розробки стратегії для мінімізації негативних впливів. Наприклад, лобіювання сприятливої державної політики, залучення інвестицій, впровадження ресурсоефективних технологій, підвищення екологічної та соціальної відповідальності тощо.

Політичний аспект

Державна тарифна політика у сфері водопостачання та водовідведення може істотно вплинути на ціноутворення та рентабельність підприємства.

Місцеві нормативні акти про субсидії, пільги, інвестиційні програми модернізації можуть сприяти або обмежувати розвиток "Полтававодоканалу".

Антикорупційна політика держави та прозорість державних закупівель реагентів, обладнання тощо має бути пріоритетом для підприємства.

Екологічна політика щодо очищення стічних вод та зменшення забруднення водою впливатиме на інвестиційні потреби підприємства.

Економічний аспект

Зростання цін на електроенергію, паливо, реагенти для водопідготовки безпосередньо збільшує операційні витрати "Полтававодоканалу".

Низька платоспроможність населення та заборгованість зі сплати комунальних послуг негативно позначаються на фінансових результатах.

Доступність "дешевих" кредитних ресурсів для модернізації та реконструкції застарілих мереж є вкрай важливим чинником.

Економічне зростання та добробут населення позитивно впливають на споживання води та водовідведення.

Соціальний аспект

Демографічні зміни, міграція та народжуваність визначають попит на послуги водопостачання та водовідведення.

Робота з громадськістю, екологічна просвіта та соціальна відповідальність сприяють покращенню іміджу підприємства.

Культура водоспоживання та економії водних ресурсів серед населення дозволяє знизити навантаження на систему.

Рівень довіри споживачів до якості питної води від Полтававодоканалу" також важливий.

Технологічний аспект

Запровадження сучасних технологій очищення та знезараження води підвищує якість послуг.

Високий рівень зношеності водогонів, каналізаційних мереж вимагає масштабної реконструкції з впровадженням інноваційних матеріалів.

Автоматизація, диспетчеризація та цифровізація процесів на підприємстві підвищують ефективність управління.

Енергоефективні технології, альтернативні джерела енергії дозволяють знизити витрати на енергоресурси.

Рисунок 2.2 – PEST-аналіз КП ПОР «Полтававодоканал»

Для отримання більш глибокого та всебічного уявлення про поточний стан і перспективи розвитку КП «Полтававодоканал», важливо доповнити SWOT-аналіз детальним вивченням фінансових показників діяльності підприємства. Аналіз ключових фінансових індикаторів, таких як рентабельність, ліквідність, структура капіталу, грошові потоки та ефективність використання активів, дозволить керівництву отримати об'єктивну картину фінансової стійкості та прибутковості організації. Лише за допомогою ретельного аналізу фінансових звітів і показників можна виявити приховані проблеми або нереалізовані можливості для підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення фінансового стану та забезпечення стабільного розвитку «Полтававодоканалу» в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Метою є ретельне вивчення фінансових звітів, даних та інформації, щоб зрозуміти фінансове здоров'я, стабільність та ефективність управління підприємством.

Для аналізу антикризового управління підприємства доцільно розглянути такі основні показники звіту про фінансові результати: середня вартість сукупного та власного капіталу, вартість основних, нематеріальних, оборотних засобів, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток/збиток, операційні витрати, фінансові результати від операційної діяльності (прибуток/збиток), фінансові результати до оподаткування (прибуток/збиток), чистий фінансовий результат (прибуток/збиток).

А також проведемо аналіз та дамо оцінку фінансово-економічного стану підприємства на основі коефіцієнтів ліквідності.

Аналіз цих показників дасть змогу:

оцінити динаміку обсягів реалізації та формування валового прибутку;
виявити диспропорції між доходами і витратами за видами діяльності;
проаналізувати структуру та динаміку операційних витрат;
визначити прибутковість основної діяльності;
дослідити вплив неопераційних доходів і витрат на кінцевий фінансовий результат;

виявити збитковість та її причини для своєчасного реагування.

Розпочати аналіз слід із оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці за останні три роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства КП ПОР «Полтававодоканал» за 2020- 2022 рр [36]

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			перший	другий	третій	третій до першого		третій до другого	
						абсолют не	темп приросту, %	абсолютн е	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100 -100
1. Капітал									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	869 917	865 523	1 122 514	252 597	29	256 991	29,7
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	470 328	461 900	770 729	300 401	63,9	308 829	66,9
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	534 299	567 329	680 767	146 468	27,4	113 438	19,9
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	5 437	5 637	6 035	598	10,9	398	7,1
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	322 213	135 179	276 818	(45 395)	14	144 639	106
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	1059	1056	1066	2	0,7	5	0,9
3. Економічні показники									

Продовження таблиці 2.2

3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	307 222	398 260	441 605	134 383	43,7	43 345	10,8
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	286 232	353 912	448 344	162 112	56,6	94 432	26,6
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 3 «Елементи операційних витрат»	333 045	413 379	495 820	162 775	48,9	82 441	19,9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	122 774	149 007	165 041	42 267	34,4	16 034	10,7
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника	тис. грн.	форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	9,6	11,7	12,9	3,3	34,3	1,2	10,2
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	20 990	44 348	475 900	-	-	-	-
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-	37 820	-	-	-	-	-
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-	3 658	-	-	-	-	-
4.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-	3 658	-	-	-	-	-

Капітал

Середня вартість сукупного капіталу КП ПОР "Полтававодоканал" суттєво зросла у 2022 році - на 29% або 252 597 тис. грн порівняно з 2020 роком та на 29,7% або 256 991 тис. грн порівняно з 2021 роком, сягнувши 1 122 514 тис. грн. Причинами такого зростання стало збільшення власного капіталу підприємства (на 63,9% до 2020 р. і на 66,9% до 2021 р.) за рахунок реінвестування прибутків, додаткових внесків засновника тощо, а також залучення позикових коштів (рис. 2.3).

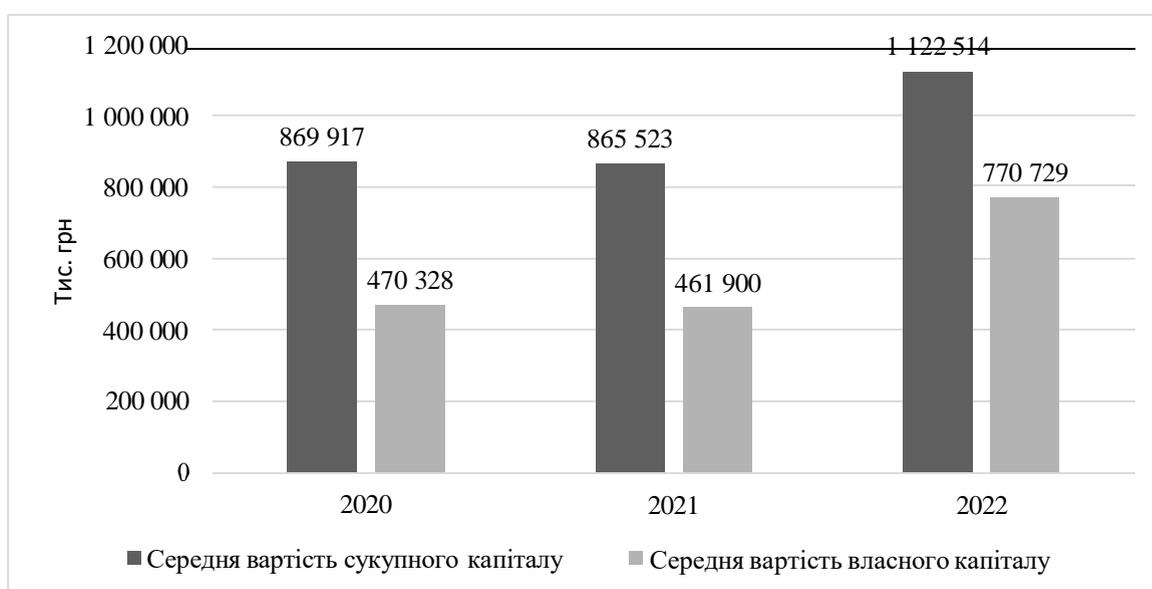


Рисунок 2.3. – Динаміка зміни середньої вартості сукупного та власного капіталу за 2020-2022 рр.

Наслідками нарощування сукупного капіталу можуть стати розширення виробничих потужностей, можливостей надання послуг, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансової стійкості за рахунок зростання частки власного капіталу. Водночас збільшаться витрати на обслуговування позикового капіталу в разі залучення додаткових кредитів. У майбутньому за ефективного використання додаткового капіталу можна очікувати подальше нарощування обсягів діяльності, доходів, прибутковості, оновлення основних фондів, покращення якості послуг. Однак слід враховувати

можливі негативні впливи зовнішніх факторів – інфляції, коливань валютних курсів, регулювання тарифів тощо. Тому потрібно ретельно управляти структурою капіталу та витратами для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ресурси підприємства

Середньорічна вартість основних засобів поступово зростала: у 2022 році вона збільшилась на 27,4% (146 468 тис. грн) порівняно з 2020 роком та на 19,9% (113 438 тис. грн) порівняно з 2021 роком (рис. 2.4).

Таке зростання вартості основних засобів свідчить про інвестиції підприємства в оновлення та модернізацію власних виробничих потужностей, що є позитивною тенденцією та може забезпечити підвищення ефективності діяльності в майбутньому.

Динаміка середніх залишків оборотних засобів була нестабільною. У 2022 році вони зменшились на 14% (45 395 тис. грн) порівняно з 2020 роком, але зросли на 104% (141 639 тис. грн) порівняно з 2021 роком.

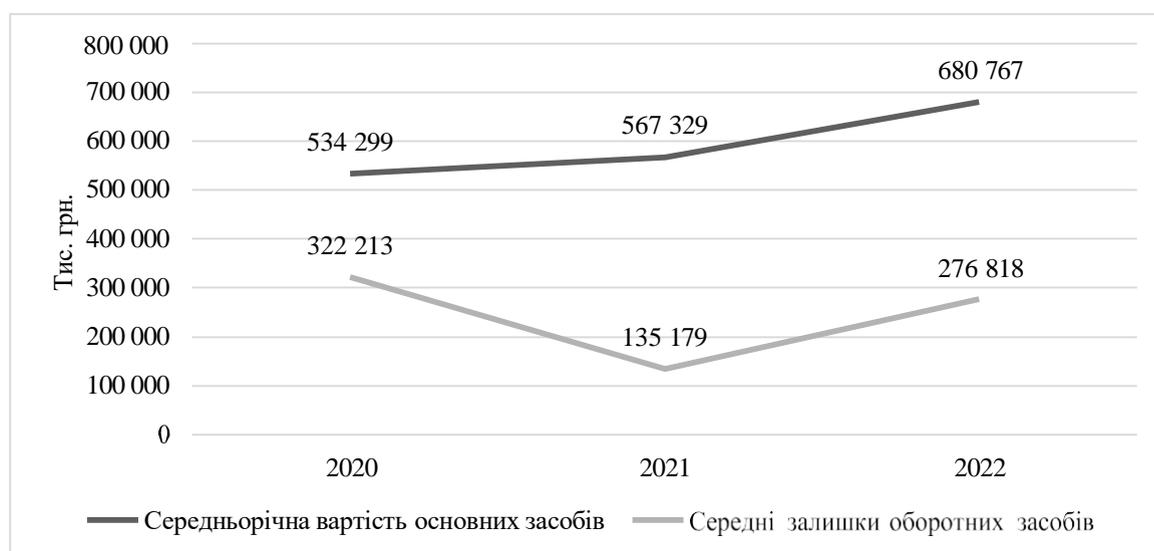


Рисунок 2.4. – Зміна середньої вартості основних та залишків оборотних засобів за 2020-2022 рр.

Різде зменшення оборотних засобів у 2021 році могло бути викликане їх неефективним використанням або нестачею обігових коштів. Проте у 2022 році

ситуація покращилась, що може свідчити про заходи з оптимізації управління оборотним капіталом.

Загалом, зростання вартості основних засобів є позитивним сигналом для розширення та модернізації виробничих потужностей. Зменшення оборотних засобів потребують більш глибокого аналізу причин та ефективності їх використання. Важливо підтримувати оптимальне співвідношення між основними та оборотними засобами для забезпечення безперебійної операційної діяльності підприємства.

Динаміка нематеріальних активів КП ПОР "Полтававодоканал" була помірно зростаючою – їх середньорічна вартість збільшилася на 10,9% у 2022 році порівняно з 2020 роком та на 7,1% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про певні інвестиції у розробку та придбання об'єктів інтелектуальної власності, програмного забезпечення тощо.

Середньооблікова чисельність працівників залишалась відносно стабільною з незначним зростанням. Воно може бути пов'язане з розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів виробництва. Проте було дуже помірним, що вказує на ефективне використання наявних трудових ресурсів та відсутність значних структурних змін у штаті.

Економічні показники

Чистий дохід КП ПОР "Полтававодоканал" від реалізації продукції (послуг) продемонстрував стійке зростання. У 2022 році він збільшився на 43,7% або 134 383 тис. грн порівняно з 2020 роком (з 307 222 тис. грн до 441 605 тис. грн), а також на 10,8% або 43 345 тис. грн порівняно з 2021 роком (з 398 260 тис. грн до 441 605 тис. грн) (рис. 2.4).

Зростання чистого доходу може бути результатом підвищення тарифів на послуги водопостачання та водовідведення, а також збільшення обсягів реалізації в натуральних показниках. Це свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення попиту на його послуги. У майбутньому слід очікувати подальше зростання доходів за умови збереження цієї позитивної тенденції.

Обсяг реалізованої продукції КП ПОР "Полтававодоканал" значно зріс – на 56,6% або 162 112 тис. грн у 2022 році порівняно з 2020 роком (з 286 232 тис. грн до 448 344 тис. грн). Також спостерігалось зростання на 26,6% або 94 432 тис. грн порівняно з 2021 роком (рис. 2.5).

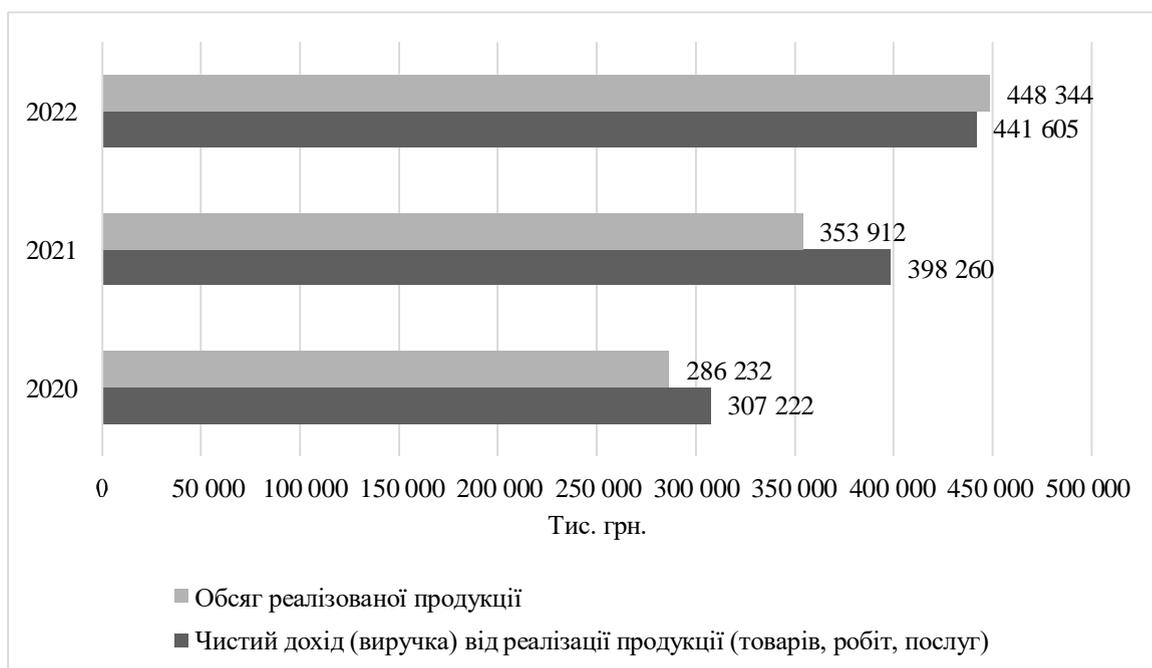


Рисунок 2.5. – Зростання чистого доходу та обсягу реалізованої продукції за 2020-2022 рр.

Таке суттєве збільшення обсягів реалізації може бути пов'язане з розширенням клієнтської бази, підключенням нових споживачів, зростанням попиту на послуги водопостачання та водовідведення. Це позитивний сигнал для підприємства, оскільки свідчить про зміцнення його позицій на ринку та збільшення присутності. В майбутньому варто зберегти цю висхідну динаміку та продовжувати нарощувати обсяги реалізації.

Операційні витрати КП ПОР "Полтававодоканал" також демонстрували стрімке зростання. У 2022 році вони збільшилися на 48,9% або 162 775 тис. грн порівняно з 2020 роком (з 333 045 тис. грн до 495 820 тис. грн). Порівняно з 2021 роком операційні витрати зросли на 19,9% або 82 441 тис. грн. (рис. 2.6).

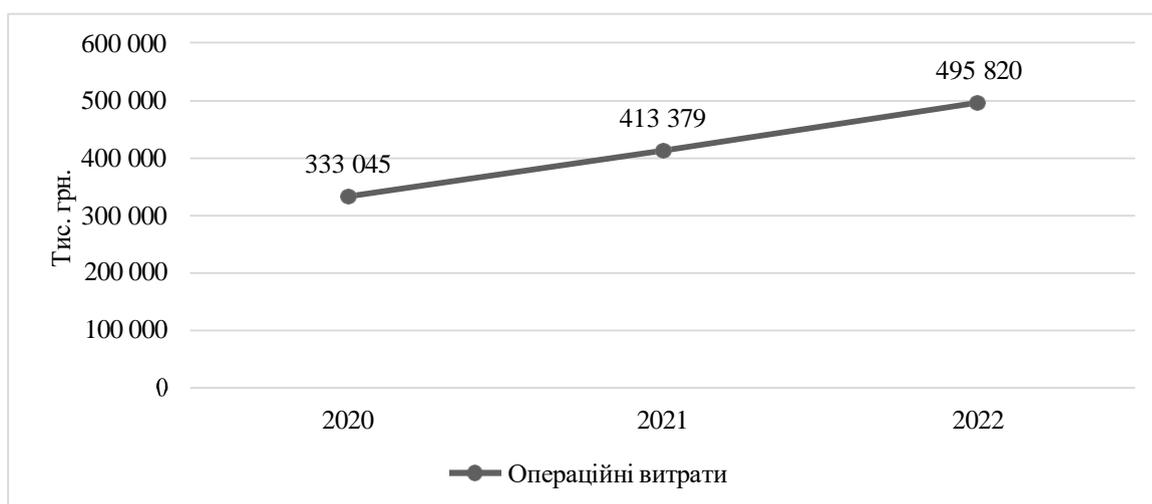


Рисунок 2.6. – Зміна операційних витрат за 2020-2022 рр.

Причинами такого значного підвищення витрат могли стати інфляційні процеси, зростання цін на енергоносії, матеріали та комплектуючі, необхідність збільшення витрат на оплату праці та утримання персоналу. Водночас зростання операційних витрат може свідчити про розширення масштабів діяльності підприємства. Проте потрібно ретельно контролювати рівень витрат, оскільки їх випереджаюче зростання порівняно з доходами може негативно вплинути на прибутковість у майбутньому.

Фонд оплати праці всіх працівників КП ПОР "Полтававодоканал" зріс на 34,4% або 42 267 тис. грн у 2022 році порівняно з 2020 роком, сягнувши 165 041 тис. грн. Також спостерігалось збільшення на 10,7% або 16 034 тис. грн порівняно з 2021 роком. Зростання фонду оплати праці могло бути зумовлене як збільшенням чисельності персоналу для забезпечення розширення діяльності, так і підвищенням рівня заробітних плат для утримання та мотивації працівників. Це позитивна тенденція, проте у майбутньому необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між витратами на оплату праці та продуктивністю персоналу для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника КП ПОР "Полтававодоканал" продемонструвала значне зростання. У 2022 році вона збільшилася на 34,3% порівняно з 2020 роком та становила 12,9 тис. грн,

перевищивши показник 2021 року (11,7 тис. грн) на 10,2%. Це свідчить про реальне підвищення рівня оплати праці на підприємстві, що можна розцінювати як позитивний фактор для залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

Водночас зростання заробітних плат має бути виваженим та відповідати підвищенню продуктивності праці для уникнення надмірного зростання витрат.

Обрахуємо, як змінилася продуктивність праці. Для цього скористаємося наступною формулою (1.1):

$$\text{Продуктивність праці персоналу} = \frac{\text{обсяг виробленої продукції}}{\text{кількість працівників}} \quad (1.1)$$

Таким чином маємо, що продуктивність праці на підприємстві значно зросла. У 2022 році вона становить 420,59 тис. грн/особу, що є на 55,6% вищою порівняно з 2020 роком (270,29 тис. грн/особу) і на 25,5% вищою порівняно з 2021 роком (335,14 тис. грн/особу). Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і може бути пов'язано з модернізацією обладнання, покращенням організації праці або підвищенням кваліфікації персоналу.

На жаль більшість даних про фінансові результати відсутні у річних фінансових звітах за 2020-2022 рр., але за 2021 рік підприємство отримало валовий прибуток 44 348 тис. грн, прибуток від операційної діяльності 37 820 тис. грн, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування 3 658 тис. грн. та чистий прибуток у розмірі 3 658 тис. грн.

Загалом, можна відзначити позитивну динаміку більшості показників діяльності КП ПОР "Полтававодоканал" у 2021-2022 роках порівняно з 2020 роком, що вказує на зростання обсягів діяльності, доходів, інвестицій в основні засоби та збільшення прибутковості. Проте зростання операційних витрат може створити певні ризики для рентабельності в майбутньому, якщо темпи зростання доходів не компенсуватимуть збільшення витрат.

Ліквідність - здатність підприємства перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Показники ліквідності

розраховуються на підставі даних форми №1 шляхом зіставлення поточних активів і поточних зобов'язань підприємства.

Оцінимо рівень ліквідності підприємства на кінець 2022 року за допомогою наступних коефіцієнтів: коефіцієнт покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності.

Розпочнемо із коефіцієнту покриття. Skorистаємося наступною формулою (1.2) [29]:

$$\text{Поточна ліквідність} = \text{оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання} \quad (1.2)$$

Коефіцієнт покриття становить - 0,81.

Він виявляє, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань та дає змогу перевірити, чи можуть всі активи з періодом оборотності менше одного року покривати зобов'язання з періодом погашення менш одного року. До оборотних активів балансу підприємства віднесена заборгованість Держави підприємству з різниці в тарифах у сумі 19 282 тис. грн., а близько 50% дебіторської заборгованості споживачів за послуги – це заборгованість терміном від 1 до 3 років. Такі активи неможливо швидко перетворити в готівку для сплати поточних зобов'язань. [32].

Отже, коефіцієнт покриття менше 1, що свідчить про недостатність короткострокової платоспроможності. Але динаміка цього показника позитивна у порівнянні з 2021 роком (0,43), що вказує на покращення загальної ліквідності підприємства в 2022 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Skorистаємося наступною формулою для обчислення коефіцієнту швидкої ліквідності (1.3) [33]:

$$\frac{\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = (\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.3)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності - 0,77.

Враховуючи, що частину оборотних активів становить неліквідна дебіторська заборгованість (терміном від 1 року і більше), швидке повернення таких активів малоімовірно. Тому, реальний коефіцієнт швидкої ліквідності складає близько 0,58. Отриманий коефіцієнт по підприємству менше нормативного показника, який коливається в межах 0,6-1,0. Ліквідність підприємства зростає у порівнянні з минулим роком (0.4) [32].

Останнім є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Обрахуємо його наступною формулою (1.4) [33]:

$$\frac{\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.4)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0,24.

Показує, яка частина короткострокових зобов'язань (боргів) підприємства може бути за необхідності погашена негайно. У порівнянні з минулим роком ліквідність за цим показником значно зросла (з 0,01 до 0,24), та досягла хоч і найнижчого, але вже досить прийняттого значення [32].

За результатами коефіцієнтного аналізу можна зазначити, що фінансовий стан підприємства не достатньо задовільний. Основна причина цього є випереджувачий ріст цін на матеріально-технічні, енергетичні ресурси, вартості виробничих послуг, зборів та податків до бюджету над рівнем врахованим в діючих тарифах на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення.

Більш ніж 90% загальної фактичної собівартості послуг підприємства за 2022 рік – втрати на електроенергію, заробітну плату, ЄСВ, реагенти, амортизацію, податки, ремонти, паливо [32].

Фінансовий результат роботи підприємства за 2022 рік – збитки у розмірі 21,3 млн. грн. Вони виникли через дію збиткових тарифів, рівень покриття якими собівартості виробництва послуг склав 86% за звітний період. При затвердженні діючих у 2022 році тарифів, Національна комісія передбачала їх майбутнє коригування по закінченню I кварталу 2022 року. Але через введення в країні воєнного стану таке коригування не відбулося [32].

Для стабільної роботи та поліпшення фінансового стану, підприємством постійно ведеться робота щодо встановлення нових економічно обґрунтованих тарифів на водопостачання та водовідведення, вишуковуються внутрішні резерви для скорочення витрат, підсилюється робота по виявленню та запобіганню нераціонального використання ресурсів [32].

2.3. Аналіз ефективності антикризового управління в умовах нестабільності на КП ПОР «Полтававодоканал»

Для забезпечення стабільної діяльності та ефективного антикризового управління КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно комплексно підійти до вирішення існуючих проблем та мінімізації ризиків.

Розглянемо детальніше ключові ризики, що впливають на діяльність підприємства (рис. 2.7):

Фінансові ризики:

- Залежність від тарифів на послуги, встановлених місцевою владою. Невідповідність тарифів реальним витратам може призвести до дефіциту коштів.
- Зростання цін на електроенергію, реагенти, матеріали, що збільшує операційні витрати підприємства.
- Обмеженість інвестиційних ресурсів для модернізації та розвитку через брак власних коштів.

Технологічні ризики:

- Значний знос основних фондів (мереж, обладнання). Висока ймовірність аварій та порушень безперебійного водопостачання.
- Високий рівень втрат води у мережах через застарілість інфраструктури.
- Недостатня автоматизація та цифровізація виробничих процесів гальмує впровадження інновацій.

Екологічні ризики:

- Посилення екологічних норм та вимог до якості питної води може потребувати додаткових витрат.
- Забруднення джерел водопостачання через промислові чи сільгоспвикиди.

Операційні ризики:

- Недостатня кваліфікація частини персоналу для роботи з новими технологіями та обладнанням.
- Ризики аварій та простоїв через людський фактор.

Політико-економічні ризики:

- Нестабільна політична та економічна ситуація в країні погіршує фінансовий стан підприємства.
- Демографічні зміни – скорочення населення міста та відтік кадрів.

Регуляторні ризики:

- Потенційні зміни в законодавстві, що регулює діяльність водоканалів.
- Невизначеність перспектив приватизації та реформування комунальних підприємств.

Рисунок 2.7 – Ризики, що впливають на діяльність КП «Полтававодоканал»

Основну частину споживачів послуг водопостачання та водовідведення складає населення. Існує ймовірність настання ризику ліквідності у зв'язку з низькою платоспроможністю через загальне зростання цін. Також існує ймовірність зниження обсягів реалізації послуг пов'язане з необхідністю населення заощаджувати. Ймовірність цих ризиків значно підсилюється через введення в Україні воєнного стану.

Для запобігання ризиків підприємство веде роз'яснювальну роботу щодо необхідності своєчасної оплати за спожиті послуги, надає інформацію про

існуючі пільги та оформлення субсидій. Проводить роз'яснення щодо оформлення договорів розстрочки існуючого боргу. КП ПОР «Полтававодоканал» вживає заходи щодо запобігання збільшенню дебіторської заборгованості. Через введення воєнного стану підприємство не відключає боржників, але позовно-претензійна робота все ж ведеться [32].

Також основними ризиками для стабільної діяльності підприємства є збільшення вартості матеріалів, електроенергії, матеріалів, зростання податків, вартості послуг сторонніх організацій, тощо з незалежних від підприємства причин. Тривала процедура встановлення тарифів не дозволяє вчасно враховувати ці зростання. А механізм компенсації витрат передбачає повернення цієї різниці із майже двохрічним запізненням і без урахування інфляційних процесів.

Для стабілізації роботи підприємство здійснює та надає розрахунки тарифів для їх встановлення / корегування НКРЕКП (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг). Надсилає листи до Центральних органів виконавчої влади та місцевих органів місцевого самоврядування із інформацією про фінансовий стан підприємства і проханням прийняти відповідні законодавчі акти, що дозволить дещо покращити роботу підприємства. Для зменшення фактичної собівартості послуг, підприємство здійснює заходи по скороченню матеріальних витрат у натуральному виразі, але постійне зростання цін нівелює ефективність цих заходів [32].

Проведемо аналіз ефективності використання ресурсів на КП «Полтававодоканал».

Розпочнемо з енергоефективності. Через високі питомі витрати електроенергії на підйом та транспортування води через застаріле насосне обладнання необхідна модернізація та заміна енергоємних насосів.

Значні втрати тепла через неефективну ізоляцію трубопроводів та будівель вимагають утеплення та використання сучасних теплоізоляційних матеріалів.

Відсутність використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі.

Низький рівень автоматизації та сучасних систем моніторингу й контролю енергоспоживання.

Використання водних ресурсів.

У процесі водопостачання маємо високий рівень втрат води в зношених мережах (до 30% від загального обсягу). Потрібна планова заміна старих труб.

Недостатня ефективність очищення стічних вод через застарілі технології та обладнання. Необхідна модернізація очисних споруд.

Відсутність систем оборотного водопостачання та повторного використання очищених стоків для технічних потреб.

Недостатній моніторинг та облік водоспоживання в окремих районах міста.

Матеріали та запчастини.

Високі витрати реагентів для очищення води через неефективні технології та недостатній контроль дозування.

Надлишкові запаси матеріалів на складах через неточне планування та неефективну логістику поставок.

Відсутність чіткої системи обліку та контролю за використанням матеріалів та запчастин на різних ділянках.

Використання застарілого обладнання, що потребує частих ремонтів та закупівлі запчастин.

Людські ресурси.

Відтік кваліфікованих кадрів через низьку оплату праці та відсутність перспектив кар'єрного зростання.

Недостатній рівень підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу новим технологіям.

Неефективна система мотивації та оплати праці, що не стимулює підвищення продуктивності.

Надлишкова чисельність адміністративно-управлінського персоналу при дефіциті робітників основного виробництва.

Інформаційні ресурси.

Застаріле програмне забезпечення, що не дозволяє ефективно управляти даними та процесами.

Відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи для обліку ресурсів та планування діяльності.

Низький рівень автоматизації процесів збору, обробки та аналізу виробничих даних.

Недостатня кількість сучасного обладнання та засобів для зв'язку і передачі даних між підрозділами.

Усунення виявлених недоліків та проблем допоможе КП «Полтававодоканал» значно підвищити ефективність використання наявних ресурсів, скоротити витрати та оптимізувати діяльність. Це позитивно вплине на фінансові показники та загальну ефективність підприємства.

«Полтававодоканал» як підприємство житлово-комунального господарства, що надає послуги централізованого водопостачання та водовідведення, вживає низку антикризових заходів у складних економічних умовах, що склалися на сьогоднішній день.

Оптимізують та скорочують непродуктивні витрат на утримання та експлуатацію мереж і обладнання.

Регулярно та/або за потребою проводять модернізації, реконструкції та ремонтні роботи застарілих мереж і обладнання з метою підвищення енергоефективності та зменшення втрат води. «Понад 80% колекторів у Полтаві — зношені. Каналізаційні колектори міста в критичному стані. Вони почали руйнуватися, почастишали провали по всьому місту. Комунальники встановлюють тимчасові насосні станції, щоб перекачати відходи із непрацюючої ділянки на працюючу. «Полтававодоканал» займається тільки профілактичними роботами. Підприємство не має можливості виконати всі роботи одночасно та самотужки, тому неодноразово зверталось до влади з

проханням виділити кошти на ремонти колекторів... Однак поки підприємство ліквідує провали своїми силами» [30].

Змінюють та регулюють вартість тарифів на водопостачання та водовідведення для забезпечення беззбиткової діяльності підприємства.

Скорочено близько 10% адміністративно-управлінського персоналу шляхом об'єднання функцій та оптимізації структури.

Перехід на 4-денний графік роботи. «Причина – непідвищення тарифів та недостатнє фінансування. Чинні тарифи формувалися ще на підставі цін та витрат початку 2021 року, витрати на оплату праці, що враховані в тарифах, вже третій рік незмінні. Рівень відшкодування чинними тарифами собівартості послуг за I півріччя 2023 року склав 81% і буде продовжувати падати. В сукупності з касовими розривами та зростанням заборгованості населення за спожиті послуги, коштів, що надходять на рахунки підприємства, вже не вистачає на сплату першочергових платежів: заробітної плати, податків, електроенергії, — повідомили на підприємстві» [29].

Ведеться роз'яснювальна робота з населенням щодо своєчасної оплати за послуги, оформлення пільг та субсидій, договорів розстрочки боргу.

«Полтававодоканал» почав відключати абонентів, заборгованість яких перевищує 5000 грн. Працівники підприємства інформують про 114 млн. грн. заборгованості користувачів за спожиті послуги та наголошує на своєчасній оплаті задля уникнення відключень водопостачання» [31].

Постійний пошук альтернативних джерел фінансування, залучення інвестицій для модернізації інфраструктури.

Активно співпрацюють з місцевою владою, підприємствами та громадськістю для вирішення нагальних проблем водопостачання та водовідведення. «У березні 2024 року «Полтававодоканал» уклав договір з «Укрінтеренерго» про реструктуризацію боргу. «Договір автоматично усуває вимогу енергопостачального підприємства про погашення боргу до 12 березня поточного року. Мова йде про виплату 13 млн. грн. (із яких 3 млн. вже виплачено). Відповідно споживачам не слід турбуватися стосовно зупинення послуги

водопостачання та водовідведення». Окрім цього директор водоканалу нагадав про рішення Ради оборони області, яке не дозволяє вимкнення підприємств критичної інфраструктури» [29].

Головна мета вжитих антикризових заходів – забезпечити стабільне та якісне надання комунальних послуг населенню, незважаючи на економічні негаразди.

Оцінюючи дієвість антикризових заходів на КП «Полтававодоканал», можна відзначити, що стратегія скорочення витрат продемонструвала певну ефективність. Зокрема, впровадження енергозберігаючих технологій та модернізація обладнання дозволили скоротити витрати на електроенергію.

У сфері реструктуризації боргів вдалося досягти домовленостей з кредиторами про відстрочення термінів погашення боргів, а також конвертувати частину боргів у корпоративні права. Проте борговий тягар залишається значним, що обмежує інвестиційні можливості підприємства.

В рамках оптимізації персоналу було скорочено близько 10% адміністративно-управлінського персоналу через об'єднання функцій та оптимізацію структури управління. Однак відтік кваліфікованих кадрів основного виробництва продовжується через низьку оплату праці. Загалом, заходи зі скорочення витрат показали певну ефективність та дозволили стабілізувати фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі.

Для забезпечення довгострокової стійкості КП «Полтававодоканал» необхідно активніше працювати над реструктуризацією боргів та пошуком джерел інвестицій, приділяти більше уваги утриманню та мотивації ключових виробничих кадрів, розвивати перспективні напрямки диверсифікації діяльності для отримання додаткових доходів, а також продовжувати модернізацію застарілого обладнання та впровадження енергоефективних технологій. Таким чином, частина антикризових заходів виявилася успішною, проте потрібні додаткові ініціативи для повного подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку КП «Полтававодоканал».

Розглянемо наступні ключові фактори, для розуміння, чи готове підприємство «Полтававодоканал» у його сьогоденньому стані до змін.

Організаційна структура. Наразі організаційна структура підприємства є досить жорсткою та ієрархічною, що характерно для багатьох державних підприємств. Процеси прийняття рішень погано децентралізовані та централізовані на вищому керівництві. Така структура ускладнює швидко адаптацію до змін зовнішнього середовища. Потрібна трансформація в бік більш гнучких та плоских організаційних форм.

Кваліфікація персоналу. На підприємстві працює чимало досвідчених фахівців з глибокими технічними знаннями у сфері водопостачання. Проте частина персоналу має невисокий рівень цифрових навичок та погано адаптується до нових технологій. Необхідні систематичні програми перенавчання та підвищення кваліфікації для розвитку актуальних компетенцій.

Корпоративна культура. Загалом на КП «Полтававодоканал» переважає консервативна корпоративна культура з опором змінам та інноваціям. Персонал звик працювати за усталеними роками процесами. Відсутність ефективних систем мотивації не стимулює ініціативність та розвиток нових ідей знизу. Формування нової гнучкої та інноваційної корпоративної культури є викликом.

Технологічна готовність. Через обмежені фінансові ресурси на підприємстві використовується багато застарілих технологій та обладнання. Низький рівень діджиталізації процесів та автоматизації ускладнює впровадження інновацій. Необхідні масштабні інвестиції в оновлення ІТ-інфраструктури та закупівлю сучасних технологій.

Загалом, поточний стан КП «Полтававодоканал» демонструє низький рівень готовності до змін та інновацій. Для розкриття повного потенціалу необхідні масштабні трансформаційні проекти з оновлення організаційної структури, залучення персоналу, формування нової корпоративної культури та значні інвестиції в технологічну модернізацію. Лише комплексні зміни можуть забезпечити необхідну гнучкість та здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови.

Висновки до розділу 2

1. У даному розділі проводиться ґрунтовний аналіз ефективності антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал». Розкриваються системи і процеси управління підприємством, наводяться ключові відомості про організацію та її діяльність. Зазначається, що «Полтававодоканал» є природним монополістом у сферах водопостачання та водовідведення в Полтавській області. Проведено SWOT- та PEST-аналіз, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. Серед слабких сторін відзначаються значний знос інфраструктури та застаріле обладнання, високий рівень втрат води у мережах. Загрозами є зростання цін на ресурси, погіршення екологічної ситуації, зростання конкуренції з боку альтернативних постачальників води.

2. Ґрунтовно проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства в динаміці за 2020-2022 роки. Відзначається позитивна динаміка зростання доходів, обсягів реалізації продукції, однак водночас стрімке зростання операційних витрат, що може створити певні ризики для рентабельності в майбутньому. За результатами розрахунку коефіцієнтів ліквідності констатується, що фінансовий стан підприємства не достатньо задовільний. Основною причиною збитків у 2022 році називається дія збиткових тарифів, рівень покриття якими собівартості виробництва послуг склав 86%.

3. Окреслюються ключові ризики (низька платоспроможність населення, зростання вартості ресурсів тощо) та антикризові заходи, що вживаються підприємством: оптимізація та скорочення непродуктивних витрат, регулярне проведення модернізацій, реконструкцій та ремонтних робіт застарілих мереж і обладнання, зміна та регулювання вартості тарифів, скорочення адміністративно-управлінського персоналу.

Водночас, наголошується, що частина антикризових заходів виявилася успішною, проте потрібні додаткові ініціативи для повного подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку КП «Полтававодоканал». Зокрема,

відзначається низька готовність підприємства до змін та інновацій через жорстку ієрархічну структуру, консервативну культуру, застарілі технології.

Таким чином для розкриття повного потенціалу необхідні масштабні трансформаційні проекти з оновлення організаційної структури, залучення персоналу, формування нової корпоративної культури та значні інвестиції в технологічну модернізацію.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал»

Ключовими стратегічними напрямами удосконалення системи антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал» є розробка ефективної системи раннього виявлення криз та ризиків, створення чіткого плану антикризових заходів, удосконалення системи управління ризиками, підвищення кваліфікації персоналу в сфері антикризового управління, налагодження ефективної системи комунікацій та взаємодії із зацікавленими сторонами, а також впровадження систем управління безперервністю бізнесу.

Розробка ефективної системи раннього виявлення криз та управління ризиками є одним з ключових стратегічних напрямків удосконалення антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал». Дане комунальне підприємство, що забезпечує населення та організації міста Полтави послугами водопостачання та водовідведення, має бути готовим своєчасно ідентифікувати та вживати заходів для мінімізації потенційних ризиків та загроз, які можуть перерости у кризові ситуації.

Для цього на підприємстві необхідно налагодити систему моніторингу внутрішніх факторів ризику, таких як фінансові показники, стан основних фондів, ефективність бізнес-процесів та операційної діяльності, кадровий потенціал та система мотивації персоналу. Паралельно має бути здійснений моніторинг зовнішніх факторів, включаючи макроекономічні зміни, галузеве середовище, законодавчі провадження, політичну ситуацію та форс-мажорні обставини.

Для ідентифікації та оцінки ризиків можуть застосовуватись різноманітні методи, такі як SWOT-аналіз, експертні оцінки, статистичні методи, сценарний

аналіз, метод дерева подій та імітаційне моделювання. Це дозволить виявити потенційні загрози та спрогнозувати їх вплив на діяльність підприємства.

Після виявлення ризиків КП «Полтававодоканал» має визначити стратегії реагування на них. Ці стратегії можуть включати уникнення ризику (відмова від ризикованої діяльності), передачу ризику (страхування, аутсорсинг), зниження ризику (диверсифікація, контрольні заходи) або прийняття ризику (створення резервів, бюджетування).

Одним з ключових елементів системи раннього виявлення криз має стати розробка системи індикаторів та порогових значень, що дозволять завчасно виявляти ознаки наближення кризової ситуації та вживати превентивних заходів.

Крім того, система управління ризиками повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства, забезпечуючи координацію зусиль різних підрозділів та ефективну комунікацію між ними.

Таким чином, впровадження комплексної системи раннього виявлення криз та управління ризиками дозволить КП ПОР «Полтававодоканал» підвищити стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства та забезпечити безперебійне надання послуг водопостачання та водовідведення для громадян міста Полтави.

Другим ключовим стратегічним напрямком удосконалення системи антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал» є створення комплексного плану антикризових заходів. Наявність такого плану є необхідною для забезпечення оперативного та скоординованого реагування на кризові ситуації, що може виникнути внаслідок реалізації різноманітних ризиків.

План антикризових заходів має містити чітку структуру та зміст заходів, які необхідно вжити у разі виникнення кризи. Його доцільно розділити на кілька етапів, що охоплюватимуть заходи: підготовчі, з локалізації кризи, з відновлення нормального функціонування підприємства та заходи з усунення наслідків кризи.

Важливим елементом плану є чіткий розподіл повноважень та обов'язків між керівництвом, підрозділами та окремими співробітниками підприємства у

кризовій ситуації. Має бути визначено склад антикризової команди, її керівника та функції кожного члена команди.

План повинен також містити алгоритми комунікації та координації дій між різними підрозділами та зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як органи місцевої влади, регулятори, постачальники, клієнти та громадськість. Це забезпечить своєчасний обмін інформацією та узгодженість дій усіх сторін під час кризи.

Крім того, план антикризових заходів має передбачати механізми оперативного реагування, що забезпечить швидке розгортання необхідних ресурсів та вжиття відповідних дій для мінімізації негативних наслідків кризи.

Це може включати створення резервних систем життєзабезпечення, залучення додаткового персоналу, мобілізацію фінансових та матеріальних резервів тощо.

Регулярний перегляд та оновлення плану антикризових заходів з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства також є важливим елементом ефективного антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал».

Наявність комплексного та деталізованого плану антикризових заходів дозволить підприємству вчасно реагувати на кризові ситуації, зберігаючи контроль над ситуацією та мінімізуючи негативний вплив на діяльність з надання послуг водопостачання та водовідведення для громадян міста Полтави.

Ще одним стратегічним напрямком можна вважати розвиток людських ресурсів у цій сфері антикризового управління. Адже ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від рівня підготовленості персоналу до дій у кризових ситуаціях.

Насамперед, необхідно забезпечити підвищення кваліфікації керівників вищої та середньої ланки в питаннях антикризового управління. Для них мають бути проведені спеціалізовані тренінги та семінари, під час яких вони опанують знання та навички з розробки антикризових планів, ідентифікації та оцінки ризиків, управління кризовими ситуаціями, прийняття рішень в умовах невизначеності тощо.

Окрему увагу слід приділити навчанню керівників навичкам ефективної кризової комунікації, як із персоналом підприємства, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Це допоможе забезпечити прозорість та скоординованість дій під час кризи.

Для рядових співробітників необхідно розробити спеціальні навчальні програми з питань антикризового управління, які будуть інтегровані у загальну систему підготовки та розвитку персоналу. Це можуть бути тренінги з питань аналізу та мінімізації ризиків у сфері виробничої діяльності, дій в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечення безперервності операційних процесів тощо.

Для більш ефективного засвоєння матеріалу доцільно використовувати інтерактивні методи навчання, такі як ділові ігри, кейс-стаді, симуляції кризових ситуацій. Це допоможе персоналу відпрацювати практичні навички реагування на кризи в безпечному середовищі.

Крім того, на підприємстві може бути створений постійно діючий навчальний центр з антикризового управління, де співробітники зможуть регулярно проходити підвищення кваліфікації та обмінюватись досвідом.

Завдяки системному розвитку людських ресурсів у сфері антикризового управління, КП ПОР "Полтававодоканал" зможе сформувати команду висококваліфікованих фахівців, готових швидко та ефективно реагувати на будь-які кризові ситуації, що виникатимуть у процесі операційної діяльності підприємства.

Налагодження ефективної взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами є критично важливим елементом удосконалення системи антикризового управління на підприємстві. Під час кризових ситуацій підприємство має співпрацювати з низкою зовнішніх стейкхолдерів для забезпечення прозорості та оперативності дій.

По-перше, підприємству необхідно налагодити тісну комунікацію та співпрацю з органами місцевої влади та регуляторними органами. У разі виникнення криз, пов'язаних з порушеннями у системах водопостачання

водовідведення, муніципалітет та контролюючі органи мають бути невідкладно поінформовані про ситуацію, її масштаби та заходи, які вживаються. Від їхньої підтримки та координації дій може залежати ефективність антикризових заходів.

Також важливо забезпечити налагодження взаємодії з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання та послуг. У кризовій ситуації можливі порушення ланцюгів поставок, тому мають бути напрацьовані механізми оперативної заміни постачальників чи диверсифікації джерел постачання.

Окремої уваги потребує взаємодія з клієнтами – як побутовими, так і комерційними споживачами послуг водопостачання та водовідведення. Під час кризи вони мають бути проінформовані про ситуацію, можливі обмеження в наданні послуг та терміни відновлення нормального режиму роботи. Для цього доцільно розробити систему оперативного оповіщення клієнтів через різні канали комунікації.

Нарешті, підприємству варто налагодити взаємодію з місцевою громадськістю та ЗМІ для забезпечення прозорості та запобігання поширенню чуток і дезінформації під час кризи. Регулярне інформування громадськості про ситуацію, вжиті заходи та прогрес у відновленні роботи допоможе зберегти довіру до підприємства.

Для налагодження ефективної комунікації із зацікавленими сторонами може бути створена окрема антикризова група зі спеціалістів з PR, маркетингу та зв'язків з громадськістю. Також доцільно розробити комунікаційний план на випадок криз.

Таким чином, злагоджена взаємодія КП ПОР «Полтававодоканал» з органами влади, регуляторами, постачальниками, клієнтами та громадськістю під час кризових ситуацій дозволить мінімізувати їх негативний вплив та оперативно відновити належне функціонування систем життєзабезпечення міста.

Важливим та ефективним також є впровадження системи управління безперервністю бізнесу. Це дозволить підприємству забезпечити безперервність

надання життєво важливих послуг водопостачання та водовідведення навіть у разі виникнення кризових ситуацій.

Насамперед, на підприємстві має бути розроблений детальний план відновлення діяльності після криз. Цей план має визначати конкретні кроки та заходи для якнайшвидшого відновлення критичних бізнес-процесів та операційної діяльності. Він може включати механізми залучення резервних потужностей, тимчасового переміщення робочих місць, мобілізації додаткового персоналу тощо.

Важливою складовою управління безперервністю бізнесу є створення резервних копій даних та документації. Це дозволить уникнути втрати критично важливої інформації у разі пошкодження або знищення серверів чи сховищ даних. Доцільно передбачити розміщення резервних копій в альтернативній локації для мінімізації ризиків.

Для забезпечення безперервної роботи систем водопостачання та водовідведення підприємству необхідно мати резервні джерела енергопостачання, наприклад, дизельні генератори. Вони дозволять уникнути переривання операційних процесів у разі відключення електроенергії.

Також слід приділити увагу питанням забезпечення резервних комунікацій, як для внутрішніх потреб підприємства, так і для комунікації із зовнішніми стейкхолдерами під час кризи. Це можуть бути резервні канали зв'язку, радіозв'язок, супутникові системи тощо.

Окремим напрямком є створення систем безперебійного водопостачання для критично важливих об'єктів інфраструктури, таких як лікарні, пожежні депо тощо. Ці системи мають забезпечити альтернативні шляхи постачання води у разі виникнення аварій на основних трубопроводах.

Нарешті, важливо регулярно проводити навчання персоналу та тренування з відновлення діяльності після криз для відпрацювання практичних навичок реалізації планів безперервності бізнесу.

Комплексна система управління безперервністю бізнесу забезпечить стійкість КП ПОР «Полтававодоканал» до різноманітних потрясінь та дозволить

оперативно відновлювати критичні функції, мінімізуючи негативний вплив криз на життєдіяльність міста Полтави.

Розробка стратегії антикризового управління на підприємстві КП ПОР «Полтававодоканал» є ключовим етапом у вирішенні кризової ситуації та забезпеченні стабільності підприємства.

Першим кроком є ґрунтовний аналіз фінансового стану, виробничих процесів та управлінської діяльності для ідентифікації основних проблем, а також оцінка впливу зовнішніх факторів, таких як економічна кон'юнктура та законодавство, на ситуацію на підприємстві.

Наступним кроком є визначення конкретних цілей, які потрібно досягти в рамках антикризового управління, наприклад, зменшення витрат, підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку тощо, встановлення чітких завдань та термінів їх виконання.

Розробка стратегії передбачає створення планів дій для кожної з ідентифікованих проблем, включаючи стратегії фінансового управління, оптимізації виробничих процесів та управлінської діяльності, з урахуванням потенційних ризиків та механізмів їх управління.

Ключовим є залучення всіх рівнів персоналу до процесу розробки стратегії та визначення їх ролі у виконанні запланованих заходів, забезпечення належного навчання та підтримки працівників для ефективної реалізації стратегії.

Моніторинг та коригування передбачають встановлення системи контролю за виконанням стратегії та досягненням поставлених цілей, регулярний аналіз результатів та, за необхідності, коригування стратегії з урахуванням нових обставин та викликів.

Розробка та впровадження стратегії антикризового управління допоможе підприємству забезпечити стабільність та стійкість у складних умовах та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Підвищення ефективності виробничого процесу на підприємстві КП ПОР «Полтававодоканал» може бути досягнуте шляхом реалізації різноманітних заходів та стратегій.

Автоматизація та модернізація обладнання, впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів може значно підвищити продуктивність та якість роботи, а заміна застарілого обладнання на більш продуктивне та ефективне дозволить зменшити час виробництва та витрати на обслуговування.

Оптимізація робочих процесів передбачає аналіз поточних процесів виробництва з метою виявлення можливостей для їх оптимізації та прискорення, а також впровадження принципів Lean Manufacturing або Six Sigma для зменшення зайвих витрат та оптимізації робочих процесів.

Впровадження системи управління якістю, такої як ISO 9001, допоможе стандартизувати процеси та забезпечити високу якість продукції чи послуг, а виявлення та усунення причин виникнення дефектів та помилок в процесі виробництва також сприятиме підвищенню ефективності.

Стратегічне планування та управління запасами, ретельне планування виробничого процесу та управління запасами дозволяє зменшити затримки та недопоставки матеріалів, що може сприяти підвищенню продуктивності, а використання сучасних інформаційних систем автоматизує цей процес.

Енергоефективність та екологічна стійкість, зменшення споживання енергії та впровадження енергоефективних технологій дозволить зменшити витрати та негативний вплив на довкілля, а впровадження зелених практик та стандартів екологічної стійкості може підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти покращенню його репутації.

Для подолання викликів та оптимізації антикризового управління КП «Полтававодоканал» необхідно:

Впровадити комплексну стратегію управління ризиками – ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Диверсифікувати джерела енергопостачання, впроваджувати заходи з енергозбереження та економії ресурсів.

Активно працювати над реструктуризацією заборгованості, пошуком альтернативних джерел фінансування модернізації інфраструктури (державні та міжнародні програми, гранти).

Терміново оновлювати критично зношені мережі та обладнання, впроваджувати сучасні технології водопостачання та водоочищення. Підвищувати рівень автоматизації та діджиталізації процесів.

Сформувати ефективну систему мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. Запровадити безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до потреб інноваційного розвитку.

Розробити та реалізувати програму організаційних змін для побудови гнучкої, інноваційно-орієнтованої структури управління підприємством. Сформувати корпоративну культуру, відкриту до змін та покращень.

Диверсифікувати діяльність для формування додаткових джерел доходів (перероблення відходів, сучасні технології очищення стічних вод тощо).

Активізувати інвестиційну діяльність та розширити джерела фінансування за рахунок державного та місцевого бюджетів, міжнародних фінансових організацій.

Лише комплексне впровадження заходів з фінансового оздоровлення, технологічної модернізації, організаційної трансформації та управління ризиками дозволить КП "Полтававодоканал" ефективно протидіяти кризовим явищам, підвищити стійкість та забезпечити сталий інноваційний розвиток в довгостроковій перспективі.

3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»

Забезпечення стійкого розвитку та ефективної діяльності підприємства КП ПОР «Полтававодоканал» є одним з ключових пріоритетів в умовах нестабільного середовища. Для досягнення цієї мети необхідно комплексно підійти до питання підвищення ефективності з урахуванням різноманітних факторів, що впливають на господарську діяльність підприємства. Пропоную

такі ключові пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством:

Розробка комплексної стратегії сталого розвитку. Існуюча стратегія має бути переглянута та доповнена елементами сталого інноваційного розвитку підприємства з урахуванням виявлених ризиків. Стратегія повинна містити чіткі цілі, ключові показники ефективності, конкретні плани та проекти на середньо- та довгостроковий періоди.

Впровадження систем ризик-менеджменту. Необхідно створити спеціалізований підрозділ або призначити відповідальних за регулярну ідентифікацію, оцінку та управління усіма потенційними ризиками, що загрожують діяльності підприємства. Це дасть змогу завчасно розробляти заходи з мінімізації ризиків.

Активне залучення зовнішніх інвестицій. Для нарощування інвестиційного потенціалу потрібно вибудувати стратегію пошуку, оцінки та залучення зовнішніх інвесторів, кредиторів, грантових програм тощо. Створити спеціалізований підрозділ для цієї роботи.

Формування кадрового резерву та системи кар'єрного зростання. З метою мінімізації кадрових ризиків слід запровадити регулярну оцінку компетенцій персоналу, плани підвищення кваліфікації, програми стажування молоді, системи наставництва, мотивації та кар'єрного розвитку.

Моніторинг виконання стратегії та коригування. Впровадити чіткі процедури регулярного моніторингу ходу реалізації стратегічних планів та оперативного перегляду цілей і планів у разі виявлення критичних відхилень або нових суттєвих ризиків.

Такий комплексний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління на основі ризик-орієнтованого підходу дозволить підвищити стійкість «Полтававодоканалу» до мінливих умов зовнішнього середовища та успішно реалізувати плани розвитку підприємства.

Одним з ключових шляхів підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» є оптимізація операційних процесів та впровадження енергоефективних технологій.

Насамперед, необхідно провести комплексний аналіз та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства. Це передбачає детальне картографування процесів водопостачання, водовідведення, обслуговування клієнтів тощо, виявлення «вузьких місць», дублювання функцій, надлишкових етапів. На основі отриманих даних слід здійснити перепроєктування процесів для усунення неефективних ланок.

Крім того, слід приділити увагу модернізації застарілого обладнання та інфраструктури водопостачання і водовідведення. Використання сучасних високоефективних насосів, труб, арматури дозволить знизити енергоспоживання та витрати на ремонти. Доцільно впровадити системи частотного регулювання електроприводів насосів, що забезпечить значну економію електроенергії.

Для підвищення ефективності операційної діяльності також рекомендується впровадити систему моніторингу та управління споживанням ресурсів. Встановлення лічильників та датчиків на всіх етапах виробничого циклу дозволить виявляти втрати води, тепла, електроенергії та вчасно їх усувати. Доцільно використовувати системи диспетчерського контролю та керування.

Важливим напрямком є перехід на використання відновлюваних джерел енергії. Розміщення сонячних панелей, вітрових турбін, використання біогазу від стічних вод зможе частково або повністю замінити споживання традиційних енергоносіїв, скоротивши витрати підприємства.

Окремої уваги потребує оптимізація систем опалення та вентиляції адміністративних і виробничих приміщень. Утеплення, використання автоматичних систем регулювання температури, рекуперації тепла дозволить суттєво економити енергоресурси.

Нарешті, на підприємстві необхідно регулярно проводити енергоаудит для виявлення резервів економії та контролю ефективності запроваджених заходів з оптимізації та енергозбереження.

Комплексна реалізація зазначених технічних та організаційних рішень дозволить КП «Полтававодоканал» досягти значної економії ресурсів, знизити операційні витрати та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Удосконалення системи управління персоналом та мотивації є ще одним важливим шляхом підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

По-перше, доцільно провести оптимізацію структури та чисельності персоналу підприємства. Це дозволить виявити надлишкові або дублюючі функції, скоротити витрати на утримання зайвих працівників. Разом з тим, необхідно забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих кадрів для безперебійного виконання ключових процесів.

Наступним кроком має стати розробка ефективної системи оплати праці та мотивації персоналу. Вона повинна включати гідний рівень базової оплати, прозору систему преміювання за результатами роботи, соціальний пакет. Доцільно впровадити елементи нематеріальної мотивації, такі як гнучкий графік, можливості для навчання та кар'єрного зростання.

Особливу увагу слід приділити програмам підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Регулярне навчання працівників новим технологіям, методикам роботи сприятиме підвищенню їх професійного рівня. Для керівників необхідно проводити тренінги з лідерства, управління проєктами, прийняття рішень.

Не менш важливим є поліпшення умов праці та соціального забезпечення працівників. Це включає оновлення офісних та виробничих приміщень, забезпечення належними засобами безпеки, медичне страхування, можливості для оздоровлення тощо.

Крім того, на підприємстві має бути створена атмосфера залученості й відданості персоналу своїй роботі. Доцільно розвивати корпоративну культуру, цінності, традиції, які об'єднуюватимуть колектив та мотивуватимуть працівників.

Таким чином, комплексне удосконалення системи управління персоналом та мотивації дозволить КП «Полтававодоканал» сформувати висококваліфіковану, вмотивовану команду, здатну ефективно виконувати поставлені завдання та досягати цілей підприємства.

Розвиток клієнтоорієнтованого підходу та підвищення якості обслуговування є надзвичайно важливим напрямком підвищення ефективності діяльності КП ПОР "Полтававодоканал" як підприємства сфери послуг.

Перш за все, підприємству необхідно впровадити сучасну систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Вона дозволить консолідувати всю інформацію про клієнтів в єдиній базі даних, відстежувати історію взаємодії, фіксувати звернення та скарги. Це забезпечить персоналізований підхід до кожного клієнта та оперативне реагування на його запити.

Важливо також розширити канали комунікації та обслуговування клієнтів. Окрім традиційних відділень, необхідно розвивати онлайн-сервіси, мобільні додатки, центри обслуговування клієнтів з цілодобовою гарячою лінією. Це підвищить доступність послуг для різних категорій споживачів.

Для забезпечення зворотного зв'язку та виявлення проблемних зон треба регулярно проводити опитування задоволеності клієнтів шляхом анкетування, фокус-груп, моніторингу відгуків у соцмережах. Отримані дані слід аналізувати та використовувати для вдосконалення сервісу.

На підприємстві мають бути впроваджені чіткі стандарти якості обслуговування клієнтів, що регламентуватимуть терміни виконання робіт, врегулювання скарг, вимоги до персоналу тощо. Дотримання цих стандартів має ретельно контролюватись.

Окремим завданням є підвищення кваліфікації персоналу в сфері клієнтського сервісу. Працівники мають пройти відповідні тренінги з основ

клієнтоорієнтованості, навичок спілкування, управління конфліктними ситуаціями.

Таким чином, впровадження CRM-системи, розширення каналів комунікації, опитування клієнтів, стандартизація сервісу та навчання персоналу дозволять КП «Полтававодоканал» розвинути клієнтоорієнтований підхід, підвищити якість послуг та задоволеність споживачів. Це, в свою чергу, сприятиме зміцненню позитивного іміджу підприємства та залученню нових клієнтів.

Ефективне управління фінансовими ресурсами та контроль витрат є критично важливим для підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

Насамперед, необхідно вдосконалити систему бюджетування та фінансового планування на підприємстві. Це дозволить точніше прогнозувати грошові потоки, визначати пріоритетні напрямки інвестування коштів, попереджувати дефіцит ліквідності.

Наступним кроком має стати жорсткий контроль та скорочення операційних витрат. Слід детально проаналізувати всі статті витрат, виявити можливості економії на закупівлях, оптимізувати логістику, енергоспоживання тощо.

Окремої уваги потребує управління дебіторською заборгованістю. Необхідно розробити ефективні механізми роботи з неплатниками, запровадити гнучку систему штрафних санкцій, сучасні способи онлайн-оплати для клієнтів.

Важливим резервом оптимізації фінансових потоків є пошук можливостей для зниження собівартості послуг водопостачання та водовідведення. Впровадження енергоефективних технологій, оптимізація виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат дозволять знизити затрати.

Нарешті, на підприємстві має бути налагоджена система внутрішнього фінансового контролю та аудиту для своєчасного виявлення відхилень та порушень.

Для підвищення ефективності та зміцнення фінансової стійкості КП «Полтававодоканал» доцільно розглянути можливості розвитку та диверсифікації діяльності.

По-перше, підприємство може впровадити нові додаткові послуги для клієнтів, які будуть джерелом додаткових доходів. Наприклад, монтаж та обслуговування систем очищення води, прокладання приватних водогонів, встановлення лічильників тощо.

Другим напрямком є вихід на нові географічні ринки шляхом укладання угод на надання послуг водопостачання/водовідведення для інших міст та населених пунктів області.

Також підприємству варто розглянути можливості міжгалузевої інтеграції та розвитку партнерських відносин з іншими підприємствами та організаціями. Наприклад, організувати спільні проекти з будівельними компаніями, енергетичними об'єктами тощо.

Окремим важливим напрямком має стати підготовка та реалізація інвестиційних проектів з розвитку інфраструктури водопостачання та водовідведення, модернізації обладнання. Це дозволить залучити зовнішнє фінансування та отримати значний економічний і технологічний ефект.

Диверсифікація діяльності дозволить КП «Полтававодоканал» розширити джерела доходів, знизити ризики, залучити додаткові інвестиції та зміцнити стійкість підприємства.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було розглянуто шляхи вдосконалення антикризового управління та підвищення ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» в умовах нестабільності.

1. Серед рекомендацій з покращення антикризового управління є розробка системи раннього виявлення криз і ризиків, створення плану антикризових заходів, удосконалення ризик-менеджменту, підвищення кваліфікації персоналу, налагодження комунікацій із стейкхолдерами та впровадження систем

управління безперервністю бізнесу, що посилить стійкість підприємства до зовнішніх загроз.

2. Рекомендаціями підвищення ефективності діяльності є розробка стратегії сталого розвитку, впровадження ризик-менеджменту, активізація залучення інвестицій, формування кадрового резерву, система моніторингу виконання стратегії, оптимізація операційних процесів, модернізація обладнання, енергоефективні технології та відновлювані джерела енергії, удосконалення управління персоналом, мотивації та навчання, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та CRM-системи, ефективне управління фінансами, а також диверсифікація діяльності за рахунок додаткових послуг, виходу на нові ринки, міжгалузевої інтеграції та реалізації інвестиційних проєктів. У результаті підприємство досягне підвищення ефективності, стійкості та якості послуг, а диверсифікація розширить його джерела доходів.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження на тему: «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності» дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Антикризове управління є складною багатofункціональною системою управлінських дій, спрямованих на забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових ситуацій. Воно охоплює превентивні та реактивні заходи щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою мінімізації втрат та забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Сучасні визначення поняття «антикризове управління» акцентують увагу на використанні можливостей, які відкриває криза для наступного розвитку підприємства. Антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, забезпечуючи його адаптивність, фінансову стійкість та безперервність діяльності.

2. Дотримання ключових принципів антикризового управління, таких як системність, своєчасність, гнучкість, ресурсне забезпечення та інноваційність, є критично важливим для забезпечення його ефективності та результативності. Комплексне застосування цих принципів дозволяє підприємству вчасно виявляти та реагувати на кризові загрози, оптимально використовувати наявні ресурси, адаптуватися до мінливих умов та трансформувати бізнес-процеси з метою забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

3. Аналіз практик антикризового менеджменту в розвинених країнах світу дозволив виокремити низку ефективних підходів, які можуть бути адаптовані до вітчизняних реалій. Зокрема, перспективними є впровадження систем раннього діагностування криз, застосування інструментів ризик-менеджменту, реалізація програм реструктуризації та залучення зовнішнього фінансування. В Україні існують значні можливості адаптації окремих моделей антикризового управління, проте їх успішне запровадження потребує врахування національної специфіки та

активної участі держави у підтримці відповідних ініціатив на підприємствах.

4. У даному розділі проводиться ґрунтовний аналіз ефективності антикризового управління на КП ПОР «Полтававодоканал». Розкриваються системи і процеси управління підприємством, наводяться ключові відомості про організацію та її діяльність. Зазначається, що «Полтававодоканал» є природним монополістом у сферах водопостачання та водовідведення в Полтавській області. Проведено SWOT- та PEST-аналіз, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. Серед слабких сторін відзначаються значний знос інфраструктури та застаріле обладнання, високий рівень втрат води у мережах. Загрозами є зростання цін на ресурси, погіршення екологічної ситуації, зростання конкуренції з боку альтернативних постачальників води.

5. Ґрунтовно проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства в динаміці за 2020-2022 роки. Відзначається позитивна динаміка зростання доходів, обсягів реалізації продукції, однак водночас стрімке зростання операційних витрат, що може створити певні ризики для рентабельності в майбутньому. За результатами розрахунку коефіцієнтів ліквідності констатується, що фінансовий стан підприємства не достатньо задовільний. Основною причиною збитків у 2022 році називається дія збиткових тарифів, рівень покриття якими собівартості виробництва послуг склав 86%.

6. Окреслюються ключові ризики (низька платоспроможність населення, зростання вартості ресурсів тощо) та антикризові заходи, що вживаються підприємством: оптимізація та скорочення непродуктивних витрат, регулярне проведення модернізацій, реконструкцій та ремонтних робіт застарілих мереж і обладнання, зміна та регулювання вартості тарифів, скорочення адміністративно-управлінського персоналу.

Водночас, наголошується, що частина антикризових заходів виявилася успішною, проте потрібні додаткові ініціативи для повного подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку КП «Полтававодоканал». Зокрема,

відзначається низька готовність підприємства до змін та інновацій через жорстку ієрархічну структуру, консервативну культуру, застарілі технології.

Таким чином для розкриття повного потенціалу необхідні масштабні трансформаційні проекти з оновлення організаційної структури, залучення персоналу, формування нової корпоративної культури та значні інвестиції в технологічну модернізацію.

7. Серед рекомендацій з покращення антикризового управління є розробка системи раннього виявлення криз і ризиків, створення плану антикризових заходів, удосконалення ризик-менеджменту, підвищення кваліфікації персоналу, налагодження комунікацій із стейкхолдерами та впровадження систем управління безперервністю бізнесу, що посилить стійкість підприємства до зовнішніх загроз.

8. Рекомендаціями підвищення ефективності діяльності є розробка стратегії сталого розвитку, впровадження ризик-менеджменту, активізація залучення інвестицій, формування кадрового резерву, система моніторингу виконання стратегії, оптимізація операційних процесів, модернізація обладнання, енергоефективні технології та відновлювані джерела енергії, удосконалення управління персоналом, мотивації та навчання, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та CRM-системи, ефективне управління фінансами, а також диверсифікація діяльності за рахунок додаткових послуг, виходу на нові ринки, міжгалузевої інтеграції та реалізації інвестиційних проєктів. У результаті підприємство досягне підвищення ефективності, стійкості та якості послуг, а диверсифікація розширить його джерела доходів.

Підсумовуючи, у дослідженні було узагальнено теоретичні засади антикризового управління, проаналізовано реальний стан справ на об'єкті дослідження, виявлено проблемні аспекти та розроблено комплекс рекомендацій щодо впровадження ефективних антикризових заходів та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація зарубіжного досвіду антикризового управління в Україні. Кравченко В.О., *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, №9(174), 2019.
2. Антикризове управління в Японії: досвід для України. Ковальчук К.Ф., *Вісник Хмельницького національного університету*, №5, Т.3, 2018.
3. Антикризове управління економікою США: досвід для України. Петренко В.П., *Фінанси України*, №6, 2015.
4. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств. Н. Астахова, О. Семиовця. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. - 2020. - № 10. - С. 4-19
5. Європейський механізм стабілізації: сутність та значення для економічного розвитку. Стеценко Б.С., *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, №9(162), 2017.
6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3, 2023. С. 335–338.
7. Живко З.Б. Антикризове управління підприємством : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2017. 276 с.
8. Інструменти антикризового управління підприємствами: зарубіжний досвід. Бондар О.В., *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, Вип.5(11), 2020.
9. Кизим М.О. та ін. Реструктуризація підприємств: теорія і практика антикризового управління : монографія. М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 240 с.
10. Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О., Салоїд С. В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18–23

11. Клебанова Т.С. та ін. Антикризове управління підприємством: монографія. Т.С. Клебанова, Є.В. Раєвська та ін. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 348 с.
12. Костакова Л.Д. Видова характеристика криз на підприємстві. Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції. Покровськ : ДВНЗ «ДонНТУ», 2020. 382 с.
13. Кошкін В.Г. Антикризове управління підприємством. В.Г. Кошкін, В.П. Бондар, Я.Г. Берсуцький та ін. Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. 503 с.
14. Крістенсен К. Дилема інноватора: як із благородною метою створити приречений бізнес? Київ: Наш Формат, 2020. 312 с.
15. Лимар К.О., Биба В.В. Роль та ефективність антикризового управління в умовах фінансової та економічної нестабільності. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 42–43.
16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2008. 580 с.
17. Мамалуй О.О., Ревуцька Н.В. Антикризове управління економічною стійкістю промислового підприємства : монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2016. 235 с.
18. Мізік Ю. І. Механізм управління кризовими ситуаціями на підприємствах житловокомунального комплексу. Юлія Ігорівна Мізік; Харк. академія міськ. госп-ва. – Харків, 2016
19. Одношевна, О., Міньковська, А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. №49. 2023.
20. Особливості антикризового управління підприємствами в країнах Європейського Союзу. Бондар О.В., *Економіка та держава*, №5, 2019.

21. Перспективи використання зарубіжного досвіду антикризового управління підприємствами в Україні. Алексеев І.В., Кравченко В.О., *Інвестиції: практика та досвід*, №20, 2021.
22. Рамазанов С.К. та ін. Антикризове управління підприємством: монографія. С.К. Рамазанов, О.М. Степаненко, Л.А. Тимашова. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2016. 348 с.
23. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. М: Ексмо, 2016. 1056 с.
24. Тарасова, Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Г. О. Тарасова. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – Вип. 5. – С. 167–170.
25. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 560 с
26. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 412 с.
27. Fayol, Henri. «Administration industrielle et générale.» Paris, Dunod.. 1916.
28. Weber, Max. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie.* Mohr Siebeck, 1922.
29. РVP Poltava. URL: https://t.me/s/poltava_rvp (дата звернення: 03.05..2024).
30. Альона Ягольник «Полтава може провалитися під землю». Про проблеми колекторних мереж. ЗМІСТ. 2024. URL: <https://zmist.pl.ua/publications/poltava-mozhe-provalytsya-pid-zemlyu-pro-problemy-kolekturnyh-merezh> (дата звернення: 12.05.2024).
31. Веб-сайт водоканал КП ПОР «Полтававодоканал». URL: <https://www.vodokanal.poltava.ua/> (дата звернення: 12.05.2024).

32. Звіт про управління 2022 КП ПОР «Полтававодоканал».
[URL:https://www.vodokanal.poltava.ua/db/files/zvitproupravlinnyaza2022rik.pdf](https://www.vodokanal.poltava.ua/db/files/zvitproupravlinnyaza2022rik.pdf)
(дата звернення: 29.04.2024).
33. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності. В. Р. Кобилецький. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL:
<https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti> (дата звернення: 05.05.2024).
34. Концептуальні положення організації антикризового управління підприємством. URL: <https://buklib.net/books/34021/> (дата звернення: 22.04.2024).
35. КП ПОР «Полтававодоканал». URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03361661/ (дата звернення: 29.04.2024).
36. Річна фінансова звітність 2022 КП ПОР «Полтававодоканал». URL:
<https://www.vodokanal.poltava.ua/db/files/finansovazvitnistza2022222rik.pdf> (дата звернення: 05.05.2024).

ДОДАТКИ