

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.754.01.06 ПЗ

Розробив: студентка 2 курсу, групи 218-ЕП-Д 24
спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Марія КУПІНА

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Мирослава КОРІНЬ

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена КІРДІНА

2026

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Купіній Марії Михайлівні

- 1 Тема «Антикризове управління діяльністю підприємств комунального господарства в умовах турбулентності»
керівник Корінь Мирослава Василівна, д-р екон. наук, професор
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «27» лютого 2025 року № 59/25
- 2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року
- 3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) КП СМР «Сервіскомунбуд»
за 2020-2024 рр.
Звіт про фінансові результати (форма № 2) КП СМР «Сервіскомунбуд»
за 2020-2024 рр.
Звіт з праці КП СМР «Сервіскомунбуд» за 2020-2024 рр.
Звіт про рух грошових коштів КП СМР «Сервіскомунбуд» за 2020-2024 рр.
Науково-методична література
Періодичні видання
- 4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством
 - 2 Аналіз господарської діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» за період 2020-2024 рр.
 - 3 Формування інструментарію антикризового управління діяльністю комунальних підприємств в умовах турбулентності оточення

5 Перелік графічного матеріалу

1 Основні положення кваліфікаційної роботи

2 Теорії економічних циклів. Класифікація економічних циклів за часовою ознакою

3 Типи економічних циклів

4 Теоретичні підходи до визначення змісту категорії «криза». Класифікація видів кризи

5 Етапи послідовності проведення антикризового управління підприємства

6 Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

7 Аналіз господарської діяльності КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020- 2024 рр.

8 Характеристика закордонних моделей аантикризового управління на підприємствах комунального сектору

9 Ключові відмінності реактивного і проактивного антикризового управління

10 Етапи формування системи проактивного антикризового управління для підприємств комунального сектору

11 Модель антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства

12 Ключові цифрові інструменти, що використовуються в процесі проактивного антикризового управління

13 Ключові зміни в системі управління комунальним підприємством за умови впровадження SCADA-системи

14 Капітальні витрати на придбання технічних і програмних засобів для впровадження системи SCADA

15 Розрахунок економії витрат, що досягається за рахунок використання системи SCADA

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством	27.05.2025	викон.
2 Аналіз господарської діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» за період 2020-2024 рр.	08.10.2025	викон.
3 Формування інструментарію антикризового управління діяльністю комунальних підприємств в умовах турбулентності оточення	28.11.2025	викон.
Висновки	19.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студентка  Марія КУПІНА


Керівник _____ Мирослава КОРІНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством	10
1.1 Економічні цикли та прояви кризових явищ на різних етапах соціально-економічного розвитку	10
1.2 Економічна сутність та підходи до класифікації видів криз	23
1.3. Сутність та особливості антикризового управління на сучасному етапі розвитку світового господарства	38
Висновки до 1 розділу	50
2 Аналіз господарської діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» за період 2020-2024 рр.	53
2.1 Характеристика діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд»	53
2.2 Аналіз основних показників діяльності КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020- 2024 рр.	55
2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних виробничих фондів КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020- 2024 рр.	59
2.4 Аналіз трудових ресурсів КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020- 2024 рр.	63
2.5 Аналіз операційних витрат КП СМР «Сервіскомунбуд»	67
Висновки до 2 розділу	72

					МРЕ. 754.01.06. ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	«Антикризове управління діяльністю підприємств комунального господарства в умовах турбулентності»	Лім.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Купіна						
Перевір.		Корінь					4	122
Реценз.		Кірліна				УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3	Формування інструментарію антикризового управління діяльністю комунальних підприємств в умовах турбулентності оточення	75
3.1	Зарубіжні моделі антикризового управління діяльністю підприємств комунального сектору	75
3.2	Розроблення моделі антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства	85
3.3	Оцінювання економічної ефективності заходів з підвищення стійкості комунальних підприємств до криз	98
	Висновки до 3 розділу	106
	Висновки	110
	Список використаної літератури	115

					МРЕ. 754.01.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Вступ

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств комунального господарства визначаються високим рівнем економічної та соціальної турбулентності, що зумовлює постійні ризики та виклики і унеможливорює стає зростання. Виконуючи стратегічно важливу роль у забезпеченні життєдіяльності країни – від енерго- та водопостачання до утримання житлово-комунальної інфраструктури, благоустрою територій та поводження з відходами, діяльність підприємств комунального сектору має критичні наслідки для громад, впливаючи на якість життя населення, соціальну стабільність та рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Водночас наразі діяльність вітчизняних підприємств комунального господарства ускладнюється низкою викликів, зумовлених як значною зношеністю основних фондів, нерентабельністю тарифів, борговим навантаженням, низькою інвестиційною привабливістю, залежністю від бюджетних трансфертів, так загальною нестабільністю макроекономічного середовища нашої держави, викликаною воєнними діями, енергетичними кризами, інфляційними процесами і змінами в законодавстві. Сукупність цих факторів формує середовище постійної нестійкості, що потребує впровадження системних управлінських рішень та застосування прогресивних інструментів підтримки процесів їх зростання. У таких умовах антикризове управління стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності комунальних підприємств, який дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові явища, але й формувати превентивні заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, адаптацію до змін викликів та стабілізацію фінансово-економічної ситуації. З огляду на те, що антикризове управління виступає основою для стратегічного розвитку підприємств, створює можливості для модернізації інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності використання ресурсів, виникає потреба у розробленні моделі та визначенні

інструментів підвищення стійкості підприємств комунального господарства до викликів турбулентного середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо антикризового управління діяльністю підприємств комунального господарства в умовах турбулентності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- розкрити зміст економічних циклів та прояви кризових явищ на різних етапах соціально-економічного розвитку;
- дослідити економічну сутність та підходи до класифікації видів криз;
- вивчити сутність та особливості антикризового управління на сучасному етапі розвитку світового господарства;
- провести аналіз господарської діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» за період 2020-2024 рр.;
- дослідити зарубіжні моделі антикризового управління діяльністю підприємств комунального сектору;
- розробити модель антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства;
- провести оцінювання економічної ефективності заходів з підвищення стійкості комунальних підприємств до криз.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління діяльністю підприємств комунального господарства в умовах турбулентності.

Предмет дослідження є теоретичні основи та практичні рекомендації щодо антикризового управління діяльністю підприємств комунального господарства в умовах турбулентності.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань антикризового управління діяльністю підприємств, монографічні дослідження, присвячені проблемі подолання кризових явищ в економіці та забезпечення ефективності антикризового управління, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд», закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано систему загальних і спеціальних методів, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, експертний та графічний.

Наукова новизна полягає у розробленні моделі антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства, яка інтегрує аналітично-діагностичний, стратегічний, операційно-тактичний, організаційно-інституційний та комунікаційно-стейкхолдерний компоненти, інструменти яких дозволять комунальним підприємствам не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стійку основу для стратегічного розвитку, підвищення ефективності, залучення інвестицій та зміцнення довіри громадськості.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в оцінюванні економічної ефективності заходів з підвищення стійкості підприємств комунального господарства до викликів турбулентного середовища, а саме внесення пропозиції щодо впровадження система SCADA (Supervisory Control

and Data Acquisition) для комплексного управління технологічними процесами та інфраструктурними об'єктами комунального підприємства.

Результатами роботи автора є сформована модель антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства, яка інтегрує аналітично-діагностичний, стратегічний, операційно-тактичний, організаційно-інституційний та комунікаційно-стейкхолдерний компоненти, інструменти яких дозволять комунальним підприємствам сформувати підґрунтя для забезпечення сталого економічного зростання в умовах турбулентності.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й та 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків та 10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи антикризового управління підприємством.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності комунального підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» за період 2020-2024 рр..

У третьому розділі сформовано інструментарій антикризового управління діяльністю комунальних підприємств в умовах турбулентності оточення.

1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством

3.4 Економічні цикли та прояви кризових явищ на різних етапах соціально-економічного розвитку

Важливою рисою ринковою економіки є її нестабільність. Періоди швидкого зростання економіки змінюються спадом виробництва, низьким рівнем зайнятості (безробіттям) та зростанням цін (інфляцією). Розвиток економіки носить хвилеподібний характер у формі економічних циклів.

Економічний цикл – періодичне зростання та падіння ринкової кон'юнктури (рівня виробництва, зайнятості, доходи, рівня цін, темпів зростання ВВП та ін.) [1].

У чому ж причина циклічного розвитку економіки? Економісти створили за два століття близько 200 різноманітних концепцій, за допомогою яких намагалися розкрити ці причини. У загальному сенсі можна виділити три підходи до пояснення причин циклічності: екзогенний, ендегенний і еклектичний. Прихильники екзогенного підходу пов'язують природу циклу із зовнішніми причинами, що перебувають за межами даної економічної системи. До них відносяться: демографічні фактори, інновації, війни та інші політичні події, зміни цін на нафту, відкриття родовищ золота, корисних копалин, цикли сонячної активності.

Англійський економіст У.С.Джевонс пов'язував економічний цикл з 11-річним циклом сонячної активності, що спричиняє коливання врожайності сільськогосподарської продукції, а це, у свою чергу. Впливає на циклічність промислового виробництва. Американський економіст Г. Мур пов'язував циклічність з дією атмосферних факторів, що впливають на врожайність [2-3].

Прихильники ендегенного підходу природу циклу вбачають в чинниках, властивих даній економічній системі, серед яких найчастіше називають

коливання в споживчому попиті і попиті на інвестиції. Еклектики вважають, що цикл детермінується певним синтезом екзогенних і ендегенних чинників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Теорії економічних циклів [4-5]

Найменування теорії	Представники	Причини циклів.
Теорія зовнішніх факторів.	І. Джевонс	Виникнення економічних циклів зв'язується з інтенсивністю сонячних плям
Теорія промислових циклів	К.Маркс, Ф.Енгельс	Кризи пояснюється протиріччям капіталізму: періодичність криз – масовим поновленням основного капіталу.
Теорія громадження капіталу	М. Туган-Барановський, А. Афталъон	Кризові явища виникають внаслідок диспропорції у структурі виробництва, т.д. перенагромадження основного капіталу
Кредитно-грошова концепція	Р. Хоутри, І. Фішер	Кризи виникають в наслідок порушення попиту і пропозиції грошей.
Кейнсіанська теорія	Дж. Кейнс	
Теорія нововведень	Й. Шумпетер	Циклічність пов'язана зі скачкоподібним характером здійснення технічних винаходів.
Теорія недоспоживання	Ж. Сисмонді	Економічні кризи виникають внаслідок недостатнього споживання, зменшення заробітної плати в НД.
Монетариська теорія	М. Фрідмен	Циклічність пояснюється нестабільністю грошового обігу.

Причини економічних циклів: економічний цикл виникає в силу зовнішніх факторів: війн, революцій, політичних подій, наукові відкриття, землетруси та ін.; економічний цикл виникає в силу внутрішніх факторів: перенагромадження основного капіталу, порушення грошового обігу,

диспропорційність у структурі виробництва; економічний цикл виникає в силу синтезу зовнішніх та внутрішніх факторів [6].

Циклічність як об'єктивна закономірність економічного розвитку багатогранна за своїм змістом, в економіці циклічність виявляється в руху по спіралі, а не по замкненому колу, що виражає прогресивний аспект такого руху.

Економічні цикли відрізняються за тривалістю та інтенсивністю, але складаються з певних фаз. У сучасній економічній теорії виділяють дві моделі економічних циклів: двофазна та чотирьохфазна [7]. Двофазна модель економічного циклу має дві екстремальні точки: максимальний рівень економічної активності з високими показниками економічного ефекту та мінімальний рівень економічної кон'юнктури.

Між двома точками екстремуму визначається фаза спаду (рецесія) або глибокого спаду (депресія) від найвищого рівня до найнижчого, та фаза підйому або пожвавлення від найнижчого до найвищого (рисунок 1.1).

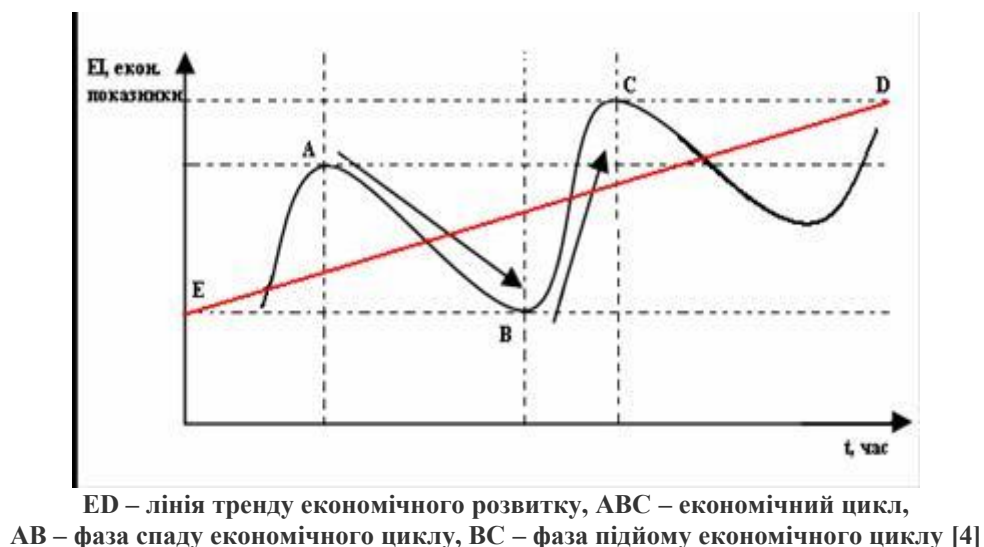


Рисунок 1.1 - Графічне зображення двофазної моделі економічного циклу

Чотирьохфазна модель більш чітко виділяє структурні частини економічного циклу, що надає можливість уточненого аналізу стану економіки на певному етапі її розвитку. В такій моделі виділяють чотири фази: спад (криза), депресія, пожвавлення, піднесення (зростання). До характерних ознак спаду економічного циклу відносять різке скорочення ділової активності,

падіння цін, збільшення запасів нереалізованого товару, зниження обсягів виробництва, скорочення інвестицій, зростання безробіття, падіння попиту і в результаті пропозиції на сировину [8]. Відбувається масове зниження ділової активності в багатьох секторах економіки (рисунок 1.2).

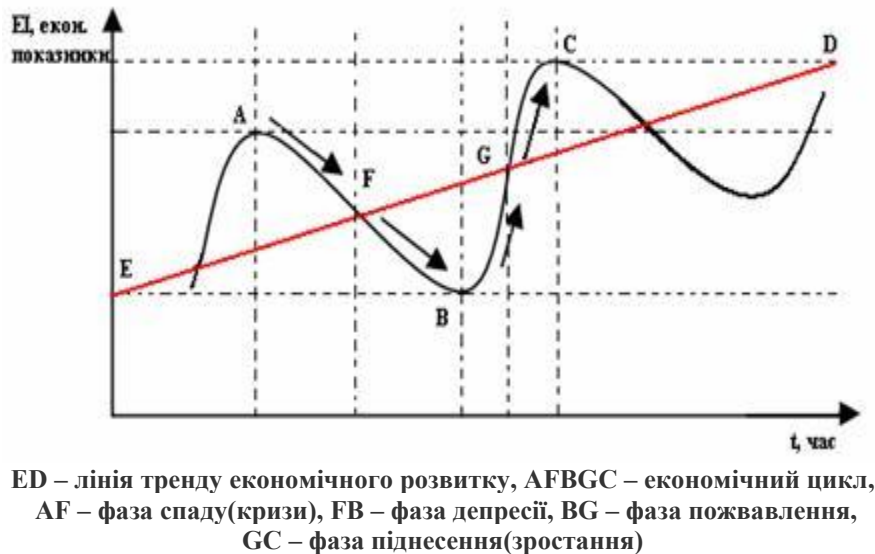


Рисунок 1.2 - Графічне зображення чотирьохфазної моделі економічного циклу [4]

Фаза депресії - це період економічного циклу, в якому показники ділової активності, інвестиційної діяльності, виробництва та зайнятості населення досягають найнижчого рівня. Ця фаза характеризується застоєм у виробництві, невисоким об'ємом торгівлі і зменшенням маси вільного грошового капіталу та заощаджень населення. У фазі депресії відбуваються зміни та пошук шляхів пристосування до нових умов ведення економічної діяльності. В результаті пристосування до нових умов економічна діяльність починає відновлюватись, починається фаза поживавлення. Зростання обсягів виробництва, цін, попиту та пропозиції, скорочення рівня безробіття стимулює інвестиційну діяльність, зростають заощадження населення. З часом досягається передкризовий рівень розвитку економіки [9].

Фаза поживавлення переходить в фазу піднесення, при якій спостерігаються процеси оновлення основного капіталу, мінімальний рівень безробіття, високий рівень заробітної плати населення, зростання пропозиції та

попиту, в результаті зростання споживання та, як наслідок, активізації кредитування населення. Після досягнення максимального рівня економічної активності починається рух в стадію спаду через зниження рівня споживання, що призводить до збільшення пропозиції та зменшення попиту, в подальшому падіння цін на товари спричиняє зниження обсягів виробництва, зростання рівня безробіття і т.д.[10].

На сучасному етапі розвитку економіки спостерігаються деякі особливості розгортання економічних циклів, основними з яких можна назвати [11]:

- фази спаду (кризи) все важче коригуються антикризовою політикою держав;
- з'явилося явище стагфляції, при якому у фазі спаду рівень цін зростає при зниженні обсягу виробництва;
- синхронізація фаз спаду та загострення кризових явищ в різних країнах в результаті глобалізаційних процесів в економіці;
- скорочення фази депресії та подовження фази піднесення.

В економічній літературі економічні цикли класифікують за різними ознаками (таблиця 1.2).

Цикли спостерігаються на всіх рівнях економіки, починаючи мікрорівнем та закінчуючи мегарівнем – глобальною економікою. За часовою ознакою, максимальною спостережуваністю та виділенням їх у тренді економічного розвитку, цикли поділяють на надмалі, малі, основні середні, середні, великі демографічні, великі цикли кон'юнктури, надвеликі вікові, матеріально-енергетичні, цивілізаційні [9]. Малі фінансово-економічні цикли Кітчина виявляються з порушенням макроекономічної рівноваги на споживчому та інвестиційному ринку. Дані цикли пояснюються наявністю часового запізнення між здійсненням інвестицій та введенням нових засобів праці, в результаті чого формуються надлишкові товарно-матеріальні запаси і з'являється необхідність скорочення виробництва. Падіння попиту на інвестиції падає, що спричинює уповільнення темпів зростання виробництва [13].

Таблиця 1.2 - Класифікація економічних циклів за часовою ознакою [12]

Вид циклів	Тривалість	Сутність
Надмалі цикли(аграрні, сезонні)	До 1 року	сезонні короткострокові коливання в сільському господарстві
Малі цикли(фінансово-економічні) Кітчина	3-5 років (у середньому 4 роки)	короткострокові коливання фінансово-ділової активності
Основні середні (промислові, ділові) Жугляра	7-11 років (в середньому 9 років)	середньострокові коливання , пов'язані з поновленням активної частини основного капіталу в промисловості
Середні (будівельні) Казнеця (Кузнеця)	16-20 років (у середньому 18 років)	середньострокові коливання , пов'язані з поновленням пасивної частини основного капіталу, насамперед житла
Великі (демографічні) цикли	25-30 років	пов'язані зі зміною поколінь
Великі цикли кон'юнктури Кондратьєва	50-60 років (у середньому 54-55 років)	довгострокові "довгі хвилі" зміни технологічних укладів (ТУ)
Надвеликі вікові	100-120 років (у середньому 108-112 років)	вікові цикли зміни економічного та політичного лідерства
Цикли Форрестера (матеріально-енергетичні)	200 років	пов'язані з використанням енергії і матеріалів
Цикли Тоффлера	1000 років	пов'язані з розвитком цивілізацій

Основні середні цикли Жугляра пов'язані із зносом і необхідністю оновлення основного капіталу. К. Жугляр в результаті фундаментального аналізу коливань ставок відсотку і цін дослідив промислові коливання у Франції, Великобританії та США та виявив, що середній термін служби основного капіталу визначає зміни попиту на обладнання, масштаби оновлення обладнання і тривалість циклу. Промислові цикли співпадають з коливанням обсягу інвестицій, від яких змінюються основні макроекономічні показники [14].

Середні будівельні цикли Кузнеця викликані періодичним масовим оновленням житла і виробничих споруд та обумовлені необхідністю періодичних великих інвестицій в будівництво [15].

Великі демографічні цикли спричинені природною зміною поколінь економічно активного населення, зростанням або скороченням об'єму людського потенціалу та робочої сили [16].

Великі цикли кон'юнктури Кондратьєва пов'язані з динамікою технологічних інновацій та НТР(науково-технічних революцій). Виснаження нововведень і технічних рішень, придатних для реалізації, стає причиною спаду.

Вихід зі стану спаду вимагає накопичення ресурсів в натуральній і грошовій формі, з'являється можливість радикального інвестування та виходу економіки на фазу підйому. Вони пов'язані з циклічністю в розвитку продуктивних сил суспільства та засобів виробництва. В основі циклу лежить структурне оновлення технологічного способу виробництва. Це відбувається еволюційно, якщо поліпшуються і вдосконалюються існуючі технології, і революційно, якщо відбуваються якісні зміни в реалізації наукових знань у вигляді інновацій або відбуваються НТР.

Еволюційний етап продовжується революційним і т.д., завдяки використанню потенціалу існуючих технологій і підготуванню умови для стрибка в їх розвитку та подальшого переходу до нових технологічних засад, які з часом стають еволюційною основою наступного революційного стрибка [12].

Матеріально-енергетичні цикли Форрестера викликані зміною переважаючого типу використовуваного у виробництві енергоносія та основної матеріально-технічної бази [12].

Цивілізаційні цикли Тоффлера мають велику протяжність у часі і охоплюють всю цивілізацію, спричинені на думку дослідника таких циклів Е.Тоффлера [12] низкою фундаментальних змін, що охоплюють всі сфери життя людини і відображаються і на соціальному, і на економічному рівнях.

Всі вищезгадані цикли розгортаються у часі хоч і не синхронно, але частково спостерігаються накладання окремих фаз циклів різних рівнів (рисунок 1.3).

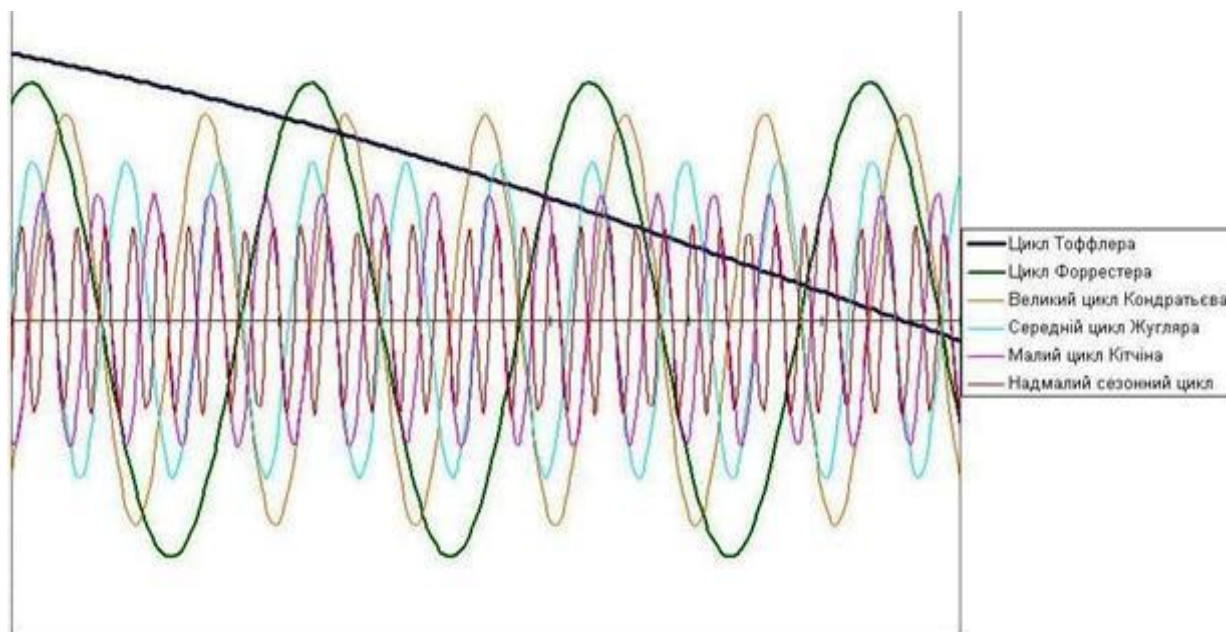


Рисунок 1.3 - Схема накладання графіків системи економічних циклів

В результаті накладання фаз спаду різних циклів відбувається поглиблення кризових явищ в економіках країн світу та затяжна природа періоду виходу з криз, особливо глобальних. Наслідки такого впливу виражаються у нерівномірності світового соціально-економічного розвитку.

Ще в середині ХХ ст. Й. Шумпетер залежно від причин криз і періодів тривалості запропонував виділяти чотири типи економічних циклів: – короткострокові цикли Кітчїна (період – 3–4 роки); – середньострокові цикли Жюгляра (період – 6–13 років); – ритми Кузнеця (період – 15–20 років); – довгі хвилі Кондратьєва (період – 50–60 років) (таблиця 1.3) [17].

Таблиця 1.3 - Основні типи циклів

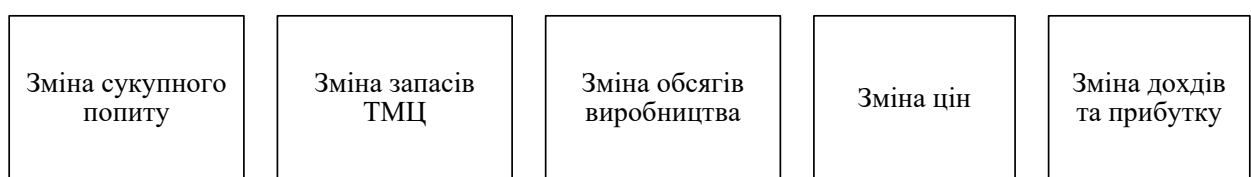
Тип	Тривалість цикла	Головні особливості
Кітчїна	2-4 років	Величина запасів → коливання ВВП, інфляція, зайнятості, товарні цикли.
Жюгляра	7-12 р.	Промисловий цикл → коливання ВВП, інфляції і зайнятості.
Кузнеця	16-25 р.	Дохід → житлове будівництво → сукупний попит → дохід
Кондратьєва	40-60 р.	Технічний прогрес, структурні зміни
Форрестера	200 р.	Енергії і матеріали
Тоффлера	1000-2000 р.	Розвиток цивілізації

Цикли Кітчина (інші назви – цикли запасів, фінансові цикли) – це найкоротші цикли. В їх основі лежать зміни в оборотних коштах і товарноматеріальних запасах. Сучасна економічна теорія зазвичай пов'язує механізм генерування циклів Кітчина з часовими лагами передачі інформації, пов'язаними з процесом прийняття рішень комерційними фірмами. Через затримки прийняття рішень для поліпшення кон'юнктури ринку бізнес безпідставно продовжує нарощувати обсяги виробництва, а це призводить до перенасичення ринку, повного використання трудових ресурсів і капіталу. Як наслідок, через деякий час ринок стає затовареним: товари накопичуються на складах, а попит і ціни падають. Виникає потреба зменшити виробництво, але й тут знову процес прийняття та реалізації рішення потребує часу. Крім того, є часовий лаг між моментом початку зниження рівня завантаження виробничих потужностей і «розсмоктуванням» надлишкових запасів товарів на складах. Указані часові лаги генерують цикли Кітчина [18]. Як бачимо, в основі циклу Кітчина лежить техніко-економічний механізм – перевиробництво й недовиробництво товарних запасів. Як правило, цикли Кітчина є характерними для рівня підприємств або галузей. Якщо розглянути зміни, що мають місце протягом одного циклу Кітчина, то їх, як правило, можна охарактеризувати як незначні або неструктурні. Водночас вимальовується такий ланцюжок змін: на початковому етапі відбуваються зміни попиту на товари, які виробляються, що тягне за собою зміни запасів товарно-матеріальних цінностей; далі накопичення товарів на складах змушує змінити обсяги виробництва з одночасними змінами цін на товари; на останньому кроці відбуваються зміни в доходах і зайнятості населення. У наступному циклі описаний ланцюжок змін повторюється.

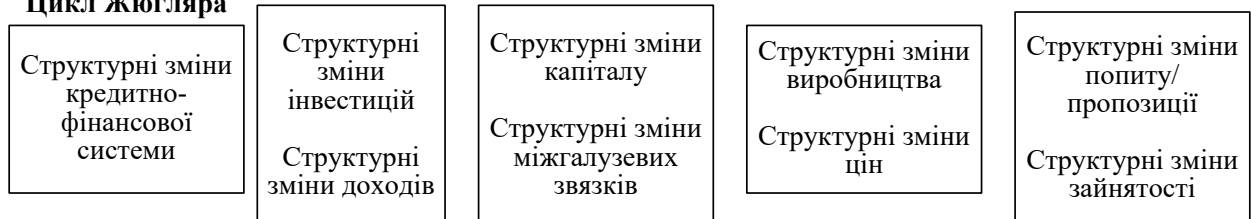
На Заході середньострокові цикли називають циклами Жюгляра (інші назви – бізнес-цикли, промислові цикли, середні цикли). Цикл Жюгляра пов'язаний з оновленням основного капіталу та інвестиціями. Основною причиною циклів є зростання цін. Водночас вважають, що цикли Жюгляра є результатом: порушень вкладень капіталу в активні елементи основного капіталу – засоби та знаряддя праці; переливів капіталу з однієї галузі в іншу;

впливу міжгалузевої конкуренції; впливу формування ціни виробництва в довгостроковому періоді; змін грошово-кредитних чинників (рисунок 1.4). Цикли Жюгляра відбуваються на світовому, національному та галузевому рівнях. На відміну від короткострокових циклів Кітчина цикли Жюгляра пов'язують зі структурними змінами в економіці відповідного рівня. Цикл Жюгляра починається зі структурних змін на рівні фінансово-кредитної системи і проявляється у вигляді змін розміру позик. Так само ці зміни викликають структурні зміни інвестицій, а ті спричиняють істотне оновлення основного капіталу (відбуваються структурні зміни в основному капіталі). Далі відбуваються структурні зміни в обсягах виробництва товарів і послуг, а також структурні зміни цін. Із часом мають місце структурні зміни сукупного попиту і пропозицій, а також структурні зміни в зайнятості населення.

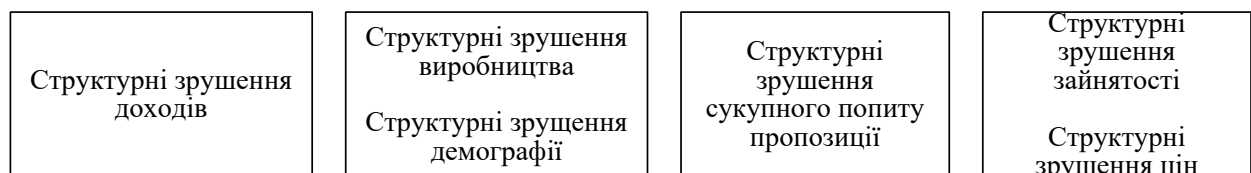
Цикл Кітчина



Цикл Жюгляра



Цикл Кузнеця



Цикл Кондратьєва

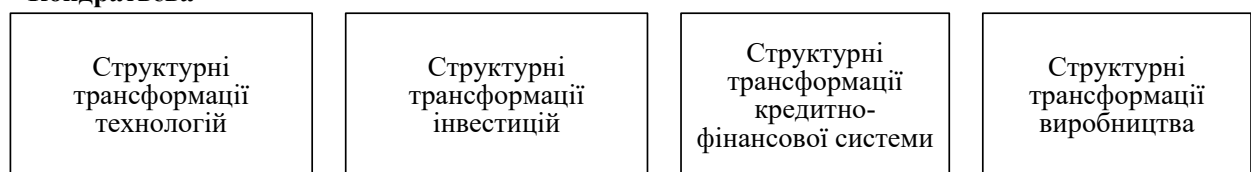


Рисунок 1.4 – Типи економічних циклів [10]

Середньострокові цикли Кузнеця (інші назви – будівельні цикли, відтворювальні цикли, демографічні цикли) початково пов'язували з нерівномірністю попиту в будівництві, зміною покоління житлових будинків і виробничих споруд, а також із демографічними процесами, зокрема припливом мігрантів. Однак сьогодні їх пояснюють циклічністю оновлення технологій і загальними інфраструктурними змінами [10].

Свого часу С. Кузнець довів, що показники національного доходу, споживчих витрат, валових інвестицій в устаткування виробничого призначення, а також у будівлі і споруди демонструють взаємопов'язані двадцятирічні коливання. Водночас у будівництві ці коливання мають найбільшу відносну амплітуду [19]. Цикли Кузнеця на відміну від попередніх пов'язані з іншим видом змін – структурними зрушеннями. На початку циклу відбуваються структурні зрушення в доходах. Далі вони тягнуть за собою одночасні зрушення в обсягах виробництва та демографічні зрушення. Отже, відбуваються структурні зрушення в сукупному попиті та пропозиції, а остаточно – структурні зрушення зайнятості населення та цін. Цикли, або хвилі, Кондратьєва (інакше – технологічні цикли) – це періодичні цикли сучасної світової економіки тривалістю 50 років із можливими відхиленнями в 10 років. Імпульсом для початку циклу є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова. Тобто цикли Кондратьєва пов'язані з технологічними відкриттями або важливими технічними нововведеннями та їх упровадженням. Цикли Кондратьєва пов'язані зі значними змінами – структурними зрушеннями і трансформаціями. Початком циклу є структурні зрушення та трансформації в технологіях. Істотні технологічні зміни викликають структурні зміни в інвестиціях. Потреба в інвестиціях спричиняє структурні зрушення в кредитно-фінансовій системі. У кінцевому підсумку все це призводить до структурних зрушень і трансформацій у виробництві товарів і послуг.

Класична схема промислового економічного циклу об'єднує чотири фази: криза, депресія, пожвавлення, піднесення.

Для фази «криза» характерними є:

- перевиробництво товарів стосовно платоспроможного попиту на них;
- значне скорочення обсягів виробництва;
- падіння цін
- дефіцит вільних грошових коштів, необхідних для платежів;
- біржовий крах і банкрутство підприємців;
- зростання безробіття;
- зниження рівня заробітної плати;
- спад рівня прибутку;
- масове знищення товарів, устаткування тощо;
- дезорганізація кредитної системи.

Фаза «депресії» характеризується такими ознаками:

- застій виробництва;
- низький рівень цін;
- незначний обсяг торгівлі;
- не висока ставка позичкового відсотка;
- ліквідація товарного надлишку.

Для фази «пожвавлення» притаманними є:

- розширення обсягів виробництва до масштабів докризового рівня;
- зростання цін;
- підвищення прибутку;
- зростання зайнятості;
- пожвавлення торгівлі;
- посилення оптимістичних очікувань.

Фаза «піднесення» характеризується:

- перевищення максимального обсягу виробництва докризового рівня;
- швидке зростання зайнятості;
- підвищення заробітної плати й інших видів доходів;
- кредитна експансія;

- штучне стимулювання сукупного попиту, зумовлене очікуванням торговців на зростання цін та їхнім бажанням купити більше товарів за нижчими цінами;
- розширення пропозиції, яка з часом перевищує попит і готує нову кризу.

Сучасна економічна теорія визначає дві фази економічного промислового циклу:

- регресія – включає кризу та депресію;
- піднесення – пожвавлення і піднесення (бум).

Особливості сучасних економічних циклів

Сучасні економічні цикли істотно відрізняються від циклів кінця XIX – першої половини XX ст.

- зменшилось тривалість промислового економічного циклу;
- змінилися амплітуда коливань економічного циклу: фаза економічного спаду стала коротша, а фаза піднесення – триваліша. Відсутня фаза депресії, хоча якщо спад дуже глибокий і тривалий, то фазу рецесії називають депресією.
- зникло чітке розмежування між пожвавленням та піднесенням. Ці фази об'єднуються в одну, яку називають розширенням виробництва. Виділяються верхня (бум) та нижня (спад) точки ділового циклу.
- змінилися й економічні показники у фазах циклу.

Це пов'язано з тим, що на сучасний цикл суттєвий вплив здійснюють ряд факторів.

1 Швидкоплинний розвиток НТР спричиняє потребу і робить можливим частіше оновлення основного капіталу внаслідок чого повторюваність криз стає частішою.

Інтернаціоналізація виробництва, поглиблення науково-технічного співробітництва, глобалізація економіки та розвиток НТП зумовлюють синхронізацію економічних циклів у різних країнах та регіонах світу.

2 Перевиробництво супроводжується не тільки зростанням безробіття, а й підвищенням цін та інфляцією – стагфляцією. Це пояснюється монопольним ціноутворенням та надмірними державними витратами, які покриваються додатковою грошовою емісією, що порушує нормальний грошовий обіг.

3 Більшість держав світу проводить антициклічну політику, спрямовану на згладжування коливань в економіці. Існують два типи заходів держави: політика стримування і політика експансії. Усі ці заходи пов'язані з регулюванням сукупного попиту і впливом на величину витрат, що здійснюються економічними агентами.

1.2 Економічна сутність та підходи до класифікації видів криз

Однією з ключових особливостей сучасного бізнес-середовища є його слабка прогнозованість. Будь-яка діяльність має вестись на основі чіткого, всебічного та обґрунтованого планування. Для залучення інвестицій чи формування партнерства підприємство має довести свою прогнозовану прибутковість і продемонструвати здатність її забезпечення. Складним і важливим питанням при плануванні діяльності є прогнозування та мінімізація ризиків діяльності, які залежать від дії чинників зовнішнього середовища й загальних закономірностей розвитку підприємства, а саме – циклічності.

Ставлення до кризових явищ в економіці змінювалося протягом майже трьох століть. Дослідженням природи економічних криз і ґрунтовним описом кризових процесів займалися такі відомі економісти, як Ж. С. де Сисмонді, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, М. Кондратьєв, Дж. Кейнс та інші дослідники [12, 16, 20-23]. Термін «криза» походить від грецького слова «crisis», яке означає «вирок, рішення з будь-якого питання». Також може означати «вихід, рішення конфлікту», наприклад, конфлікту інтересів економічних агентів. В науковій літературі кризою називають глибокий розлад, різкий перелом, період

загострення суперечностей у процесі розвитку будь-якої сфери діяльності людини [20]. У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття кризи розглядається на макро-, мезо- та макрорівнях, дехто з економістів пов'язує кризу з поняттям «ризик» тощо. Практично всі автори, які досліджували проблематику антикризового управління, мають власний методологічний погляд до визначення категорії «криза» (табл. 1).

В науковій літературі кризою називають глибокий розлад, різкий перелом, період загострення суперечностей у процесі розвитку будь-якої сфери діяльності людини. [20]. У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття кризи розглядається на макро-, мезо- та макрорівнях, дехто з економістів пов'язує кризу з поняттям «ризик» тощо. Практично всі автори, які досліджували проблематику антикризового управління, мають власний методологічний погляд до визначення категорії «криза» (таблиця 1.4).

В науковій літературі кризою називають глибокий розлад, різкий перелом, період загострення суперечностей у процесі розвитку будь-якої сфери діяльності людини [20]. У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття кризи розглядається на макро-, мезо- та макрорівнях, дехто з економістів пов'язує кризу з поняттям «ризик» тощо. Практично всі автори, які досліджували проблематику антикризового управління, мають власний методологічний погляд до визначення категорії «криза» Значення цього є лева знаходимо ще у Гіппократа і лікарів: криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби. У цьому значенні мова заходить про "кризу" тоді, коли хвороба посилюється або переходить в іншу хворобу, чи взагалі закінчується смертю. Характерне визначення: криза – це ледве вимірний переломний пункт, при якому рішенням є або смерть, або життя. У XVII–XVIII ст. поняття криза стало застосовуватися і відносно процесів, що відбуваються в суспільстві. Наприклад: військові кризи, політичні кризи; при цьому за основу бралось визначення кризи, яке характерне для медицини. І лише в кінці XIX ст. це поняття стало розглядатися стосовно національної економіки: багато вчених досліджували природу і механізм розвитку кризи як макроекономічного процесу [23].

Таблиця 1.4 – Теоретичні підходи до визначення змісту категорії «криза»

Автор	Визначення
І. Кулиняк, І. Жигало, Т. Горбенко	особливий переломний стан в розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що визначається нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності мас [24]
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності [25]
О. Якубовський, Т. Пахомова, Н. Драгомирецька	криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу або ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування [26]
І. Дацюк	криза – об’єктивний процес, що приводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [27]
А. Ткаченко, О. Єлець	криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка приводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють його еволюції [28]
В. Василенко	криза при широкому на ній погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку змін [29]
А. Штангрет	криза на підприємстві представляє собою період розбалансованої діяльності, супроводжуваний обмеженими можливостями впливу керівництва на фінансові відносини в суб’єкта господарювання [30]
В. Пономаренко	криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку [31]

Загалом, аналіз існуючих трактувань поняття «криза» свідчить про існування трьох незалежних поглядів на понятійні межі цього терміну (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Наукові підходи щодо визначення поняття «криза» [32]

Автори наукового підходу	Сутність поняття «криза» згідно наукового підходу
Р. Попов, К. Кірганов, Л. Грінер	Форма поступального руху, розвитку системи
Дж. Вебстер, А. Градов, Е. Вінер, Дж. Каан	Нестандартна ситуація, переломний момент
Дж. Кейнс, В. Крутько, В. Василенко, Е. Коротков, Е. Нікбахт, А. Гроппелі	Погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства

Відповідно до першої точки зору, криза - це форма поступального руху, прояв розвитку системи. Прихильники другої точки зору вважають кризою переломний момент у функціонуванні підприємства (незалежно від того, яким - позитивним чи негативним, буде результат); звідси кризою може вважатися будь-яка нестандартна ситуація або зміни у функціонуванні підприємства. Третя точка зору передбачає, що кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства. Наведені трактування відображають два основних ставлення до кризових ситуацій, що зустрічаються в працях зарубіжних та вітчизняних авторів - негативне та позитивне.

При негативному ставленні до кризи увага акцентується на її руйнівному впливі на діяльність підприємства; на загрозі банкрутства, яку спричиняє криза. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи. Звідси витікає, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій. Криза на підприємстві - об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи - сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну.

Підхід вчених, які надають кризі позитивного або негативного забарвлення предствалється цілком виправданим для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі стабільним зовнішнім середовищем. Але у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати.

Аналізуючи наведені вище підходи до розуміння кризи у підприємстві виявляються певні труднощі стосовно визначення загального поняття кризи, яке б охоплювало усі випадки. Для вирішення даної проблеми доречно розглянути природу появи збоїв, здатних призвести до погіршення чи навіть

неможливості функціонування економічних об'єктів та організацій. Криза може проявитися абсолютно раптово при ззовні гармонічному розвитку підприємства і носити характер непередбаченої і нездоланної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків менеджерів. Однак випадки, коли криза настає зненацька, тобто без будь-якого попередження для фахівців підприємства досить рідкі. При такому характері розвитку кризи менеджмент підприємства звичайно відчуває нестачу часу і готових рішень для її ліквідації. Оцінка необхідного часу для прийняття рішень і терміновість вирішення проблем затежить від стану кризи. У залежності від фактора часу всі можливі кризи можуть набувати характеру затяжних або короткострокових. Затяжні кризи, як правило, вимагають значних ресурсів для їхнього усунення: матеріальних, фінансових, трудових і визначають емоційну напруженість. Вони є наслідком невміння або неготовності менеджменту підприємства керувати кризовими ситуаціями, нерозумінням сутності і характеру криз, їх причин виникнення [33].

З огляду на сутність кризи як економічного явища доцільним є здійснення її класифікації. Різноманітність криз класифікують шляхом розподілення і групування за сутнісно-характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів соціально-економічної системи, що здійснюється з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів [34].

Отже, надзвичайно важливою є потреба у деталізованій класифікації криз, що пов'язана з об'єднанням способів та засобів управління.

За класифікаційними ознаками виділяють види криз:

- відповідно до масштабів прояву – загальні кризи, які можуть розвиватися в усіх соціально-економічних системах, та локальні, які охоплюють лише певну частину соціально-економічних систем;

- відповідно до проблематики – макро- та мікрокризи. Макрокризи мають масштабний характер, мікрокризи – об'єднують окрему проблему або невелику їх сукупність (мікрокриза має здатність перетворюватись на макрокризу);

– відповідно до причин виникнення – природні, суспільні та екологічні кризи;

– відповідно до структурних відносин у соціальноекономічній системі виділяють відокремлені групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз.

Класифікація видів кризи подана на рисунк у 1.5.

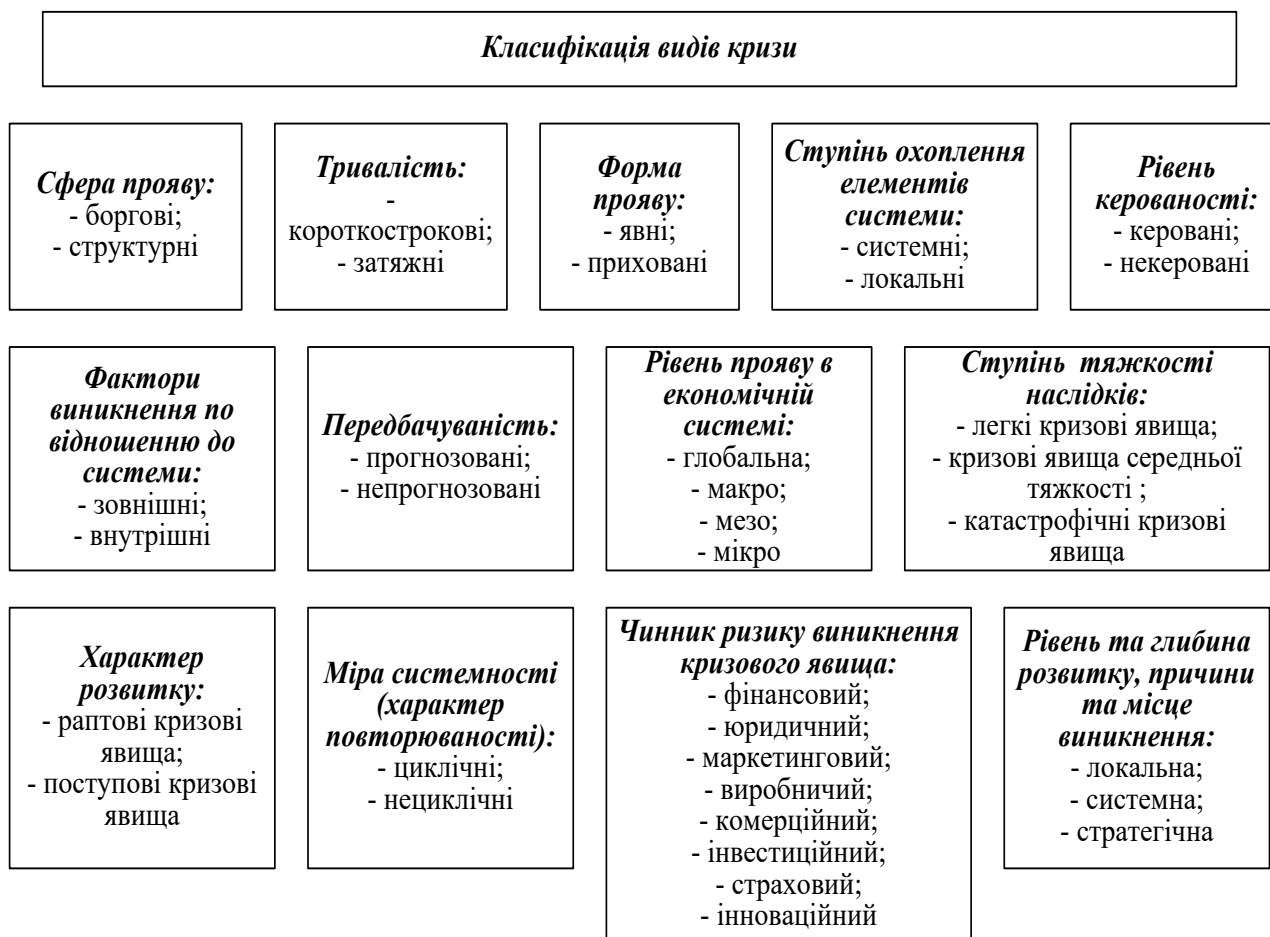


Рисунок 1.5 – Класифікація видів кризи

У структурі економічних криз виділяють фінансові – це кризи грошового вираження економічних процесів. В умовах загострення протиріч між різними соціальними групами або об'єднаннями виникає так звана соціальна криза. Цей вид кризи зазвичай є наслідком економічних криз. Криза, яка зазвичай торкається всіх аспектів функціонування та розвитку суспільства, є політичною, але через певний проміжок часу перетворюється в економічну кризу.

Наслідком соціальних та економічних змін є психологічні кризи, вони проявляються у вигляді стресу, який набуває масового характеру; це почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю та соціальним станом. Наслідком кризи нових технологічних ідей в умовах постійно вираженої потреби в новітніх технологіях є технологічна криза, також вона може проявлятися під виглядом кризи науково-технічного прогресу. Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Це виявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному вираженні, необхідних для збалансованого розвитку, – з іншого [29].

Науковці виокремлюють п'ять видів криз, які пов'язані з циклічністю економічних процесів на різних часових горизонтах: 1) кризи з періодичністю 2-4 роки (кризи так званих малих циклів); причини їх виникнення криються у сфері грошових відносин; 2) кризи з періодичністю 10-20 років (кризи середніх циклів); ці кризи зумовлюються процесами в сферах виробництва й обміну, а також спричинені старінням засобів виробництва; 3) кризи з періодичністю 40-60 років (кризи, пов'язані з циклом Кондратьєва, або К-циклом); причини цих криз слід шукати у сфері технологій та інновацій; 4) кризи з періодичністю 100-350 років (кризи вікових циклів), пов'язані з віковими тенденціями та змінами стадій розвитку продуктивних сил; 5) кризи з дуже великою періодичністю (у тисячі роки), пов'язані з цивілізаційними циклами, і спричинені зміною епох та домінантного сектора в економіці (так, у XVII ст. аграрна цивілізація змінилася індустріальною, а в XXI ст. відбувається перехід від індустріальної до інформаційної цивілізації) [35].

Кризи різної періодичності можуть накладатися одна на одну, за таких умов кризові явища набувають особливої гостроти.

Розглядаючи питання про класифікацію кризових явищ, насамперед зазначимо, що в сучасній літературі існує багато підходів до вибору критеріїв класифікації та окремих класифікаційних груп (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Класифікація кризових явищ [36-37]

Класифікаційна ознака	Різновид кризи
1	2
За належністю до країни функціонування об'єкта управління	- зовнішні кризові явища - внутрішні кризові явища
За впливом факторів середовища підприємства	- кризові явища макросередовища, пов'язані з діяльністю суб'єктів макросередовища підприємства: політичні, економічні, правові, соціальні, демографічні, екологічні тощо - кризові явища мікросередовища, пов'язані з діяльністю суб'єктів мікросередовища підприємства: низька якість сировини та матеріалів, які постачаються на підприємство; несвоєчасність постачань; зміна умов постачань; дії конкурентів; зміна смаків і уподобань споживачів (зміна попиту); низька купівельна спроможність споживачів; збої у збутовій мережі тощо; - внутрішні кризові явища, які виникають безпосередньо на підприємстві - кризові явища, що утворюються на мікрорівні, тобто безпосередньо у суб'єкта управління (підприємства);
За рівнем виникнення	- кризові явища галузевого (групового) походження, що характеризують цілу групу суб'єктів (галузі); - регіональні кризові явища, обумовлені специфікою розвитку і управління окремими регіонами усередині країни і що впливають на суб'єкти управління цього регіону; - державні кризові явища, що виникають на макрорівні і чинять вплив на усі суб'єкти управління цієї держави; - світові (глобальні) кризові явища, що з'являються в декількох країнах або країнах усієї світової спільноти і управління цих країн, що впливають на діяльність суб'єктів. - кризові явища, викликані невизначеністю майбутнього
За причинами виникнення	- кризові явища, обумовлені недоліком інформації - кризові явища, викликані суб'єктивними чинниками і особовими характеристиками менеджера групи, - прогнозовані кризові явища і ситуації
За можливістю прогнозування строків, чинників і наслідків	- частково непрогнозовані кризові явища - кризові явища, що реалізувалися;
За мірою реалізації:	- кризові явища, що не реалізувалися - передбачені кризові явища і ситуації
За адекватністю часу ухвалення рішення з антикризового управління	- поточні кризові явища - фінансовий;
За чинником ризику виникнення кризового явища	- юридичний; - маркетинговий; - виробничий; - комерційний; - інвестиційний; - страховий;

Продовження табл. 1.6

1	2
	- інноваційний
	- раптові кризові явища
За характером розвитку	- поступові кризові явища
	- загальні (системні) кризи
За масштабами прояву існують	- локальні кризи
	- економічні
За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	- соціальні
	- організаційні
	- психологічні
	- технологічні
	- циклічні
За мірою системності (характером повторюваності)	- нециклічні
	- зростання
За стадією життєвого циклу підприємства, на якій виникло кризове явище	- стагнації;
	- занепаду
	- легкі кризові явища;
За ступенем тяжкості наслідків:	- кризові явища середньої тяжкості;
	- катастрофічні кризові явища
	- керовані;
За рівнем управлінського впливу на кризові явища (за ступенем керованості)	- некеровані
	- локальна криза;
Залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення розглядають такі види криз	- системна криза;
	- стратегічна криза

1 За належністю до країни функціонування об'єкта управління:

- зовнішні кризові явища, джерело походження яких для суб'єкта знаходиться за межами його власної країни;
- внутрішні кризові явища, що з'являються в певній країні і чинять вплив на функціонування тільки її суб'єктів управління.

2 За впливом факторів середовища підприємства:

- кризові явища макросередовища, пов'язані з діяльністю суб'єктів макросередовища підприємства;
- кризові явища мікросередовища, пов'язані з діяльністю суб'єктів мікросередовища підприємства;

- внутрішні кризові явища, які виникають безпосередньо на підприємстві.

3 За рівнем виникнення:

- кризові явища, що утворюються на мікрорівні, тобто безпосередньо у суб'єкта управління (підприємства);
- кризові явища галузевого (групового) походження, що характеризують цілу групу суб'єктів (галузі);
- регіональні кризові явища, обумовлені специфікою розвитку і управління окремими регіонами усередині країни і що впливають на суб'єкти управління цього регіону;
- державні кризові явища, що виникають на макрорівні і чинять вплив на усі суб'єкти управління цієї держави;
- світові (глобальні) кризові явища, що з'являються в декількох країнах або країнах усієї світової спільноти і управління цих країн, що впливають на діяльність суб'єктів.

4 За причинами виникнення:

- кризові явища, викликані невизначеністю майбутнього, яка характерна для функціонування усіх суб'єктів управління (наслідком цього є складність прогнозування явищ цього типу);
- кризові явища, обумовлені недоліком інформації (у тому числі маркетингової) для ухвалення рішень і об'єктивною неможливістю обліку усіх параметрів, необхідних для визначення оптимальних рішень;
- кризові явища, викликані суб'єктивними чинниками і особовими характеристиками менеджера групи, виникнення, що аналізує вірогідність, і міра небезпеки кризового явища (до них належать кваліфікація менеджера, його розуміння і сприйняття кризового явища або ситуації, наявність часу для їх якісного і всебічного аналізу, кількість розглянутих ним альтернатив і тому подібне).

5 За можливістю прогнозування строків, чинників і наслідків:

- прогнозовані кризові явища і ситуації, виникнення яких піддається прогнозу на основі існуючих теорій і знань; (викликаються об'єктивними причинами та нагромадженням факторів);

- частково непрогнозовані кризові явища, що з'являються внаслідок форс-мажорних подій (переважно буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ).

6 За мірою реалізації:

- кризові явища, що реалізувалися. Вони являють собою несприятливі для суб'єкта управління події, що відбулися, які мають для нього негативні наслідки;

- кризові явища, що не реалізувалися, які не відбулися усупереч очікуванню.

7 За адекватністю часу ухвалення рішення з антикризового управління:

- передбачені кризові явища і ситуації, враховані передкризовим менеджментом, у результаті останнім (на випадок їх появи) може бути вироблена стратегія управління;

- поточні кризові явища, які не були заздалегідь передбачені, отже, стратегія реагування не була вироблена і суб'єкт управління реагує на них у момент їх виникнення.

8 За чинником ризику виникнення кризового явища: фінансовий, юридичний, маркетинговий, виробничий, комерційний, інвестиційний, страховий, інноваційний.

9 За характером розвитку: раптові кризові явища, поступові кризові явища.

10 За масштабами прояву існують: загальні (системні) кризи, локальні кризи.

11 За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики (В.В. Козик, А.Б. Андрушко):

- економічні (відображає гострі суперечності в економічному стані суб'єкта господарювання);

- соціальні (виникає при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень в організації);
- організаційні (проявляється як криза поділу і інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відокремлення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм);
- психологічні (криза у психологічному стані окремих людей, колективу чи групи);
- технологічні (загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях).

12 За мірою системності (характером повторюваності): циклічні, нециклічні.

13 За мірою реалізації:

- кризові явища, що реалізувалися. Вони являють собою несприятливі для суб'єкта управління події, що відбулися, які мають для нього негативні наслідки;
- кризові явища, що не реалізувалися, які не відбулися всупереч очікуванню;

14 За стадією життєвого циклу підприємства, на якій виникло кризове явище:

- зростання (основна причина – брак ресурсів для забезпечення зростання);
- стагнації (переважною причиною є відсутність перспектив зростання);
- занепаду (безперспективність роботи підприємства).

15 За ступенем тяжкості наслідків:

- легкі кризові явища (безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства; за умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямки роботи підприємства);

- кризові явища середньої тяжкості (загрожує подальшому функціонуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації; спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства);

- катастрофічні кризові явища (кризовий стан, який не сумісний із подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці).

16 За рівнем управлінського впливу на кризові явища (за ступенем керованості):

- керовані (кризовий процес, що піддається управлінському впливу);

- некеровані (напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу).

Якщо кризові явища охоплюють усі життєдайні елементи (системи), то стан такої економічної системи визначається як системна криза.

17 Залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення розглядають такі види криз:

- локальна криза (процес погіршення діяльності в одній із підсистем організації, зумовлений впливом об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх факторів, які заздалегідь не було піддано відповідному впливу для підтримання нормальної ситуації або збіг яких мав несподіваний, невідворотний характер. Локальна криза охоплює певну підсистему підприємства, а її результати значною мірою відбиваються на роботі всього підприємства. У разі застосування вчасних та адекватних антикризових заходів таку кризу можна ліквідувати. Якщо таких заходів не було вжито, локальна криза може перерости в системну кризу);

- системна криза (процес погіршення фінансового, технологічного, виробничого організаційного, соціального стану підприємства, стадія в його функціонуванні, коли виникає загроза подальшому його існуванню за обмежених можливостей впливу керівників і персоналу на його діяльність. Системна криза охоплює всі підсистеми підприємства і призупиняє

його діяльність, вона утворюється із сукупності кризових ситуацій та локальних криз, розвиток яких вчасно не було зупинено. Системна криза може розвиватись у двох основних напрямках: як керована криза, коли ще можливо, створюючи нову систему управління з підсистемою антикризового управління, нормалізувати ситуацію на підприємстві; некерована криза, єдиним виходом з якої є ліквідація підприємства з використанням процедури банкрутства або без неї);

- стратегічна криза (незапланований процес певної тривалості, що характеризується обмеженою можливістю впливу з боку керівників і власників підприємств і може призвести до важко прогнозованих наслідків, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування організації з незмінними місією, цілями, напрямками діяльності та потенціалом). Формування системної та стратегічної криз в організації, наслідками яких можуть бути банкрутство та ліквідація (у тому числі самоліквідація) її як суб'єкта господарювання потрібно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ — від технологічного збою через кризові ситуації та окремі види локальних криз — до системної, стратегічної кризи. Для ідентифікації типу кризових явищ необхідно досліджувати джерела, причини, рівні та наслідки виникнення, формування і розвитку. У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи мають місце локальні кризи, серед яких у діяльності підприємства можливо виділити:

— кризу збуту (це вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворювальних факторів і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшенням загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загальнокризового стану підприємства);

— кризу діяльності (виробництва) (неможливість застосування прогресивної техніки і технології, спад у реалізації продукції і послуг, погіршення положення підприємства на ринку);

- фінансову кризу (робота підприємства у безприбутковій зоні, яка призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта господарювання або вид локальної кризи, при якій у динаміці спостерігається погіршення показників поточної ліквідності та фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності);
- кризу менеджменту (кризу довіри) (утрата керівниками, менеджерами лідерства в колективі, некомпетентність у прийнятті рішень);
- криза організації (погіршення якості управління, бюрократизація і надмірне збільшення масштабів управління);
- криза платоспроможності (підприємство переходить з режиму своєчасного виконання зобов'язань у роботу зі збоями і зривами, його діяльність характеризується нездатністю продовження фінансового забезпечення виробничого процесу, оплати рахунків і погашення заборгованостей, тобто неплатоспроможністю підприємства);
- соціальна криза (проблеми у своєчасній оплаті праці, загроза безробіття та звільнення, погіршення морально-психологічного клімату у колективі);
- інноваційна криза (старіння підприємства, скорочення інноваційної і стратегічної діяльності);
- криза прибутковості (ситуація, коли перманентні збитки вихолощують власний капітал, що, у свою чергу, призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (ситуація, коли підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Класифікаційні ознаки кризових явищ можуть розглядатися як її параметри, що «підказують» чи визначають оцінку ситуації, розроблення і вибір вдалих управлінських рішень. При вивченні кризових явищ значну увагу варто приділити встановленню причин їх виникнення, а також проаналізувати наслідки, до яких вони призводять.

Виникнення кризового стану підприємства характеризується певною послідовністю, під якою треба розуміти ланцюг економічних явищ, що пов'язані причинно-наслідковими зв'язками. Завданням теоретичного вивчення та емпіричного відстеження таких ланцюжків став пошук і виявлення тих економічних явищ і станів, які найчастіше стають пусковими гачками усієї послідовності негативних економічних процесів.

1.3. Сутність та особливості антикризового управління на сучасному етапі розвитку світового господарства

Тривалий час в економічній науці були поширені погляди щодо концепції саморегульованості національної економіки, вважалося, що національна економічна система не потребує постійного й систематичного управління спрямованого на упередження розвитку кризових явищ і подолання наслідків тих негативних явищ або процесів, які вже відбулися. Проте вже починаючи з другої половини XX ст. термін «антикризове управління» починає частіше вживатися для позначення особливого виду управлінської діяльності.

Однак дотепер концепцію «антикризового управління» не можна вважати сформованою. Дискусійним насамперед залишається змістове наповнення цієї категорії.

Якщо проаналізувати погляди окремих учених на сутність антикризового управління, то можна виокремити три різні підходи.

Перший підхід базується на необхідності в будь-якому управлінні враховувати ненульову ймовірність розвитку кризових явищ і ситуацій [38-39]. Його прихильники, здебільшого учені з розвинених країн, вважають, що будь-яке управління соціально-економічною системою повинно бути певною мірою антикризовим у сенсі готовності до упередження негативних процесів і тенденцій, спроможних спричинити кризові ситуації. Однак не враховують того

що в умовах глобального квазікризового тиску потрібна не готовність до протидії негативним тенденціям, а постійна робота, спрямована на недопущення їх розвитку.

Другий підхід передбачає епізодичність (тимчасовість) антикризового управління, його застосування лише у разі виникнення в керованій соціально-економічній системі, здебільшого системі мікрорівня, кризових явищ. [31, 40]. Недоліком цього підходу є акцентування зусиль на подоланні наслідків кризи, а не її упередження, хоча, як відомо, управління повинно не допускати кризових явищ [23].

У сучасному динамічному світі, зі складною архітектурою зв'язків, впливів, взаємодій на різних рівнях існування такого управління, яке б повністю виключало розвиток кризових явищ, видається малоймовірним.

Отже, зміст антикризового управління полягає не тільки в тому, щоб упередити розвиток кризових явищ, а й подолати їх наслідки, якщо вони вже настали, а також вивести систему з кризового стану, якщо вона до нього потрапила. Обмеженість подолання наслідків кризи, безперечно, є недоліком цього підходу, однак його можна використовувати як доповнювальний до першого.

Третій підхід до змісту антикризового управління умовно можна назвати «комбінованим», оскільки він тією чи іншою мірою поєднує два описані підходи. Фахівці які його представляють, лише дещо розширюють часові межі його дії, розділяючи антикризове управління на попереджувальне (превентивне, проактивне) і кризове (стабілізаційне, реактивне). Перше ефективне тоді, коли негативні тенденції лише зароджуються (у літературі така ситуація називається «поява слабких сигналів кризи») [41].

Однак – за умов глобалізації та високої динамічності взаємодії між соціально-економічними системами антикризовий тиск зумовлює «слабкі» або «надслабкі» сигнали кризи постійними, а тому попереджувальна складова має діяти постійно. Внаслідок зростання інтенсивності обміну всередині соціально-економічних систем, а також обміну між ними та зовнішнім середовищем

кризові явища часто накладаються одне на одне, а тому в сукупності діють безперервно. Це зумовлює зміну характеру управління соціально-економічними системами.

За сучасних умов «звичайний режим» функціонування соціально-економічної системи будьякого рангу передбачає існування потенційних загроз на різних часових горизонтах і зародження різноманітних процесів і явищ, які можуть з часом перерости у кризові.

За умов глобалізації швидкість змін і появи загроз зростає настільки, що суб'єкти управління не встигатимуть долати їх наслідки, якщо не будуватимуть управлінський процес так, щоб передбачити можливості виникнення негативних явищ у майбутньому і нейтралізовувати або мінімізовувати їх ще на етапі зародження.

В ідеалі управлінський процес має бути побудований так, щоб постійно попереджувати й унеможлиблювати зародження негативних для розвитку об'єкта управління явищ і процесів, але якщо кризові явища все ж настають, – максимально швидко позбутися їх наслідків.

Отже, комбінований підхід до антикризового управління є найбільш ефективним. У цьому разі мова йдеться про формування нової управлінської парадигми інтегральної протидії кризовим явищам і нейтралізації передумов їх виникнення.

Передумови для створення нової концепції антикризового управління сформувалися в межах теорії конкуренції на основі переваг ресурсів, засновником якої вважають С. Ханта [42] (R-A теорія, resource-advantage theory).

Як зазначає С. Хант, конкуренція – це постійна боротьба між компаніями за володіння доступів до ресурсів, які дають змогу посісти на ринку положення, завоювати ті його сегменти, які дають можливість досягти кращих фінансових результатів [42].

С. Хант вважав, що високих фінансових результатів не можна досягти без переваг у перерозподілі ресурсів, які отримує компанія, функціонуючи на

ринку. Цей підхід можна застосовувати для обґрунтування необхідності антикризового управління як постійної та інтегральної протидії кризовим явищам і чинникам, що їх породжують.

Для подолання кризових ситуацій на мікро та макрорівнях підприємства почали застосовувати в практику антикризове управління, що дозволяє впроваджувати виробничо-технічні заходи у комерційну систему, використовувати зовнішні та внутрішні резерви для відновлення прибутку та уникнення банкрутства. Антикризове управління – це процес підготовки, управління та обмеження збитку від непередбачених негативних подій в організації. Ця практика включає передбачення ризиків, їх пом'якшення, розробку стратегій та впровадження їх у разі кризи.

В Україні появу та широке використання категорії «антикризове управління» слід датувати серединою 90-х рр. минулого століття. Зміст, основні напрями та проблеми управління надзвичайними ситуаціями дуже великі та різноманітні.

Л. Ситник характеризує антикризове управління як систему управління спрямовану на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства, в результаті мобілізації та збільшення всіх ресурсів, в протизагад масштабу розвитку [43].

Під антикризовим управлінням Л. Лігоненко розуміє особливе, безперервно організоване управління, метою якого є якнайшвидше виявлення ознак кризової ситуації та створення відповідних умов для своєчасного усунення, щоб забезпечити відновлення життєздатності окремого бізнесу, уникнути його банкрутства [1].

Велика Українська Енциклопедія трактує антикризове управління (антикризовий менеджмент) як процес застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, регіону, національної економіки. А також, передбачає створення умов для виходу з кризового стану та формування механізмів попередження і

запобігання кризовим явищам у майбутньому [44]. Отже, антикризове управління підприємствами включає ряд завчасно запланованих кроків, моделей, заходів, інструментів, механізмів, які направлені на превенцію кризових станів, запобігання наслідків отриманих від криз та адаптацію підприємств в кризових умовах, а також тих елементів, що спрямовані на подолання криз та переходу до стабільного функціонування із найменшими втратами.

На основі робіт І. Кривов'язюк можна визначити перелік цілей та завдань антикризового управління. Важливою частиною антикризового управління є функції, що відображають предмет управління та його результат. Вони вирішують, що робити, щоб успішно впоратися з усіма етапами кризи [45]. Виокремлюють шість основних функцій: докризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами для подолання криз; стійкість у нестабільній ситуації; мінімізація втрат та втрачених можливостей; своєчасне прийняття рішень. Тому головною метою антикризового управління підприємствами є, передусім, запобігання кризових ситуацій на підприємстві шляхом розроблення та реалізації комплексної антикризової програми. Забезпечення ефективної реалізації програми антикризового менеджменту на підприємстві дасть змогу подолати негативний вплив на фінансовий стан підприємства та запобігти питанню банкрутства. Отже, розробка програми антикризового управління, спрямованої на забезпечення ресурсів, здатних адаптовуватися до несприятливих умов, є актуальною в сучасних умовах розвитку бізнесу. Антикризова програма може бути успішною та ефективною, якщо вона розроблена і реалізована вчасно, має превентивний характер та враховує ключові тенденції організаційно-економічної діяльності бізнес-середовища. Тому лише реалізація такої програми в нинішніх ринкових умовах дозволить підприємству пережити кризу та отримати максимальний прибуток.

Реалізація антикризової програми передбачається шляхом ефективної і злагодженої роботи управлінців різних рівнів. Так, науковець А. Чернявський говорить, що основним завданням менеджера в кризовій ситуації є: –

недопущення чи пом'якшення шоку від кризи, етапу адаптації до кризи, що наступила, прогнозування її розвитку і всіляке її скорочення, швидкі рішучі і результативні дії з відновлення втрачених позицій [кризову ситуацію можливо передбачити, випередити та попередити; – криза потребує вивчення та підготовки до неї; – наслідками від кризи можна управляти: зменшити завдяки вчасному реагуванню на неї; – менеджмент в кризових умовах потребує специфічних методів, підходів, знань тощо; – криза може бути керованою; – кризовий менеджмент та налагодження процесів здатні мінімізувати наслідки кризи. Кризовий менеджмент на Інтернет-платформі MSG трактується як система підготовки людей до несподіваних подій та несприятливих умов в організації з відповідальністю та рішучістю. Працівники добре враховують раптові зміни в організації, можуть розуміти і аналізувати причини кризи та впоратися з ним у найкращий спосіб [46]. Актуальною є думка, що управління кризами допомагає менеджерам розробляти стратегії для виходу з невизначених умов, а також вирішувати майбутній курс дій та відчуті ранні ознаки кризи, попереджати працівників про наслідки та вжити необхідних запобіжних заходів для цього. Міжнародний досвід показує, що управління кризовими ситуаціями на підприємствах має ряд ключових особливостей, які умовно можна ранжувати у такі підходи: процесний, координаційний, комунікаційний. В комбінації ці три підходи – процесний, координаційний та комунікаційний, із забезпеченням в них основних завдань менеджменту сприяють формуванню ефективного антикризового управління на підприємстві. Науковці С. Гасанов, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников, Т. Мінаєва визначають, що антикризове управління істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту. Характеризуючи антикризове управління, як специфічний тип менеджменту, вчені виділяють такі основні прийоми забезпечення ефективності функціонування підприємства в кризових умовах [47]:

- необхідність попередніх тренінгів, розроблення планів дій на випадок кризи;

- гнучкість та адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпимості, упевненості;
- диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, які виникають;
- збереження функціонального складу (як і за звичайного управління), але з деякими особливостями: у плануванні різко зростає роль оперативного планування, урахування поточної ситуації;
- посилення інтеграційних процесів, що дає можливість концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал;
- публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим колам: працівникам, партнерам, кредиторам.);
- не тільки юридична, але й соціальна відповідальність вищого керівництва підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

З погляду теоретико-методологічних засад провадження антикризового управління, також важливе визначення послідовності етапів його реалізації на підприємстві (рисунок 1.6). Звісно, що кожна кризова ситуація є особливою та має різний перебіг на різних підприємствах, однак певний спільний алгоритм формування послідовності антикризового управління простежується. У американському інтернет-журналі «Inc.» автор статті Б. Кондіт окреслює важливість випереджаючого реагування власників бізнесу на кризові ситуації та аналізування особливостей їх безпосереднього впливу на різні групи стейкхолдерів і контрагентів: працівників, клієнтів, постачальників, широку громадськість, що загалом інтегруватиметься у трансформацію ціннісної парадигми їхньої компанії. Криза може вразити будь-яку компанію, в будь-який час і в будь-якому місці.



Рисунок 1.6 - Етапи послідовності проведення антикризового управління підприємства [48]

Розширене планування – запорука виживання бізнесу. Саме тому Б. Кондіт досліджує питання кризи та антикризового управління у розрізі бізнес-комунікацій. Б. Кондіт акцентує увагу на тому, що криза, яку не вдається подолати, може за лічені години знищити важку працю та цінність компанії. Добре керована криза підтверджує, що у компанії є процеси та процедури для вирішення майже будь-якого питання, яке може виникнути [48].

Антикризове управління набуває особливої актуальності для комунальних підприємств у сучасних умовах, коли галузь функціонує на перетині економічної нестабільності, соціального тиску та інфраструктурного зношення. Його впровадження є не просто реакцією на окремі загрози, а необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств, стабільності надання послуг та довіри громадськості.

Серед ключових загроз, що створюють середовище напруги в діяльності комунальних підприємств, варто виділити і зношеність інфраструктури, нерентабельність тарифів, боргове навантаження, залежність від бюджетних

трансфертів, а також вплив зовнішніх чинників — таких як зміни законодавства, воєнні дії, енергетичні кризи, які створюють постійний ризик порушення стабільності надання послуг.

Зокрема, для комунальних підприємств характерний високий рівень фінансової нестабільності, адже останні часто працюють у режимі хронічного дефіциту коштів. Нерентабельні тарифи, боргове навантаження, залежність від бюджетних трансфертів та обмежені можливості залучення інвестицій створюють постійні ризики для їх функціонування. Окрім цього, реальну загрозу стабільному функціонуванню комунальних підприємств становить зношеність їх матеріально-технічної бази.

Більшість об'єктів інфраструктури — водогони, тепломережі, транспортні засоби — експлуатуються понад нормативний термін. Це призводить до втрат ресурсів, зростання аварійності та підвищення витрат на ремонт і обслуговування. В умовах високої турбулентності середовища загострює ситуацію і відсутність системного управління ризиками на комунальних підприємствах.

У багатьох підприємствах не сформовано механізмів моніторингу та реагування на ризики. Управлінські рішення приймаються ситуативно, без стратегічного бачення, що ускладнює адаптацію до змін середовища. Окрему групи викликів становлять зовнішні виклики та нестабільність регуляторного поля, а саме зміни законодавства, політичні рішення, енергетичні кризи, воєнні дії та демографічні зміни створюють додаткові загрози, до яких підприємства часто не готові. Зростання очікувань стейкхолдерів, зокрема громадськість, органи місцевого самоврядування, донори та інвестори очікують від комунальних підприємств прозорості, ефективності, екологічної відповідальності та здатності до інноваційного розвитку.

Усі ці чинники свідчать про необхідність переходу від реактивного управління до системного антикризового менеджменту, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію, управління ризиками та комунікацію з громадськістю. У таких умовах антикризове управління постає не як

тимчасовий інструмент реагування, а як необхідна управлінська функція, що дозволяє підприємствам: своєчасно ідентифікувати ризики, формувати сценарії реагування, оптимізувати витрати та ресурси, забезпечити безперервність послуг, зберегти довіру громадськості та інвесторів.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від того, наскільки правильно обрана антикризова стратегія. Антикризові стратегії для малих, середніх та великих суб'єктів господарювання є спільними, однак, при виборі слід враховувати можливість її реалізації на певному підприємстві. Враховуючи те, що криза на підприємстві проходить певні етапи [49], то перед формуванням стратегії важливо з'ясувати на якому саме етапі кризи знаходиться підприємство (таблиця 1.7).

Якщо кризові процеси на підприємстві тільки починаються, то можна використовувати стратегії, які направлені на підвищення продуктивності виробництва, маркетингової діяльності, збільшення частки ринку тощо. Якщо криза більш глибока, то вже потрібно застосувати ряд фінансових стратегій на підвищення ліквідності та зміцнення платоспроможності.

У таблиці 1.7 наведені можливі антикризові стратегії, які можуть використовуватись при подоланні кризи на певному її етапі. Їх різноманітність дозволяє підприємству обрати таку, яка найбільш доцільна на певному етапі розвитку організації та відповідає сформованій загальній стратегії підприємства.

Після того як визначено стратегію, наступним етапом є розробка тактичних дій і антикризових заходів. Набір антикризових заходів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від стадії кризового процесу, галузі діяльності, розмірів, організаційноправової форми, особливостей управління тощо. Антикризові заходи формуються у вигляді конкретних завдань, які є необхідними в даний момент (рисунок 1.7). Підприємству необхідно обирати такі заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії.

Таблиця 1.7 – Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства [50]

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства	Стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація

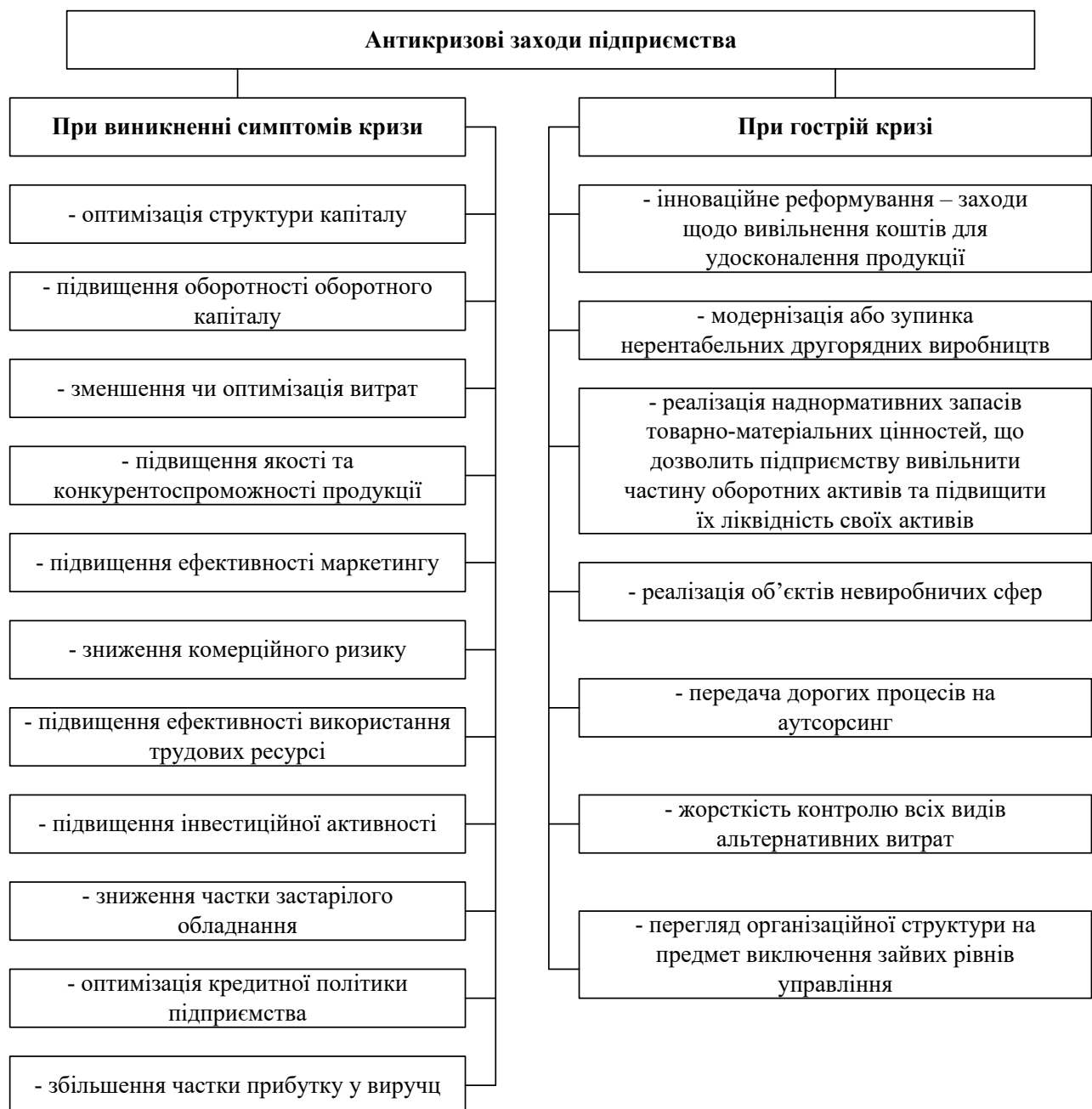


Рисунок 1.7 – Різноманітність антикризових заходів підприємства

Після того, як розроблений план антикризових заходів буде реалізований, відбувається останній етап – оцінка ефективності впроваджених антикризових заходів. Оцінка ефективності антикризових заходів полягає у [51]:

– зміні найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності за період антикризового управління в порівнянні з початком реалізації антикризових заходів;

– швидкості отримання позитивних змін за одиницю часу;

- економічності отримання позитивного ефекту (співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату);

- достатності змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства (порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства).

Якщо заходи щодо подолання кризи виявилися неефективними, і криза продовжує розвиватися або отримано недостатній ефект від проведених заходів, підприємство має повертатися до відправної точки пошуку причин і розробки нової стратегії виходу з кризи. Якщо заходи вдалі, то відповідно до алгоритму, відбувається подолання кризових процесів на підприємстві і процес антикризового управління продовжується – повертається до першого етапу – постійної діагностики кризового стану.

Висновки до 1 розділу

Вивчення теорії економічних циклів дозволило встановити, що економічні цикли відрізняються за тривалістю та інтенсивністю, але складаються з певних фаз. У сучасній економічній теорії виділяють дві моделі економічних циклів: двофазна та чотирьохфазна, перша модель економічного циклу має дві екстремальні точки: максимальний рівень економічної активності з високими показниками економічного ефекту та мінімальний рівень економічної кон'юнктури, а друга - більш чітко виділяє структурні частини економічного циклу, що надає можливість уточненого аналізу стану економіки на певному етапі її розвитку.

Досліджено класифікацію економічних циклів за часовою ознакою дозволило виявити, що вони відрізняються тривалістю та масштабами впливу на економіку. Короткі цикли, які тривають приблизно 2–4 роки, відображають

коливання запасів і зміни попиту та пропозиції. Середні цикли, тривалістю 7–11 років, пов'язані з інвестиційною активністю, кредитними процесами та оновленням основного капіталу. Довгі цикли, що охоплюють 40–60 років, відображають глибокі структурні зміни в економіці та суспільстві, зумовлені технологічними революціями. Окремо виділяють будівельні цикли тривалістю 15–25 років, які характеризуються хвилями у сфері житлового та інфраструктурного будівництва. Це дає можливість краще розуміти закономірності економічних коливань і прогнозувати майбутні тенденції. Проаналізовано типологію економічних циклів та визначено, що класична схема промислового економічного циклу об'єднує чотири фази: криза, депресія, поживавлення, піднесення. Розкрито зміст етапів розвитку промислового економічного циклу та визначено, що в нинішніх умовах зменшилась тривалість промислового економічного циклу, змінилися амплітуда коливань економічного циклу, зникло чітке розмежування між поживавленням та піднесенням.

Досліджено теоретичні підходи до визначення змісту категорії «криза» та виявлено існування трьох незалежних поглядів на понятійні межі цього терміну, за яких криза розглядається як форма поступального руху, розвитку системи, нестандартна ситуація, переломний момент, погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства. Встановлено, що вчені по-різному розглядають типологію криз і в своїй більшості виділяють такі основні підходи до класифікації цього терміну: сфера та форма прояву, тривалість, передбачуваність, характер розвитку, ступінь тяжкості наслідків, рівень та глибина розвитку, міра системності, рівень керованості. Аргументовано, що криза є багатогранним явищем, яке поєднує у собі як потенціал для оновлення й розвитку, так і загрозу руйнування. Її класифікація залежить від того, які аспекти — часові, структурні чи функціональні — беруться за основу аналізу.

Встановлено, що для подолання кризових ситуацій на мікро та макрорівнях підприємства почали застосовувати в практику антикризове управління, що дозволяє впроваджувати виробничо-технічні заходи у

комерційну систему, використовувати зовнішні та внутрішні резерви для відновлення прибутку та уникнення банкрутства. Досліджено підходи до визначення змісту антикризового управління і зроблено висновок, що антикризове управління підприємствами включає ряд завчасно запланованих кроків, моделей, заходів, інструментів, механізмів, які направлені на превенцію кризових станів, запобігання наслідків отриманих від криз та адаптацію підприємств в кризових умовах, а також тих елементів, що спрямовані на подолання криз та переходу до стабільного функціонування із найменшими втратами.

Розкрито функції та етапи послідовності проведення антикризового управління підприємством. Визначено, що успіх антикризового управління багато в чому залежить від того, наскільки правильно обрана антикризова стратегія. Охарактеризовано зміст антикризових стратегій з урахуванням кризової стадії підприємства та визначено різноманітність антикризових заходів. Аргументовано, що антикризове управління набуває особливої актуальності для комунальних підприємств у сучасних умовах, коли галузь функціонує на перетині економічної нестабільності, соціального тиску та інфраструктурного зношення. Його впровадження є не просто реакцією на окремі загрози, а необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств, стабільності надання послуг та довіри громадськості. Серед ключових загроз, що створюють середовище напруги в діяльності комунальних підприємств, варто виділити і зношеність інфраструктури, нерентабельність тарифів, боргове навантаження, залежність від бюджетних трансфертів, а також вплив зовнішніх чинників — таких як зміни законодавства, воєнні дії, енергетичні кризи, які створюють постійний ризик порушення стабільності надання послуг.

2 Аналіз господарської діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» за період 2020-2024 рр.

2.1 Характеристика діяльності комунально підприємства Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд»

Комунальне підприємство Святогірської міської ради «Сервіскомунбуд» (КП СМР «Сервіскомунбуд») утворене 14 грудня 2012 року на підставі Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Господарського кодексу та інших нормативно-правових актів в Україні. Основним видом діяльності підприємства є будівництво, капітальний та поточний ремонт, а також утримання та експлуатація доріг і мостів міста.

До предмету діяльності також входить:

- послуги з забезпечення функціонування зовнішнього освітлення міста та надання послуг населенню в будівництві та ремонті освітлення внутрішньо-будівельних мереж;
- збирання, вивезення та захоронення на полігоні твердих побутових відходів;
- експлуатація міського центрального кладовища та полігона твердих побутових відходів;
- обслуговування засобів регулювання дорожнього руху;
- виконання робіт по озелененню міста;
- організація поховань;
- послуги з забезпечення функціонування зовнішнього освітлення міста та надання послуг населенню в будівництві та ремонті освітлення внутрішньо-будинкових мереж.

Керівництво поточною господарською діяльністю підприємства здійснює директор, який призначається та звільнюється згідно з розпорядженням міського голови. Директор вирішує всі питання діяльності підприємства, за

винятком тих, які належать до компетенції її міської Зради. Директор підприємства виконує свої обов'язки згідно з контракту, який укладається з міським головою.

Директор згідно штатного розкладу має двох заступників: заступник, який має право за відсутності керівника виконувати всі його обов'язки та заступник, який безпосередньо виконує функції з питань діяльності міської територіальної громади.

Адміністрація КП СМР «Сервіскомунбуд» має декілька відділів: бухгалтерський та економічний, які безпосередньо підпорядковуються керівнику та відділу механізації, що підпорядковується головному інженеру. Працівники бухгалтерії підпорядковуються головному бухгалтеру, який забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, організує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку усіх господарських операцій, забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання і подання в установлені строки фінансової звітності, організує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій, бере участь в формуванні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. Плановий відділ очолює головний економіст, якому підпорядковується три економіста. Планування на підприємстві, яке спрямоване на організацію раціональної господарської діяльності, визначення пропорцій розвитку виробництва виходячи з конвертних умов і потреб ринку, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої результативності діяльності підприємства.

Підприємство КП СМР «Сервіскомунбуд» має в своїй структурі 9 виробничих дільниць:

- утримання вуличного освітлення;
- будівельно-монтажна;
- утримання полігону твердих побутових відходів;

- вивезення твердих побутових відходів;
- утримання кладовища;
- санітарної очистки та озеленення;
- утримання доріг;
- пасажирських перевезень;
- утримання торгівельних майданчиків.

Керівництво діяльністю здійснюється майстрами, яким підпорядковуються робітники. Середньооблікова кількість штатних працівників складає 147 чоловік.

2.2 Аналіз основних показників діяльності КП СМР «Сервіскомунбуд»

Основним видом діяльності КП СМР «Сервіскомунбуд» є надання таких послуг, як утримання вуличного освітлення, будівельно-монтажні роботи, утримання полігону твердих побутових відходів, вивезення твердих побутових відходів, утримання кладовища, санітарна очистка та озеленення, утримання доріг, пасажирські перевезення та утримання торгівельних майданчиків і т.п.

Послуги - трудова доцільна діяльність, результати якої відображаються у корисному ефекті, особливій споживній вартості. Особливістю послуги є збіг у часі та в просторі процесів виробництва, реалізації і споживання її споживної вартості. Проаналізуємо обсяг реалізації продукції КП СМР «Сервіскомунбуд» за 2021- 2024 роки. З таблиці 2.1 (рисунок 2.1) видно, що на підприємстві обсяги виконаних робіт зростають. Так, в 2024 році обсяг виконаних робіт виріс на 2907 тис. грн або 7,82%. В 2024 році порівняно з попереднім зростають обсяги виконаних робіт:

- утриманню вуличного освітлення на 14,17%;
- будівельно-монтажні роботи на 10,25%;
- вивезення твердих побутових відходів на 5,18%;

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізації послуг КП СМР «Сервіскомунбуд» в 2020- 2024 рр.

Найменування послуги	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Утримання вуличного освітлення	5001	4890	1890	5685	6491
Будівельно-монтажні роботи	3987	2760	780	3307	3646
Утримання полігону твердих побутових відходів	3015	2070	502	2898	2885
Вивезення твердих побутових відходів	4780	4590	1990	6057	6370
Утримання кладовища	2220	2100	540	2713	2885
Санітарна очистка та озеленення	6390	6150	487	8037	8394
Утримання доріг	4014	3690	236	5611	5810
Утримання торговельних майданчиків	3690	3750	1078	2850	3586
Всього	33097	30000	7503	37158	40067

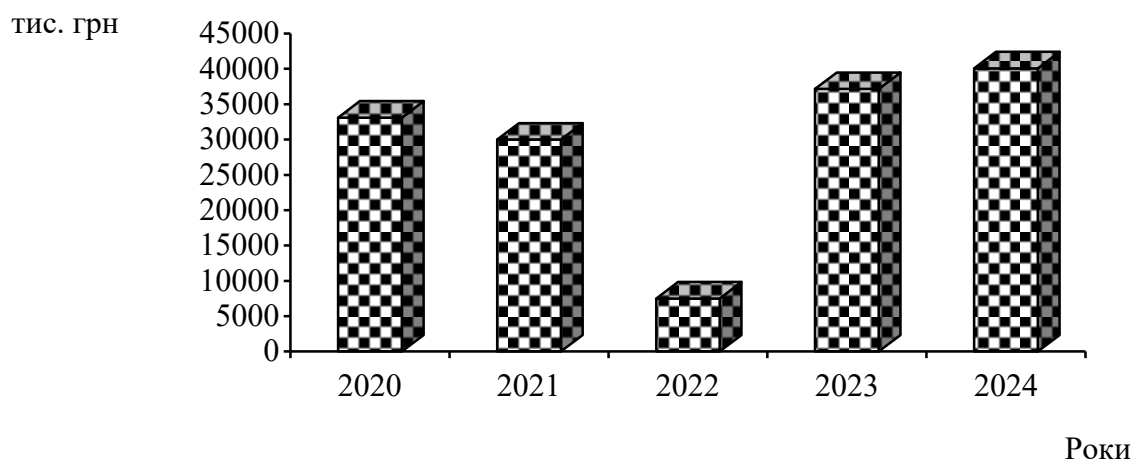


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізації послуг КП СМР «Сервіскомунбуд» в 2020- 2024 рр.

- утримання кладовища – на 6,35%;
- санітарна очистка та озеленення - на 4,43%;
- утримання доріг - на 3,54%;
- утримання торговельних майданчиків – 25,82%.

Скоротились обсяги роботи, пов'язані з утримання полігону твердих побутових відходів на 0,47%.

В структурі виконаних робіт найбільші частки займають роботи пов'язані з санітарною очисткою та озелененням (20,95 %), утримання вуличного освітлення (16,2 %) та вивезення твердих побутових відходів (15,9 %).

У період 2021–2022 рр. КП СМР «Сервіскомунбуд» зіткнулося зі значним скороченням фінансування практично за всіма напрямками діяльності. Абсолютні показники демонструють негативну динаміку: витрати на утримання вуличного освітлення, полігонів твердих побутових відходів, кладовищ, доріг та інших об'єктів зменшилися на тисячі гривень. Це свідчить про кризовий стан галузі, коли ресурси були обмежені, а пріоритети зміщувалися на інші сфери життєзабезпечення (таблиця 2.2, рисунок 2.1).

У 2023 р. ситуація кардинально змінилася: фінансування більшості напрямів різко зросло. Найбільші прирости спостерігаються у сфері санітарної очистки та озеленення (зростання склало 7550 тис. грн) та утримання доріг (зростання склало 5375 тис. грн). Це свідчить про стратегічний акцент на відновленні міського середовища та транспортної інфраструктури після кризових років. Також суттєво збільшилися витрати на вивезення твердих побутових відходів (зростання склало 4067 тис. грн), що відображає пріоритетність екологічної безпеки та благоустрою.

У 2024 р. фінансування стабілізувалося: відносні показники коливаються у межах 99–125 %, що свідчить про перехід від екстрених відновлювальних заходів до планового розвитку. Найбільш стабільними залишаються витрати на утримання полігону ТПВ (99,55 %) та утримання доріг (103,55 %), тоді як утримання торговельних майданчиків демонструє нестійку динаміку (зростання у 2023 р., але скорочення у 2024 р.).

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягу реалізації послуг КП СМР «Сервіскомунбуд» за період 2020- 2024 рр.

Найменування послуги	Абсолютна зміна, тис. грн					Відносна зміна, %			
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Утримання вуличного освітлення	-111	-3000	3795	806	1490	97,78	38,65	300,79	114,18
Будівельно-монтажні роботи	-1227	-1980	2527	339	-341	69,22	28,26	423,97	110,25
Утримання полігону твердих побутових відходів	-945	-1568	2396	-13	-130	68,66	24,25	577,29	99,55
Вивезення твердих побутових відходів	-190	-2600	4067	313	1590	96,03	43,36	304,37	105,17
Утримання кладовища	-120	-1560	2173	172	665	94,59	25,71	502,41	106,34
Санітарна очистка та озеленення	-240	-5663	7550	357	2004	96,24	7,92	1650,31	104,44
Утримання доріг	-324	-3454	5375	199	1796	91,93	6,40	2377,54	103,55
Утримання торгівельних майданчиків	60	-2672	1772	736	-104	101,63	28,75	264,38	125,82
Всього	-3097	-22497	29655	2909	6970	90,64	25,01	495,24	107,83

Загалом, аналіз показує три етапи розвитку КП СМР «Сервіскомунбуд»:

- 2021–2022 рр. – період скорочення та кризи;
- 2023 р. – етап відновлення та різкого нарощування фінансування;
- 2024 р. – стабілізація та перехід до системної стратегії розвитку.

Таким чином, тенденції діяльності КП СМР «Сервіскомунбуд» у досліджуваний період відображають загальні тренди соціально-економічної ситуації: від кризи та скорочення ресурсів до відновлення та поступового переходу до планового розвитку. Найбільш пріоритетними напрямками стали благоустрій територій, утримання доріг та системи поводження з відходами, що

відповідає потребам населення та стратегічним завданням післявоєнної відбудови.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних виробничих фондів КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020- 2024 рр.

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності підприємства є основні засоби. Основні виробничі фонди (ОВФ) – це та частина активів (господарських коштів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством на протязі тривало проміжку часу (більш ніж один рік) і поступово (по частинам) втрачає свою вартість у вигляді амортизаційних відрахувань [52].

У типовій класифікації основні фонди групуються за характером участі у виробництві. За участю у процесі виробництва основні засоби діляться на виробничі (ОВФ, які приймають участь в процесі виробництва (будівлі, спорудження, устаткування та інші)) та не виробничі (ОВФ, які задовольняють культурно-побутові потреби працюючих). За призначенням основні виробничі фонди діляться на: будови, спорудження, передатні пристрої, машини і устаткування, транспортні засоби, інші основні фонди. А за ступенем участі у процесі виробництва ОВФ бувають активні та пасивні.

До основних показників використання основних виробничих фондів відносять такі показники як: фондівіддача, фондоемкість та фондоозброєність.

Фондовіддача – це кількість продукції у розрахунку на грошову одиницю основних виробничих фондів. Ріст фондівіддачі є найважливішим напрямком ефективного використання основних виробничих фондів .

Фондоемкість – це показник, зворотній фондівіддачі. Обчислюється як відношення середньої вартості основних виробничих фондів до обсягу виробленої продукції.

Фондоозброєність є показником оснащеності основними виробничими фондами (розмір ОВФ у розрахунку на одного працівника чи робітника підприємства) [53-55] .

Основні виробничі фонди в процесі експлуатації зношуються. Розрізняють два види зносу: фізичний та моральний.

Під фізичним зношенням розуміють поступове втрачання основними фондами своєї початкової споживчої вартості, яке відбувається не тільки в процесі їхнього функціонування, але і при їхній бездіяльності. Моральне зношення – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення, зменшення їх вартості у результаті впровадження нових, більш прогресивних і ефективних ОВФ. Виробничі фонди поділяють на фонди сфер матеріального і нематеріального виробництва (сфера послуг), сфер виробництва та обігу, наосновні і оборотні фонди .

Розглянемо основні показники ефективності використання основних виробничих фондів КП СМР «Сервіскомунбуд» (таблиці 2.3). У 2020 р. підприємство мало відносно невелику первісну вартість основних виробничих фондів (8678 тис. грн), при цьому коефіцієнт зносу був високим (0,78), а коефіцієнт придатності низьким (0,22). Це свідчило про значну частку застарілих фондів та обмежені можливості їх ефективного використання.

У 2021 р. відбулося суттєве оновлення фондів: їхня первісна вартість зросла до 9119 тис. грн, а надходження склали понад 12 тис. грн. Це призвело до зниження коефіцієнта зносу до 0,72 та підвищення коефіцієнта придатності до 0,28. Проте фондівіддача знизилася до 2,02 грн/грн, що свідчить про певне зменшення ефективності використання нових активів у перехідний період.

У 2022 р. спостерігалось вибуття фондів (767 тис. грн), що зумовило зростання коефіцієнта зносу до 0,80 та падіння коефіцієнта придатності до 0,20. Середньорічна вартість фондів знизилася до 11209 тис. грн, а фондівіддача продовжила падати (1,96 грн/грн). Це свідчить про кризовий стан, коли значна частина фондів була непридатною до ефективного використання.

Таблиця 2.3 – Показники стану та ефективності використання основних виробничих фондів КП СМР «Сервіскомунбуд» за період 2020- 2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Первісна вартість ОВФ, тис.грн.	8678	9119	15345	21381	32867
ОВФ на начало року, тис.грн.	8678	9119	15345	21381	32867
ОВФ на кінець року, тис.грн.	10112	21381	14578	32867	24865
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн.	9679	14851	11209	23687	14952
Сума ОВФ, які надійшли, тис.грн	1434	12262	-	11486	-
Сума ОВФ, які вибули, тис.грн	-	-	767	-	8002
Амортизаційні відрахування, тис.грн.	6109	6530	5789	9180	9906
Коефіцієнт зносу ОВФ	0,78	0,72	0,8	0,43	0,30
Коефіцієнт придатності ОВФ	0,22	0,28	0,2	0,57	0,70
Фондовіддача, грн./грн..	2,11	2,02	1,96	1,57	2,68
Фондоємкість, грн./грн.	0,51	0,50	0,47	0,64	0,37
Фондозброєність, тис.грн/люди	114,9	110,0	104,3	165,64	101,71

У 2023 р. підприємство здійснило масштабне оновлення фондів: надходження склали понад 11 тис. грн, первісна вартість зросла до 21381 тис. грн, а коефіцієнт зносу різко знизився до 0,43. Коефіцієнт придатності зріс до 0,57, що свідчить про суттєве покращення технічного стану фондів. Водночас фондовіддача знизилася до 1,57 грн/грн, а фондоємність зросла до 0,64 грн/грн, що пояснюється адаптацією нових активів та тимчасовим зниженням їх продуктивності.

У 2024 р. відбулося значне вибуття фондів (8002 тис. грн), проте їхній технічний стан залишився високим: коефіцієнт зносу знизився до 0,30, а коефіцієнт придатності зріс до 0,70. Фондовіддача різко зросла до 2,68 грн/грн,

а фондоємність знизилася до 0,37 грн/грн, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів. Динаміка коефіцієнтів зносу і придатності основних фондів подана на рисунку 2.2.

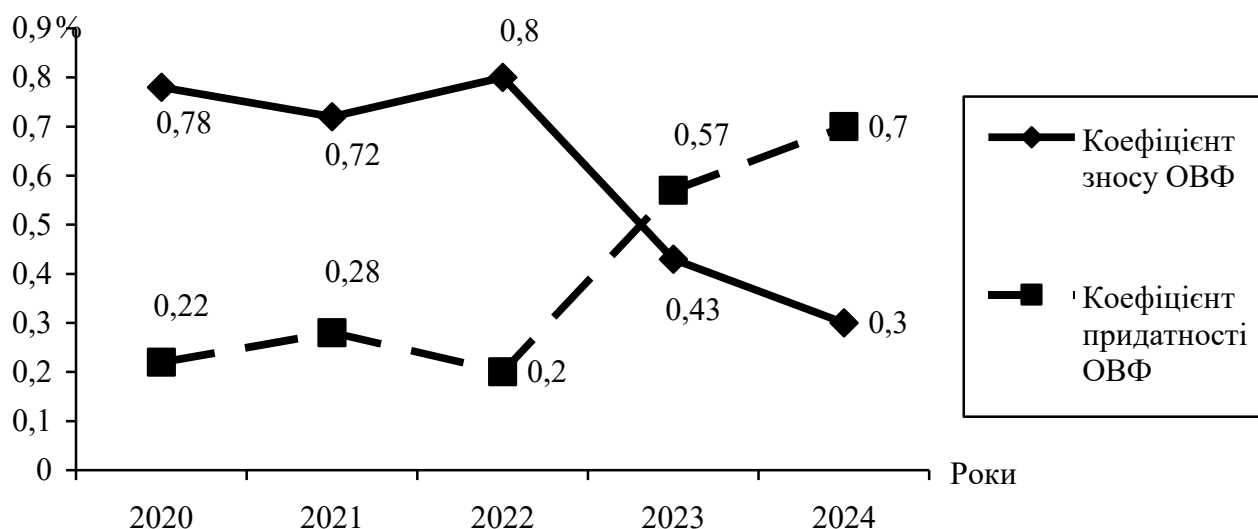


Рисунок 2.2 - Динаміка коефіцієнтів зносу і придатності основних фондів за період 2020-2024 рр.

Що стосується таких показників використання ОВФ, то фондovіддача в 2023 р. скорочується 22,28 %, що свідчить про часткове їх оновлення основних виробничих фондів підприємства. Проте в 2024 р. ефективність використання ОВФ зростає на 70,70 %, що в свою чергу свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ. Фондоємність в 2024 р. суттєво скорочується (на 42,19 %), фондоозброєність також скоротилась на 38,6%. З таблиці 2.4 бачимо, що з 2021р. по 2023 рр. на підприємстві відбувається оновлення основних виробничих фондів, в 2024 р. – відбулося вибуття ОВФ. Найбільший коефіцієнт оновлення ОВФ був в 2021 р. – було оновлено 57,35 % ОВФ. Вибуття ОВФ було у 2024 р. – 24,35 %. При цьому коефіцієнт приросту складає - 0,2435.

Отже, в цілому можна констатувати наступне:

— 2020–2022 рр. – високий рівень зносу, низька придатність фондів, поступове падіння ефективності.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників руху основних виробничих фондів
КП СМР «Сервіскомунбуд» за період 2020- 2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
ОВФ на начало року, тис.грн.	8678	9119	15345	21381	32867
ОВФ на кінець року, тис.грн.	10112	21381	14578	32867	24865
Сума ОВФ, які надійшли, тис.грн	1434	12262	-	11486	-
Сума ОВФ, які вибули, тис.грн	-	-	767	-	8002
Коефіцієнт оновлення ОВФ	0,1418	0,5735	-	0,3495	-
Коефіцієнт вибуття ОВФ	-	-	0,0526	-	0,2435
Коефіцієнт приросту ОВФ	0,1418	0,5735	- 0,0526	0,3495	- 0,2435

— 2023 р. – масштабне оновлення фондів, покращення їхнього технічного стану, але тимчасове зниження продуктивності.

— 2024 р. – стабілізація та підвищення ефективності: зростання фондівіддачі, зниження фондоємності, підвищення коефіцієнта придатності.

Таким чином, підприємство пройшло шлях від кризи та високого зносу до оновлення та ефективного використання фондів, що забезпечує його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.4 Аналіз трудових ресурсів КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020-2024 рр.

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства

персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники. Станом на 01.01.2022 року на КП СМР «Сервіскомунбуд» працює 147 особа. У таблиці 2.5 наведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5 - Показники чисельності та заробітної плати працівників КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2020- 2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1		2		3	4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	135	132	143	147
Середньомісячна заробітна плата, грн	15463,01	18422,84	18902,3	19841,50	20720,52
Фонд оплати праці, тис. грн	27647,86	29845	29941	34048	36551

Виходячи з даних таблиці 2.5 (рисунок 2.3) можна зробити наступні висновки. За період аналізу середньомісячна заробітна плата поступово зростала. У 2023 році вона зросла на 16,84%, а у 2024 р. – на 8,93%.

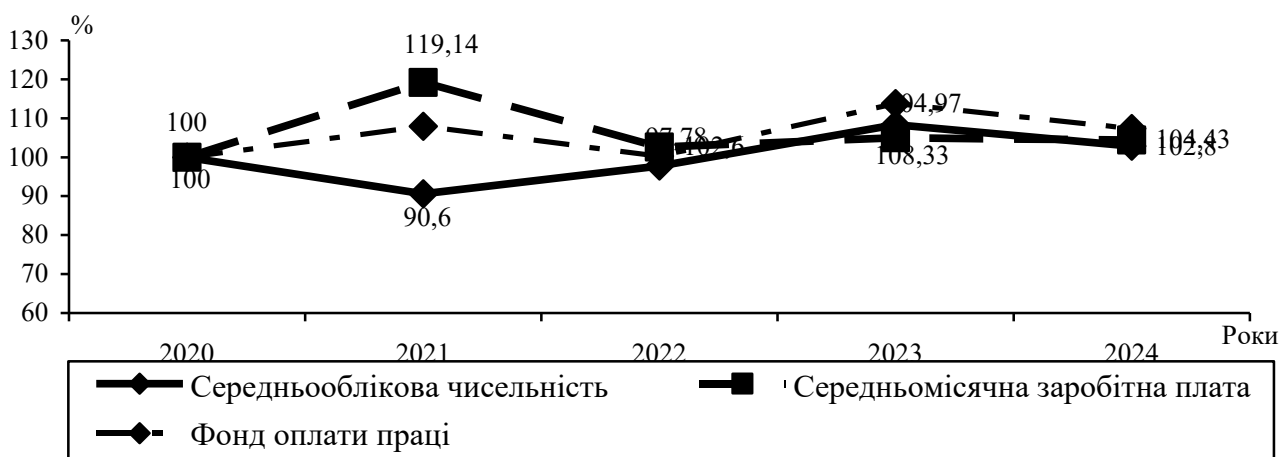


Рисунок 2.3 – Темпи зростання середньооблікової чисельності працівників, розміру середньомісячної заробітної плати та фонду оплати праці за період 2020-2024 рр.

Слід зазначити, що середньооблікова чисельність працівників на підприємстві також поступово зростає. Фонд заробітної плати на протязі 2021-2024 рр. виріс до 18911 тис.грн, що на 11,98% більше ніж в 2023 р. Середньооблікова чисельність персоналу поступово зростає відповідно на у 2023 р. на 5,93% та 2,80% у 2024 році.

Продуктивність праці визначається кількістю наданих послуг. Ріст продуктивності праці сприяє зростанню об'єму надання послуг, покращеному використанню основних виробничих фондів підприємства, підвищенню економічної ефективності виробництва, підйому матеріального та культурного рівня життя працівників [56].

Порівняльний аналіз продуктивності праці в динаміці за 2020- 2024 рр. ми бачимо в таблицях 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 – Продуктивність праці КП СМР «Сервіскомунбуд»

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1		2		3	4
Середньооблікова чисельність, осіб	149	135	132	143	147
Обсяг виконаних робіт тис.грн	33097	30000	7503	37158	40067
Продуктивність праці, тис.грн/люд	222,13	222,2	56,84	259,8	272,6

Слід зазначити, що продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає. Так в 2023 р. ріст продуктивності праці в порівнянні до попереднього року склав 16,93%, в 2024 р. - на 4,89%.

При зміні чисельності працівників підприємства на 4 особи продуктивність праці зменшилась на 70731 тис.грн/люд. Зауважимо, що при зростанні обсягів наданих послуг в 2024 році по відношенню до 2023 р. на 7,82% призвело до зростання продуктивності праці на 19,77 тис.грн/люд.

Таблиця 2.7 – Продуктивність праці КП СМР «Сервіскомунбуд» у динаміці за період 2020- 2024 рр.

Найменування послуги	Абсолютна зміна, тис. грн					Відносна зміна, %			
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність, осіб	-14	-3	11	4	-2	90,60	97,78	108,33	102,80
Обсяг виконаних робіт тис.грн	-3097	-22497	29655	2909	6970	90,64	25,01	495,24	107,83
Продуктивність праці, тис.грн/люд	0,095	-165,38	203,01	12,72	50,44	100,04	25,58	457,15	104,89

Під впливом зростання обсягу виконаних робіт та загального контингенту на нашому підприємстві, продуктивність праці зростає. Загальне зростання продуктивності праці складає 12,71 тис.грн/люд.

Отже, в цілому протягом аналізованого періоду ситуація на підприємстві є наступною: після поступового спаду у 2021–2022 рр. підприємство пережило кризу, але у 2023 р. відновилося й у 2024 р. закріпило результати, вийшовши на стабільний рівень із позитивною динамікою. У 2021 р. порівняно з 2020-м відбулося скорочення чисельності працівників та невелике падіння обсягів виконаних робіт. Продуктивність праці залишалася майже незмінною, що свідчить про стабільність, але без розвитку (рисунок 2.4).

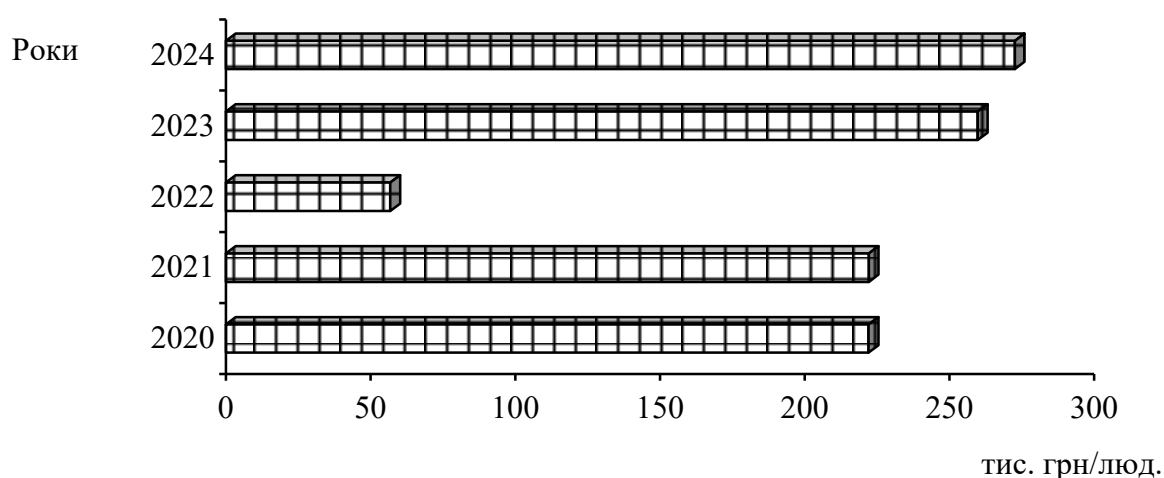


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці за період 2020-2024 рр.

У 2022 р. ситуація різко погіршилася: чисельність персоналу зменшилася ще трохи, проте головний удар прийшовся на обсяги робіт — вони скоротилися більш ніж у чотири рази. Відповідно продуктивність праці теж різко впала. Це був кризовий рік для підприємства. У 2023 р. відбулося відновлення: чисельність працівників зросла, обсяги робіт збільшилися майже у п'ять разів порівняно з попереднім роком, а продуктивність праці різко піднялася. Це означає, що підприємство змогло вийти з кризи та наростити ефективність. У 2024 р. тенденція стабілізувалася: чисельність персоналу залишилася майже на рівні, обсяги робіт і продуктивність праці продовжили зростати, але вже більш помірними темпами. Загалом у порівнянні з 2020 р. підприємство має трохи менше працівників, але значно більші обсяги робіт і вищу продуктивність.

2.5 Аналіз операційних витрат КП СМР «Сервіскомунбуд»

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, зв'язані з урахуванням фінансового стану підприємства.

Собівартість продукції є найважливішим показником економічної ефективності її виробництва. У ній відбиваються всі сторони господарської діяльності, акумулюються результати використання всіх виробничих ресурсів. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання, конкурентоспроможності продукції [57].

Ефективність системи управління витратами багато в чому залежить від організації їхнього аналізу, яка, у свою чергу, визначається такими факторами: формою і методами обліку витрат, які застосовуються на підприємстві; ступенем автоматизації обліково-аналітичного процесу на підприємстві; станом планування і нормування рівня операційних витрат; наявністю відповідних

видів щоденної, щотижневої і щомісячної інформації внутрішньої звітності про операційні витрати, що дають змогу виявити відхилення, їхні причини і вчасно вживати коригувальних заходів для їх усунення; наявністю спеціалістів, які вміють грамотно аналізувати й управляти процесом формування витрат [58-59].

У таблицях 2.8 та 2.9 наведено аналіз витрат на виробництво продукції за їх статтями.

Таблиця 2.8– Операційних витрат за елементами від основної діяльності

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Усього витрат, тис. грн., у тому числі	49141,39	52045,9	44080	59457,6	63894,2
фонд оплати праці	27647,86	29845	29941	34048	36551
відрахування на соціальні заходи	6082,53	6565,9	6587	7490,6	8041,2
матеріальні витрати	11987	12373	5876	13376	16268
амортизація	1402	1356	786	2650	726
інші витрат	2022	1906	890	1893	2308

Таблиця 2.9– Динаміка операційних витрат за елементами від основної діяльності

Найменування послуги	Абсолютна зміна, тис. грн					Відносна зміна, %			
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Усього витрат, тис. грн., у тому числі	2904,5	-7965,88	15377,5	4436,66	14752,8	105,91	84,69	134,89	107,46
фонд оплати праці	2197,1	96	4107	2503	8903,1	107,95	100,32	113,72	107,35
відрахування на соціальні заходи	483,37	21,12	903,54	550,66	1958,6	107,95	100,32	113,72	107,35
матеріальні витрати	386	-6497	7500	2892	4281	103,22	47,49	227,64	121,62
амортизація	-46	-570	1864	-1924	-676	96,72	57,96	337,15	27,40
інші витрат	-116	-1016	1003	415	286	94,26	46,69	212,70	121,92

У 2021 р. загальні витрати підприємства зросли на 2904,5 тис. грн (до рівня 105,91% від 2020 року). Основний приріст забезпечив фонд оплати праці - +2197,1 тис. грн (зростання на 7,95%), соціальні відрахування - +483,37 тис. грн (також +7,95%). Матеріальні витрати збільшилися лише на 386 тис. грн (+3,22%), амортизація скоротилася на 46 тис. грн (-3,28%), інші витрати зменшилися на 116 тис. грн (-5,74%).

У 2022 р. загальні витрати різко скоротилися на 7965,9 тис. грн, до рівня лише 84,69% від попереднього року. Найбільше падіння припало на матеріальні витрати - -6497 тис. грн (зниження майже удвічі, до 47,49%), а також амортизацію - -570 тис. грн (до 57,96%). Інші витрати скоротилися на -1016 тис. грн (до 46,69%). Водночас фонд оплати праці залишився майже незмінним (+96 тис. грн, 100,32%), соціальні відрахування теж зросли незначно (+21,12 тис. грн, 100,32%).

У 2023 р. підприємство відновилося: загальні витрати зросли на 15377,5 тис. грн (до 134,89% від рівня 2022 року). Матеріальні витрати збільшилися на 7500 тис. грн (до 227,64%), амортизація — на 1864 тис. грн (до 337,15%), інші витрати — на 1003 тис. грн (до 212,70%). Фонд оплати праці зріс на 4107 тис. грн (+13,72%), соціальні відрахування — на 903,54 тис. грн (+13,72%).

У 2024 р. витрати продовжили зростати, але вже помірно: загальні витрати +4436,66 тис. грн (до 107,46% від 2023 року). Фонд оплати праці зріс на 2503 тис. грн (+7,35%), соціальні відрахування — на 550,66 тис. грн (+7,35%). Матеріальні витрати додали 2892 тис. грн (+21,62%). Водночас амортизація скоротилася на -1924 тис. грн (до 27,40%), інші витрати зросли на 415 тис. грн (+21,92%)

У структурі витрат підприємства найменшу питому вагу займають витрати за статтею «Інші витрати», які в 2023 р. скорочуються до 4,93%, а в 2024 зростають до 5,47% (таблиця 2.10).

Спостерігається тенденцію до зростання питомої ваги витрат за статтею «Відрахування на соціальні заходи» з 8,96% у 2021 р. до 9,46% у 2024 р. «Фонд оплати праці» у загальному обсязі витрат зріс з 42,43% у 2021 р. до

44,81% у 2024 р. У той же час скорочується частка витрат за статтею «Амортизація» з 4,22% до 1,72% відповідно у 2021 та 2024 рр.

Значну питому вагу у загальному обсязі витрат підприємства (рисунок 2.5) займають витрати за статтею «Матеріальні витрати», але їх частка в 2023 році скорочується до 34,85%, а в 2024 році зростає до 38,54%.

Таблиця 2.10 – Структура операційних витрат підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Усього витрат, тис. грн., у тому числі	100	100	100	100	100
фонд оплати праці	56,26	57,34	67,92	57,26	57,21
відрахування на соціальні заходи	12,38	12,62	14,94	12,60	12,59
матеріальні витрати	24,39	23,77	13,33	22,50	25,46
амортизація	2,85	2,61	1,78	4,46	1,14
інші витрат	4,11	3,66	2,02	3,18	3,61

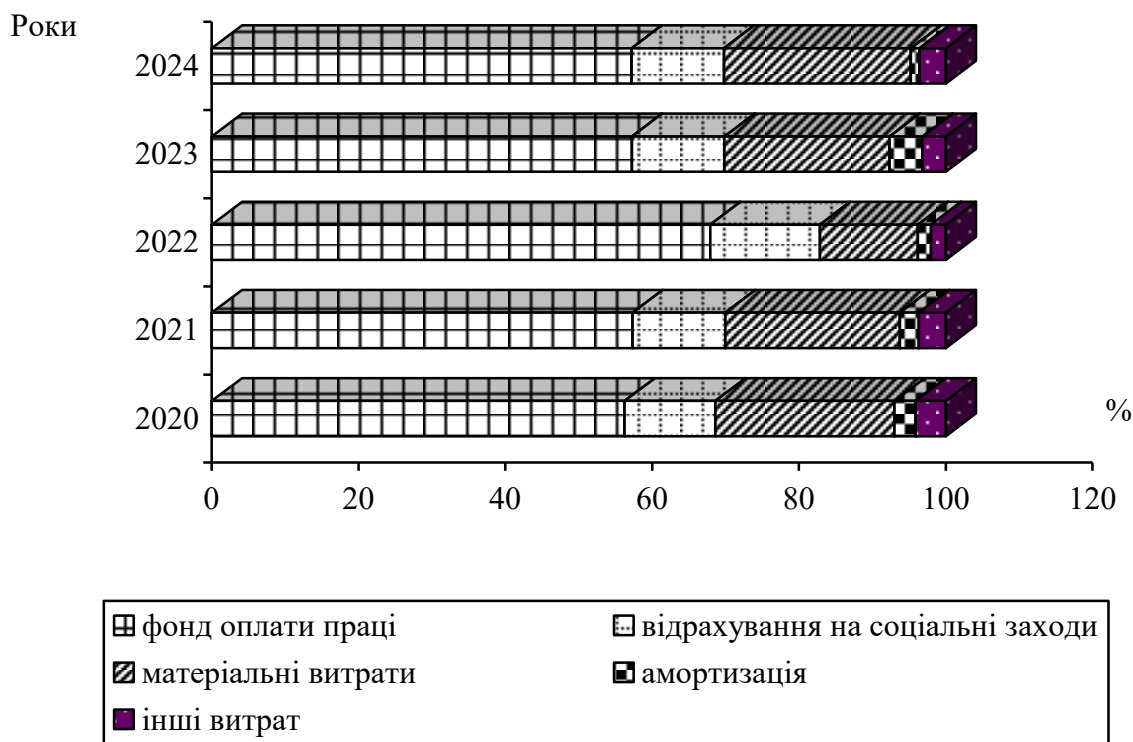


Рисунок 2.5 - Структура операційних витрат КП СМР «Сервіскомунбуд» за період 2021-2024 рр.

У 2020 р. структура витрат підприємства виглядала так: фонд оплати праці займав 56,26%, соціальні відрахування — 12,38%, матеріальні витрати — 24,39%, амортизація — 2,85%, інші витрати — 4,11%. Це показує збалансовану структуру, де основна частка припадала на зарплати та матеріали.

У 2021 р. відбулися незначні зміни: фонд оплати праці зріс до 57,34%, соціальні відрахування — до 12,62%, матеріальні витрати трохи знизилися до 23,77%, амортизація скоротилася до 2,61%, інші витрати — до 3,66%. Загалом структура залишалася стабільною.

У 2022 р. спостерігався різкий перекош: фонд оплати праці зріс до 67,92%, соціальні відрахування — до 14,94%, тоді як матеріальні витрати впали до 13,33%, амортизація — до 1,78%, інші витрати — до 2,02%. Це свідчить про кризовий рік, коли підприємство скоротило витрати на виробничу діяльність, але зберегло витрати на персонал.

У 2023 р. структура витрат відновилася: фонд оплати праці знизився до 57,26%, соціальні відрахування — до 12,60%, матеріальні витрати зросли до 22,50%, амортизація різко піднялася до 4,46%, інші витрати — до 3,18%. Це свідчить про активізацію виробництва та інвестицій.

У 2024 р. структура стабілізувалася: фонд оплати праці склав 57,21%, соціальні відрахування — 12,59%, матеріальні витрати зросли до 25,46%, амортизація скоротилася до 1,14%, інші витрати — 3,61%. Основний акцент залишився на оплаті праці та матеріальних витратах, тоді як амортизація знову знизилася.

Найбільш повно ефективність матеріальних ресурсів можна оцінити за показником матеріаломісткості продукції, аналіз якого наведено у таблиці 10 та на рисунку 4. За даними таблиці 2.11 можна зробити висновок, що продукція підприємства стає більш матеріаломісткою. В 2023 році матеріаломісткість продукції скорочується на 12,73%, що обумовлене перевищенням темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами росту матеріальних витрат. Так, за період аналізу обсяг виробництва продукції виріс на 23,87%, а матеріальні витрати — лише 8,11%. В 2024 році ситуація змінюється. Зростання

матеріальних витрат відбувається швидшими темпами ніж обсяг виробництва. Це обумовило зростання матеріаломісткості. 2024 році у порівнянні з 2023 роком матеріаломісткість продукції зростає на 12,78%. Обсяг виробництва продукції у 2024 році у порівнянні з 2023 роком виріс на 7,82%, в той час як матеріальні витрати зросли на 21,62%.

Таблиця 2.11 – Аналіз матеріаломісткості послуг

Показник	Роки			Темп росту, у % до попереднього року		
	2021	2023	2024	2021	2023/2021	2024/2023
Матеріальні витрати, тис. грн	12373	13376	16268	100	108,11	121,62
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	29999	37159	40066	100	123,87	107,82
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,4125	0,3600	0,4060	100	87,27	112,78

Висновки до 2 розділу

Аналіз діяльності КП СМР «Сервіскомунбуд» протягом 2021-2024 рр. дозволив встановити, що протягом аналізованого періоду попри складність економічної ситуації в країні підприємство функціонувало більш менш стабільно. У 2024 р. в порівнянні з попереднім зростають обсяги виконаних робіт по - утриманню вуличного освітлення на 14,17%; будівельно-монтажні роботи на 10,25%; вивезення твердих побутових відходів на 5,18%; утримання кладовища – на 6,35%; санітарна очистка та озеленення - на 4,43%; утримання доріг - на 3,54%; утримання торгівельних майданчиків – 25,82%. Попри це скоротились обсяги роботи, пов'язані з утримання полігону твердих побутових відходів на 0,47%.

Аналіз стану основних фондів дозволив виявити, що в 2024 р. ефективність використання ОВФ зростає на 70,70%, що в свою чергу свідчить

по впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ. Фондоємкість в 2024 р. суттєво скорочується (на 42,19%), фондоозброєність також скоротилась на 38,6%. В період з 2021р. по 2023 рр. на підприємстві відбувається оновлення основних виробничих фондів, в 2024 р. – відбулося вибуття ОВФ. Найбільший коефіцієнт оновлення ОВФ був в 2021 році – було оновлено 57,35% ОВФ. Вибуття ОВФ було у 2024 р. – 24,35%.

Аналіз трудових ресурсів дозволив встановити, що за період аналізу середньомісячна заробітна плата поступово зростала. У 2023 р. вона зросла на 16,84%, а у 2024 р. – на 8,93%. Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві також поступово зростає. Фонд заробітної плати на протязі 2021-2024 рр. виріс до 18911 тис.грн, що на 11,98% більше ніж в 2023 р. Середньооблікова чисельність персоналу поступово зростає відповідно на у 2023 році на 5,93% та 2,80% у 2024 р. Продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає: так в 2023 р. ріст продуктивності праці в порівнянні до попереднього року склав 16,93%, в 2024 р. - на 4,89%.

В 2024 р. порівняно до попереднього витрати на виробництво продукції зросли на 3823 тис. грн або 9,96%, що обумовлено зростанням витрат за усіма їх елементами. Спостерігається наступне зростання витрат: фонд оплати праці – на 2023 тис. грн або 11,98%; відрахування на соціальні заходи – на 417 тис. грн або 11,66 %; матеріальні витрати – на 2892 тис. грн або 21,62%; амортизація – скорочується на 1924 тис. грн або 27,40 %; інші витрати – на 415 тис. грн або 21,92%.

У структурі витрат підприємства найменшу питому вагу займають витрати за статтею «Інші витрати», які в 2023 р. скорочуються до 4,93%, а в 2024 зростають до 5,47%. Спостерігається тенденцію до зростання питомої ваги витрат за статтею «Відрахування на соціальні заходи» з 8,96% у 2021 р. до 9,46% у 2024 р. «Фонд оплати праці» у загальному обсязі витрат зріс з 42,43% у 2021 р. до 44,81% у 2024 р. У той же час скорочується частка витрат за статтею «Амортизація» з 4,22% до 1,72% відповідно у 2021 та 2024 рр. Значну питому вагу у загальному обсязі витрат підприємства займають витрати за

статтею «Матеріальні витрати», але їх частка в 2023 р. скорочується до 34,85%, а в 2024 р. зростає до 38,54%.

Варто констатувати, що в епоху цифровізації основним шляхом забезпечення ефективного функціонування підприємств комунального господарства є удосконалення їх системи управління за рахунок впровадження інформаційних, цифрових технологій в управління та автоматизація процесу управління.

3 Формування інструментарію антикризового управління діяльністю комунальних підприємств в умовах турбулентності оточення

3.1 Зарубіжні моделі антикризового управління діяльністю підприємств комунального сектору

У багатьох країнах світу антикризове управління в комунальному секторі є не лише реакцією на надзвичайні ситуації, а й частиною стратегічного менеджменту, орієнтованого на стійкість, цифрову трансформацію та екологічну відповідальність. Цей підхід передбачає не лише подолання поточних викликів, а й формування довгострокової здатності підприємств адаптуватися до змін, управляти ризиками та забезпечувати безперервність надання критично важливих послуг. У таких моделях антикризове управління інтегрується у загальну систему стратегічного планування, фінансового контролю, екологічного моніторингу та комунікації зі стейкхолдерами.

Зокрема, у країнах Європейського Союзу, США, Канаді та Сінгапурі реалізуються моделі, що поєднують цифрові платформи управління ризиками, екологічні аудити, сценарне планування та публічно-приватне партнерство. Комунальні підприємства використовують інструменти штучного інтелекту, IoT, блокчейн та ESG-індикатори для моніторингу ресурсів, прогнозування кризових ситуацій та забезпечення прозорості управлінських рішень. Такі моделі дозволяють не лише знижувати фінансові та операційні втрати, а й підвищувати довіру громадськості, залучати інвестиції, відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку. Вони демонструють, що антикризове управління — це не тимчасова реакція, а постійна управлінська функція, яка забезпечує стійкість і конкурентоспроможність комунального сектору в умовах глобальних викликів. Наразі сформувалося декілька принципових підходів до реалізації антикризового управління на підприємствах комунального сектору в умовах змін (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика закордонних моделей антикризового управління на підприємствах комунального сектору [60-62]

Назва моделі	Країна застосування	Зміст	Інструменти	Приклад
Адаптивна модель управління (Adaptive Crisis Management Model)	США, Канада, Австралія	Постійне оновлення планів реагування на основі аналізу ризиків у реальному часі	Цифрові платформи моніторингу, сценарне планування, децентралізоване прийняття рішень	Нью-Йоркська система управління водопостачанням використовує IoT для моніторингу аварій та адаптації ресурсів
Модель стійкості (Resilience-Based Management)	Нідерланди, Німеччина, Швеція	Орієнтація на довгострокову стійкість системи, а не лише на подолання кризи	Екологічне планування, інституційна пам'ять, мультиагентні симуляції	Місто Роттердам впровадило систему «Resilient City» для управління водними ресурсами в умовах кліматичних ризиків
Модель цифрового реагування (Smart Crisis Response Model)	Сінгапур, Південна Корея, Естонія	Використання цифрових технологій для швидкого реагування, прогнозування та комунікації	Штучний інтелект, блокчейн, мобільні додатки для громадян	Сінгапурська платформа GovTech дозволяє в режимі реального часу управляти комунальними кризами, включаючи енергетичні та санітарні
Модель публічно-приватного партнерства (PPP Crisis Governance Model)	Велика Британія, Франція, Італія	Залучення приватного сектору до управління кризами через контракти, концесії та спільні інвестиції	Механізми розподілу ризиків, спільне стратегування, аудит ефективності	Лондонська система управління відходами реалізується через консорціум муніципалітету та приватних операторів
Модель ESG-орієнтованого управління (Environmental, Social, Governance Crisis Model)	Швейцарія, Данія, Фінляндія	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у антикризову політику	ESG-індикатори, звітність за стандартами GRI, екологічний аудит	Гельсінкі впроваджує антикризові заходи в енергетиці з урахуванням вуглецевого сліду та соціального впливу

1 Адаптивна модель управління. Адаптивний підхід до антикризового управління діяльністю підприємств житлово-комунального господарства або по іншому адаптивна модель управління — це сучасний управлінський підхід, що базується на здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища, переосмислювати управлінські рішення та гнучко адаптувати ресурси відповідно до актуальних викликів. Така модель є особливо актуальною в умовах нестабільності, коли підприємства стикаються з економічними, технічними, соціальними та екологічними ризиками.

Ключовою особливістю адаптивної моделі є її динамічність. Управлінські рішення не є фіксованими — вони постійно оновлюються на основі нових даних, змін у законодавстві, технічному стані інфраструктури, фінансових показниках та запитах споживачів. Це дозволяє підприємству зберігати маневреність, уникати затримок у реагуванні та забезпечувати безперервність надання послуг.

Гнучке планування в межах цієї моделі передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку подій, які можуть бути активовані залежно від рівня загроз. Регулярний перегляд ризиків дозволяє актуалізувати карту ризиків, класифікувати їх за рівнем впливу та ймовірності, а також визначати пріоритетні напрями реагування.

Децентралізоване прийняття рішень — ще один важливий елемент адаптивної моделі. Повноваження делегуються на рівень окремих підрозділів або об'єктів, що дозволяє оперативно реагувати на локальні кризи, аварії чи зміни в ресурсному забезпеченні без очікування централізованих вказівок [60].

Технологічна підтримка адаптивної моделі включає використання цифрових платформ моніторингу, сенсорних систем (IoT), аналітичних модулів на базі штучного інтелекту та мобільних додатків для персоналу і споживачів. Це забезпечує збір даних у реальному часі, прогнозування навантажень, виявлення аномалій, оптимізацію маршрутів обслуговування та ефективну комунікацію з громадськістю.

Зарубіжні приклади підтверджують ефективність цього підходу. У США та Канаді муніципальні служби використовують цифрові системи для моніторингу аварійних ситуацій, що дозволяє оперативно адаптувати ресурси та маршрути обслуговування. У Торонто, наприклад, впроваджено Smart Water Network — систему, яка в режимі реального часу контролює витoki, тиск і якість води, забезпечуючи адаптивне управління водопостачанням.

Отже, адаптивна модель управління є не лише інструментом реагування на кризи, а й основою для формування стійкої, технологічно підкріпленої системи управління, здатної до самонавчання, вдосконалення та розвитку в умовах постійних змін.

2 Модель управління на основі стійкості. Модель управління на основі стійкості — це стратегічний підхід, що передбачає здатність підприємства не лише долати кризові ситуації, а й зберігати функціональність, адаптуватися до змін та розвиватися в умовах багатовимірної нестабільності. У сфері житлово-комунального господарства така модель є особливо актуальною, оскільки підприємства цієї галузі забезпечують базові потреби населення та функціонування міської інфраструктури, часто в умовах обмежених ресурсів, зношеної технічної бази та зростаючих екологічних викликів [61].

Стійкість у цьому контексті означає здатність системи витримувати зовнішні впливи — економічні, кліматичні, соціальні — без втрати ключових функцій. Управлінські рішення приймаються з урахуванням довгострокових наслідків, взаємозв'язків між інфраструктурою, екологією та громадськими очікуваннями.

Ключовими елементами даної моделі є:

- оцінка вразливості інфраструктури, що передбачає проведення аналізу технічного стану мереж, споруд, обладнання з точки зору їх здатності витримувати навантаження, аварії, кліматичні ризики;
- кліматичне планування, що ґрунтується на врахуванні ризиків повеней, спеки, заморозків, нестачі води у стратегічних і оперативних планах;

- інституційна пам'ять, що зводиться до накопичення досвіду подолання криз, аналізу помилок і успішних практик, формування бази знань для майбутніх рішень;
- участь стейкхолдерів, а саме залучення громадськості, органів місцевого самоврядування, екологічних організацій та інвесторів до формування стратегій, оцінки ризиків та контролю за реалізацією рішень;
- цифрова трансформація, що зводиться до використання сучасних технологій — IoT, GIS, Big Data — для моніторингу, прогнозування та управління ризиками.

У міжнародній практиці прикладами реалізації цієї моделі є різного роду проекти та програми, спрямовані на управління ризиками в комунальному секторі. Зокрема, Роттердам (Нідерланди) діє програма «Resilient City», яка поєднує управління водними ресурсами, екологічне планування та соціальну адаптацію. В Копенгагені (Данія) реалізується стратегія «Cloudburst Management», що інтегрує інфраструктуру з природними системами для захисту від повеней, а в Цюриху (Швейцарія) має місце застосування ESG-принципів для оцінки стійкості інвестиційних проєктів у сфері ЖКГ.

Слід відзначити, що модель управління на основі стійкості дозволяє підприємствам комунального господарства не лише реагувати на кризи, а й формувати здатність до розвитку, інновацій та екологічної відповідальності в умовах невизначеності.

3 Модель цифрового реагування. У сучасних умовах багатовимірної нестабільності — економічної, енергетичної, екологічної та соціальної — підприємства комунального господарства стикаються з постійними викликами, що загрожують безперервності надання базових послуг. Аварійність мереж, дефіцит ресурсів, зростаючі очікування громадськості та ризики зовнішніх впливів вимагають нових підходів до управління. Одним із таких підходів є модель цифрового реагування — інноваційна управлінська концепція, що поєднує технології моніторингу, аналітики, координації та комунікації.

Модель цифрового реагування передбачає використання сучасних цифрових інструментів для оперативного виявлення, аналізу та подолання кризових ситуацій. Її ключова мета — забезпечити швидкість, точність і прозорість управлінських рішень, знизити втрати та підвищити довіру громадськості [60].

Серед основних переваг моделі варто виділити такі:

- скорочення часу реагування на аварії та порушення в роботі інфраструктури;
- оптимізація використання ресурсів завдяки точному моніторингу та прогнозуванню;
- підвищення ефективності управлінських рішень через аналітику великих даних;
- зміцнення соціальної довіри через відкриту комунікацію з громадянами.

Ключовими компонентами цифрової моделі є:

- моніторинг у реальному часі, що зводиться до впровадження сенсорів IoT, SCADA-систем, GPS-трекерів, які дозволяють підприємствам відстежувати стан мереж, обладнання, споживання ресурсів та аварійні ситуації без затримок;
- аналітика та прогнозування, а саме використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, що дає змогу виявляти закономірності, прогнозувати навантаження, оцінювати ризики та моделювати сценарії розвитку подій;
- цифрова координація дій, що реалізується через інтегровані платформи управління, які дозволяють синхронізувати роботу диспетчерських служб, ремонтних бригад та постачальників ресурсів, забезпечуючи ефективну взаємодію;
- мобільні сервіси для громадян, а саме мобільні додатки, чат-боти та онлайн-кабінети, які забезпечують зворотний зв'язок, інформування населення, подання заявок та оцінку якості послуг;

– цифрові двійники інфраструктури, зокрема створення віртуальних моделей об'єктів, що дозволяє тестувати управлінські рішення, оцінювати вплив кризових факторів та планувати модернізацію без ризику для реальної системи.

Така модель антикризового управління досить активно впроваджується розвинутими країнами. Так, наприклад, у Сінгапурі платформа GovTech інтегрує дані з комунальних служб, дозволяючи в режимі реального часу управляти енергетичними, водними та транспортними кризами. У Південній Кореї система U-City забезпечує цифрове управління міською інфраструктурою, включаючи ЖКГ, безпеку та екологію. Естонія впровадила блокчейн для захисту даних та мобільні сервіси для комунікації з громадянами.

Отже, модель цифрового реагування трансформує антикризове управління з реактивного в проактивне. Вона дозволяє підприємствам житлово-комунального господарства не лише ефективно долати кризові ситуації, а й формувати технологічно стійку, соціально відкриту та стратегічно адаптивну систему управління. Її впровадження є важливим кроком до модернізації галузі та підвищення якості життя громадян.

4 Модель публічно-приватного партнерства. Модель публічно-приватного партнерства (PPP — Public-Private Partnership) є стратегічним інструментом антикризового управління, який дозволяє комунальним підприємствам залучати ресурси, технології та управлінську експертизу приватного сектору для подолання системних викликів. У сфері житлово-комунального господарства така модель особливо ефективна в умовах обмеженого фінансування, зношеної інфраструктури та потреби в модернізації послуг [62].

Модель публічно-приватного партнерства передбачає формалізовану співпрацю між муніципалітетом або комунальним підприємством і приватним партнером, яка базується на розподілі ризиків, відповідальності та вигод. Приватна сторона бере участь у фінансуванні, будівництві, експлуатації або управлінні об'єктами житлово-комунального господарства, а публічна сторона

забезпечує нормативну підтримку, контроль якості та соціальну відповідність проєкту.

Модель публічно-приватного партнерства може бути реалізована в таких формах:

- концесія — приватний партнер отримує право на експлуатацію об'єкта (водопостачання, тепломережі, транспорт) на визначений термін з обов'язком інвестування та обслуговування.
- контракт на управління — приватна компанія здійснює операційне управління підприємством або окремим напрямом діяльності.
- спільне підприємство — створення юридичної особи з участю муніципалітету та приватного інвестора для реалізації інфраструктурного проєкту.
- оренда або лізинг — передача об'єкта в користування приватному оператору з умовами модернізації та обслуговування.

Ключова антикризова функція моделі публічно-приватного партнерства зводиться до можливості залучати інвестиції для модернізації інфраструктури без навантаження на місцевий бюджет, оптимізувати витрати через ефективне управління, цифровізацію та енергоощадні рішення, підвищити якість послуг завдяки технологіям, сервісним стандартам та управлінському досвіду приватного партнера, розподілити ризики між сторонами, що знижує вразливість підприємства до фінансових, технічних та регуляторних загроз, забезпечувати прозорість і підзвітність через контрактні механізми, KPI та незалежний аудит.

Модель публічно-приватного партнерства досить широко використовується країнами Європи. Зокрема, у Франції компанія Veolia управляє водопостачанням у низці міст за концесійними договорами, забезпечуючи модернізацію мереж та екологічний контроль. В Італії ця модель використовується для управління муніципальним транспортом, включаючи електробуси та зарядні станції. У Великобританії за такою моделлю організована система поводження з відходами, що реалізується через

консорціуми, де приватні оператори відповідають за логістику, переробку та звітність.

Отже, модель публічно-приватного партнерства дозволяє комунальним підприємствам не лише подолати кризові явища, а й трансформувати свою діяльність у напрямі сталого розвитку, інновацій та соціальної відповідальності.

5 ESG-орієнтована модель. ESG-орієнтована модель (Environmental, Social, Governance) — це сучасний підхід до антикризового управління, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в стратегічну та операційну діяльність підприємств житлово-комунального господарства. Вона дозволяє не лише реагувати на кризові ситуації, а й формувати стійку, відповідальну та прозору систему управління, орієнтовану на довгострокову ефективність і довіру громадськості [61].

Екологічний компонент (Environmental) включає:

- моніторинг викидів та ресурсоспоживання, а саме впровадження систем збору даних про споживання води, енергії, пального, рівень викидів CO₂, NO_x, твердих частинок;
- енергоефективність та декарбонізація, а саме модернізація обладнання, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження технологій з низьким вуглецевим слідом;
- циркулярна економіка: повторне використання води, тепла, матеріалів; мінімізація відходів; екологічна сертифікація процесів.

Соціальний компонент (Social) передбачає:

- залучення громадськості: консультації з мешканцями, прозора звітність, врахування соціальних очікувань у плануванні послуг;
- справедливий доступ до послуг: забезпечення рівного доступу до водопостачання, тепла, транспорту для всіх категорій населення, включаючи вразливі групи;
- безпеку та добробут персоналу: створення безпечних умов праці, навчання, розвиток компетенцій, соціальний захист працівників.

Управлінський компонент (Governance) охоплює:

- прозорість та підзвітність: впровадження систем внутрішнього контролю, аудитів, відкритої звітності за стандартами GRI, SASB, TCFD.
- антикорупційну політику: чіткі процедури закупівель, управління контрактами, етичні кодекси.

Слід відзначити, що інтеграція ESG-індикаторів у стратегічне планування: оцінка ефективності управлінських рішень з урахуванням екологічного та соціального впливу.

Антикризова функція ESG-моделі зводиться до створення здатностей і можливостей для:

- зниження репутаційних ризиків через відкритість і відповідальність;
- залучення інвестицій від міжнародних донорів, банків, фондів, які орієнтуються на ESG-критерії;
- підвищення стійкості до екологічних, соціальних та регуляторних викликів;
- формування довіри з боку громадськості, органів влади та партнерів.

Показовим прикладом реалізації цієї моделі є досвід Фінляндії, де муніципальні підприємства звітують за ESG-індикаторами, інтегруючи екологічні та соціальні критерії у щорічні плани. У Швейцарії у м. Цюрих впроваджується екологічний аудит у сфері водопостачання та енергетики, оцінюючи вуглецевий слід кожного проєкту. У Данія комунальні служби Копенгагена використовують ESG-фреймворки для оцінки інвестицій у міську інфраструктуру. ESG-орієнтована модель дозволяє підприємствам комунального господарства не лише ефективно реагувати на кризи, а й трансформувати свою діяльність у напрямі сталого розвитку, соціальної відповідальності та управлінської доброчесності.

Узагальнюючи в цілому варто констатувати, що ці моделі демонструють, що антикризове управління у комунальному секторі за кордоном є багатовимірним, технологічно підкріпленим і стратегічно орієнтованим. Вони можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням місцевих викликів, ресурсів та управлінських практик.

3.2 Розроблення моделі антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зумовленої військовими конфліктами, економічними потрясіннями, технологічними трансформаціями та соціальними змінами, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що проявляють у коливаннях ринкових умов, частих змінах законодавства і порушеннях логістичних ланцюгів і вимагають від бізнесу застосування стратегічних інструментів реагування на турбулентні явища.

Українські підприємства через хронічну невизначеність середовища діяльності, викликану тривалою збройною агресією, міграцією кадрів, енергетичною нестабільністю та дезінтеграцією ринку, потребують впровадження не просто нових стратегій виживання та розвитку, а застосування проактивних антикризових практик, орієнтованих на трансформацію і стале зростання.

Проблематиці антикризового управління підприємствами присвятили свої дослідження О. Акімов та Л. Акімова, Н. Гавкалова, В. Дикань, Л. Лігоненко, І. Єпіфанова, О. Сова та інші науковці [63-67]. Окрему увагу питанням впровадження цифрових інструментів у процес управління підприємствами в умовах наростання кризових загроз приділяють Т. Білоусько, О. Вдовічена, Л. Полусмяк, С. Сойма, М. Хацер та інші дослідники [68-70]. Разом з цим, динамізм середовища діяльності підприємств, існування воєнних загроз та посилення дії кіберризиків актуалізує доцільність поглибленого аналізу проактивного антикризового управління, зокрема із застосуванням сучасних цифрових інструментів, як управлінської концепції, що трансформує ризики діяльності підприємств у можливості для сталого зростання. Існує гостра потреба у подальшому розвитку теоретичних і практичних засад проактивного антикризового управління як інструменту забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрових трансформацій.

Традиційно антикризове управління розглядається вченими-науковцями, спеціалістами та фахівцями з точки зору системи управлінських дій, спрямованої на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства, організації чи держави. Ця система управлінських дій має забезпечувати стабільність діяльності підприємства, зберегти його життєздатність і створити умови для подальшого розвитку в умовах нестабільності або загроз [70].

Зміст антикризового управління досить чітко розкривається в його характеристиках, ключовими з яких є превентивність, системність, гнучкість, стратегічність та мобілізаційність. Зокрема, превентивність означає, що в процесі управління виявляються слабкі сигнали та ранні ознаки кризи. Системність як характеристика антикризового управління зводиться до того, що його заходи охоплюють всі сфери діяльності компанії. Здатність підприємства адаптувати стратегію розвитку до змін оточення розкривається у такій характеристиці антикризового управління, як гнучкість. Антикризове управління також передбачає поєднання короткострокових заходів з довгостроковим баченням (стратегічність), а також оптимальне використання ресурсів у боротьбі з проявами кризи (мобілізаційність) [65].

Варто констатувати, що антикризове управління за останні десятиліття зазнало глибокої трансформації, адаптуючись до нових викликів глобальної економіки, цифровізації та геополітичної нестабільності. Справжнім каталізатором змін методів та інструментів боротьби і попередження криз стала пандемія COVID-19, яка виявила вразливість традиційних моделей реагування та змусила організації переосмислити свої підходи до управління ризиками, ресурсами та персоналом.

Перше, що слід відзначити, що саме «коронакриза» змінила природу кризи, вказавши на глобальний, багатовимірний та тривалий характер її дії. Підприємства були вимушені перейти від реактивного до проактивного управління, де ключову роль відіграє прогнозування, сценарне планування та стратегічна гнучкість, що сприяло формуванню нової парадигми антикризового

управління. Основою останньої стали цифрові рішення, які дозволили в умовах локдаунів та обмежень, здійснювати моніторинг ситуації, комунікувати зі стейкхолдерами та в цілому підтримувати операційну діяльність підприємств. Впроваджуючи цифрові рішення та не чекаючи на настання явної кризи, компанії по всьому світі почали активно застосувати інструменти прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв розвитку та адаптувати стратегії до викликів.

Наприклад, компанія «Amazon» інвестувала в автоматизацію та цифрові рішення, щоб забезпечити безперервність поставок і адаптуватися до нових умов. Компанія «LEGO Group» переорієнтувала частину виробництва на виготовлення захисних щитків для медиків, одночасно розвиваючи онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами.

Японські компанії такі, як «Toyota», переглянули свої логістичні моделі, перейшовши від «Just-in-time» до «Just-in-case», створюючи резерви ресурсів на випадок перебоїв у постачанні [71-73].

Це стало проявом стратегічної адаптації компаній до системних ризиків за рахунок проведення системного, гнучкого та технологічного антикризового управління, де ключову роль відіграють людський капітал, цифровізація, довіра та здатність швидко адаптуватися до змін.

Якщо порівнювати проактивний підхід і традиційну модель антикризового управління, то варто виділити між ними такі ключові відмінності (таблиця 3.2). По-перше, це час реакції на прояви кризи: за традиційного підходу заходи вживаються реактивно, тобто в час, коли криза має явний характер. Проактивний підхід до антикризового управління навпаки передбачає недопущення кризових ситуацій і завчасне вжиття антикризових заходів. По-друге, характер дій.

Реактивне реагування на кризові виклики має короткостроковий характер, ґрунтується на хаотичних, часто не обґрунтованих рішеннях. Проактивне антикризове управління ґрунтується на передбаченні та запобіганні кризовим ситуаціям, постійному моніторингу і підготовці до їх настання [65-66].

Таблиця 3.2 - Ключові відмінності реактивного і проактивного антикризового управління

Фактор	Реактивне антикризове управління	Проактивне антикризове управління
Час	реагування після настання кризової ситуації	реагування до настання кризової ситуації або на початкових стадіях їх прояву
Фокус	усунення наслідків кризи (ліквідація збитків, відновлення роботи)	передбачення і запобігання кризі та її наслідкам
Дії	антикризові заходи мають поспішний, часто хаотичний характер і спрямовані на стабілізацію ситуації	антикризові заходи мають плановий, системний характер і спрямовані на створення умов для стійкого розвитку, включають розроблення альтернативних стратегій, планів щодо підвищення компетентності персоналу
Результат	виснаження ресурсного потенціалу на ліквідацію проявів кризи, ризик втрати репутації та довіри клієнтів	мінімізація збитків, збереження стабільності, можливість перетворення кризи на потенційну здатність для розвитку

Отже, проактивне антикризове управління розглядає кризу як потенційно керований процес, яким можна управляти ще до того, як він набуде руйнівних масштабів. Ключовою особливістю проактивного підходу є превентивність дій, коли управлінські рішення ухвалюються завчасно на основі моніторингу, прогнозування та підготовки до можливих сценаріїв розвитку подій. На відміну від реактивного підходу, що зосереджується на ліквідації наслідків кризи, проактивний орієнтований на запобігання, мінімізацію ризиків та створення умов для швидкої адаптації.

Як процес проактивне антикризове управління зводиться до заходів, що передбачають ранню ідентифікацію загроз та підготовку підприємства до реакції на кризові виклики. В більшості організація системи антикризових заходів має упереджений характер і включає такі етапи [74] (рисунк 3.1):

1 етап – етап моніторингу та діагностування передбачає реалізацію системного аналізу зовнішнього середовища та регулярну оцінку внутрішнього стану підприємства задля формування інформаційного підґрунтя у боротьбі з проявами кризи. Моніторинг і діагностування спрямовані на виявлення потенційних загроз і ризиків, які можуть призвести до кризових ситуацій,

оцінювання тенденцій і слабких сигналів, що свідчать про можливе ускладнення діяльності підприємства, встановлення рівня його фінансової, виробничої та кадрової стійкості, а також формування бази даних для подальшого прогнозування розвитку подій та розроблення антикризових заходів;



Рисунок 3.1 – Етапи формування системи проактивного антикризового управління для підприємств комунального сектору

2 етап – етап прогнозування і сценарного планування зводиться до альтернативних сценаріїв розвитку подій на підприємствах і встановлення «сигналів раннього попередження», які вказують на наближення кризової ситуації. Як правила, під час прогнозування і сценарного планування

розробляють сценарії розвитку (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) з урахуванням можливих змін у середовищі діяльності компанії, визначають ключові фактори ризику та особливості їх впливу на діяльність підприємства, встановлюють індикатори раннього попередження, а саме з'ясовують, які зміни відбулися у ринковій кон'юнктурі, попиті, витратах, кадровому складі та фінансовій спроможності, і на цій основі оцінюють ймовірності настання кожного сценарію та розробляють заходи для адаптації підприємства до потенційних викликів;

3 етап – етап формування резервів та ресурсного потенціалу для реагування на кризу передбачає створення необхідних запасів і можливостей, які забезпечать стабільність підприємства у випадку виникнення загроз. На цьому етапі підприємство створює «подушку безпеки», яка дозволяє витримати перші удари кризи та виграти час для реалізації подальших антикризових заходів;

4 етап – управління ризиками зводиться до ідентифікації потенційних ризиків, оцінювання ймовірності їх настання та розроблення заходів щодо мінімізації негативного впливу від їх виникнення. Це створює для підприємства можливість системно управляти ризиками, зменшуючи ймовірність їх переростання у повноцінну кризу;

5 етап – етап формування адаптивної структури управління полягає у створенні гнучкої організаційної системи, здатної швидко реагувати на зміни середовища та ефективно протидіяти кризовим загрозам, включаючи такі заходи, як скорочення надлишкових рівнів управління, посилення горизонтальних зв'язків, формування механізмів швидкого прийняття рішень та антикризових команд, впровадження цифрових інструментів моніторингу, аналізу та контролю ризиків, створення системи заохочення ініціативності, інноваційності та готовності персоналу працювати в умовах змін;

6 етап – етап кризового планування охоплює діяльність з розроблення «планів антикризових дій», підготовки та формування команди антикризового

реагування та розроблення і впровадження програм тренінгів і симуляцій для відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях;

7 етап – етап комунікаційного управління передбачає підтримку ефективних комунікацій зі стейкхолдерами задля підтримки позитивної репутації, яка допомагає легше пережити кризу.

Важливу роль у підтримці здатності підприємства проводити системний моніторинг, аналізувати великі масиви даних та прогнозувати ймовірність настання ризикових ситуацій відіграють цифрові інструменти управління, які трансформують задіяні заходи в проактивний засіб керування ситуацією. Розвиток цифрових технологій сприяв появі цілого набору груп інструментів, які використовуються як для моніторингу, аналітики, прогнозування, моделювання, так і для безпосередньо управління ризиками та підтримки комунікацій (рисунк 3.2). Зокрема, для відстеження внутрішніх та зовнішніх показників діяльності підприємствами впроваджуються цілі системи моніторингу та аналітики, що включають платформи бізнес-аналітики (BI) такі як Power BI, Tableau або Qlik Sense, а також ERP-системи, що інтегрують фінансові, виробничі та логістичні дані. CRM-системи, які також досить часто складають технологічну основу аналітичних систем підприємств, допомагають аналізувати поведінку клієнтів і оцінювати ризики, пов'язані з ринковими трансформаціями [75].

Для формування альтернативних сценаріїв розвитку подій, ідентифікації «сигналів раннього попередження» та автоматичного розроблення управлінських рішень щодо нівелювання їх впливу підприємствами впроваджуються інструменти прогнозування та моделювання, включаючи інструменти аналітики великих даних (Big Data), прогнозні платформи (Predictive Analytics, IBM SPSS, SAS) та системи штучного інтелекту й машинного навчання. Ці інструменти дають можливість підприємствам проактивно управляти ризиками, а відповідно формують їх здатність впливати на ризики, зменшуючи ймовірність розвитку кризових ситуацій і підвищуючи стійкість компанії.

<i>Група цифрових інструментів</i>	<i>Приклад цифрових інструментів</i>	<i>Функціональне призначення в проактивному антикризовому управлінні</i>
Системи моніторингу та аналітики	Power BI, Tableau, Qlik Sense, ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics), CRM (Salesforce, HubSpot)	Збір і візуалізація даних у режимі реального часу; контроль фінансових, виробничих і логістичних процесів; оцінка поведінки клієнтів і ринкових тенденцій
Інструменти прогнозування та моделювання	Big Data-аналітика, Predictive Analytics, IBM SPSS, SAS, AI та ML-системи	Формування альтернативних сценаріїв розвитку подій; ідентифікація «сигналів раннього попередження»; автоматичне розроблення рекомендацій і управлінських рішень
Системи управління ризиками	LogicGate, Resolver, GRC-системи (MetricStream, RSA Archer)	Ідентифікація, оцінка та контроль ризиків; формування превентивних заходів; комплексне управління ризиками
Платформи комунікацій та координації	Microsoft Teams, Slack, Trello, Asana, хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365, AWS, Azure)	Забезпечення швидкого обміну інформацією; координація дій команд; контроль виконання завдань; підтримка безперервної роботи та доступу до даних
Інструменти кібербезпеки та підтримки безперервності бізнесу	Firewall, SIEM-системи, антивірусні платформи, Disaster Recovery, Business Continuity Management	Захист інформації та IT-інфраструктури; забезпечення безперервності ключових процесів; зниження ризику операційних і технологічних криз

Рисунок 3.2 - Ключові цифрові інструменти, що використовуються в процесі проактивного антикризового управління (сформовано на основі [7-8])

Важливою складовою проактивної моделі антикризового управління є системи управління ризиками, що включають в своїй більшості такі спеціалізовані платформи, як LogicGate або Resolver, а також GRC-системи (Governance, Risk, Compliance). Цифрові системи управління ризиками дозволяють комплексно керувати ризиками, ідентифікуючи, оцінюючи та контролюючи їх, тим самим формуючи інформаційний базис для розроблення стратегій і планів щодо протистояння кризовим ситуаціям.

Окрім цього, важливу групу цифрових антикризових інструментів становлять цифрові платформи підтримки ефективних комунікацій та координації, зокрема Microsoft Teams, Slack, Trello або Asana та хмарні сервіси. Ці цифрові рішення створюють здатність компанії підтримувати швидкий обмін інформацією, здійснювати системний контроль виконання завдань і забезпечувати координацію дій між командами в умовах кризових ситуацій, а також гарантують безперервний доступ до даних, підтримку віддаленої роботи та забезпечують надійне збереження інформації.

Слід відзначити і те, що реалізувати проактивне антикризове управління неможливо без впровадження інструментів кібербезпеки та підтримки безперервності бізнесу, які забезпечують захист критично важливої інформації, стабільність операцій та безперервність ключових процесів підприємства навіть у разі настання надзвичайних ситуацій.

Ключовими цифровими рішення в цій сфері є платформи для захисту від кібератак, системи виявлення та реагування на загрози, а також рішення для відновлення IT-інфраструктури після інцидентів (Disaster Recovery) та управління безперервністю бізнес-процесів (Business Continuity Management) [73].

Узагальнюючи в цілому, варто констатувати, що сьогодні під впливом глобальних економічних і цифрових трансформацій антикризове управління набуло характеру цілісної управлінської системи, яка охоплює не звичайний набір управлінських дій, а включає цілий комплекс інструментів керування та підтримки в найскладніший для компанії час. Проактивні антикризові інструменти формують для підприємств можливість оперативно виявляти слабкі сигнали наближення кризи, формувати альтернативні сценарії розвитку та швидко ухвалювати ефективні рішення, тим самим не тільки захищаючи їх від кризових явищ, а й підвищуючи гнучкість і стійкість в умовах динамізму середовища.

Таким чином, у сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та високої непередбачуваності соціально-економічних процесів

проактивне антикризове управління виступає однією з ключових передумов забезпечення стійкого розвитку підприємств. Досліджено ключові відмінності реактивного і проактивного антикризового управління та визначено, що проактивний підхід передбачає раннє виявлення ознак кризових явищ, їх прогнозування та формування адаптивних стратегій реагування.

Варто констатувати, що в сучасних умовах багатовимірної нестабільності — економічної, соціальної, енергетичної та регуляторної — комунальні підприємства опинилися в зоні підвищеного ризику. Їхня діяльність безпосередньо впливає на якість життя населення, функціонування міської інфраструктури та соціальну стабільність територіальних громад.

Водночас, більшість таких підприємств стикаються з хронічним дефіцитом фінансування, зношеністю матеріально-технічної бази, нерентабельністю тарифів, кадровими проблемами та відсутністю системного управління ризиками. У цьому контексті впровадження моделі антикризового управління є не просто бажаним, а стратегічно необхідним. Така модель дозволяє підприємству перейти від ситуативного реагування до проактивного управління, забезпечуючи:

- своєчасну ідентифікацію загроз та оцінку їхнього впливу на ключові процеси;
- формування сценаріїв реагування та резервів для подолання кризових явищ;
- оптимізацію використання ресурсів в умовах обмеженого фінансування;
- забезпечення безперервності надання послуг навіть у надзвичайних ситуаціях;
- підвищення прозорості та довіри з боку громадськості, органів влади та партнерів;
- інституційну адаптацію до нових викликів через цифровізацію, навчання персоналу та впровадження стандартів управління ризиками.

Модель антикризового управління інтегрує аналітичні, стратегічні, операційні, організаційні та комунікаційні компоненти, що дозволяє підприємству не лише стабілізувати свою діяльність, а й закласти основу для сталого розвитку. Вона є універсальним інструментом, який може адаптуватися до специфіки конкретного підприємства, масштабу його діяльності та характеру зовнішніх викликів.

Модель антикризового управління є необхідною для комунальних підприємств з кількох фундаментальних причин, які пов'язані з їхньою роллю в забезпеченні базових потреб населення, високою вразливістю до зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також обмеженими можливостями оперативного реагування на кризові ситуації.

По-перше, системна нестабільність середовища діяльності. Комунальні підприємства функціонують у складному середовищі, яке характеризується економічною нестабільністю, політичною турбулентністю, енергетичними викликами та воєнними ризиками. Без системного підходу до управління кризами підприємства не здатні ефективно реагувати на ці загрози.

По-друге, зношеність інфраструктури та ресурсна вразливість. Більшість об'єктів комунальної інфраструктури експлуатуються понад нормативний термін, що призводить до аварійності, втрат ресурсів і зростання витрат. Модель антикризового управління дозволяє вчасно ідентифікувати критичні точки та оптимізувати використання ресурсів.

По-третє, фінансові обмеження та боргове навантаження. Нерентабельні тарифи, хронічний дефіцит бюджету, залежність від трансфертів і відсутність стабільних джерел фінансування створюють постійні ризики для платоспроможності підприємств. Антикризова модель передбачає сценарне планування, реструктуризацію витрат і пошук альтернативних джерел підтримки.

По-четверте, відсутність системи управління ризиками. У більшості комунальних підприємств не існує формалізованої системи моніторингу та реагування на ризики. Це призводить до ситуативного управління, що не

дозволяє ефективно протистояти кризам. Модель забезпечує впровадження Risk Management System як постійної управлінської практики.

По-п'яте, зростання очікувань громадськості та стейкхолдерів. Громадяни, органи місцевого самоврядування, донори та інвестори очікують від комунальних підприємств прозорості, ефективності, екологічної відповідальності та здатності до інновацій. Антикризове управління дозволяє вибудувати довіру через відкриту комунікацію, звітність та залучення стейкхолдерів.

Саме через ці причини, така модель є не просто інструментом реагування на надзвичайні ситуації, а стратегічною основою для забезпечення стійкості, ефективності та розвитку комунального підприємства в умовах багатовимірної нестабільності.

Оскільки антикризове управління в діяльності комунального підприємства — це системний підхід, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, то така модель має бути інтегрована в загальну управлінську систему підприємства, забезпечуючи його стійкість, адаптивність і здатність до розвитку навіть в умовах нестабільності. Ключовими компонентами моделі антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства є (рисунок 3.3) [74, 76]:

- аналітично-діагностичний компонент, що відповідає за виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку ризиків та визначення кризових точок. Він включає аналіз фінансового стану, технічної бази, кадрового потенціалу, а також зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства, політична ситуація чи енергетичні виклики. На основі цього аналізу формується карта ризиків, яка слугує основою для подальших управлінських рішень;

- стратегічний компонент передбачає розробку антикризової стратегії, яка включає сценарне планування (оптимістичне, песимістичне, базове), визначення пріоритетних напрямів діяльності, формування резервів

(фінансових, матеріальних, інформаційних) та розробку плану дій на випадок реалізації кризових сценаріїв;

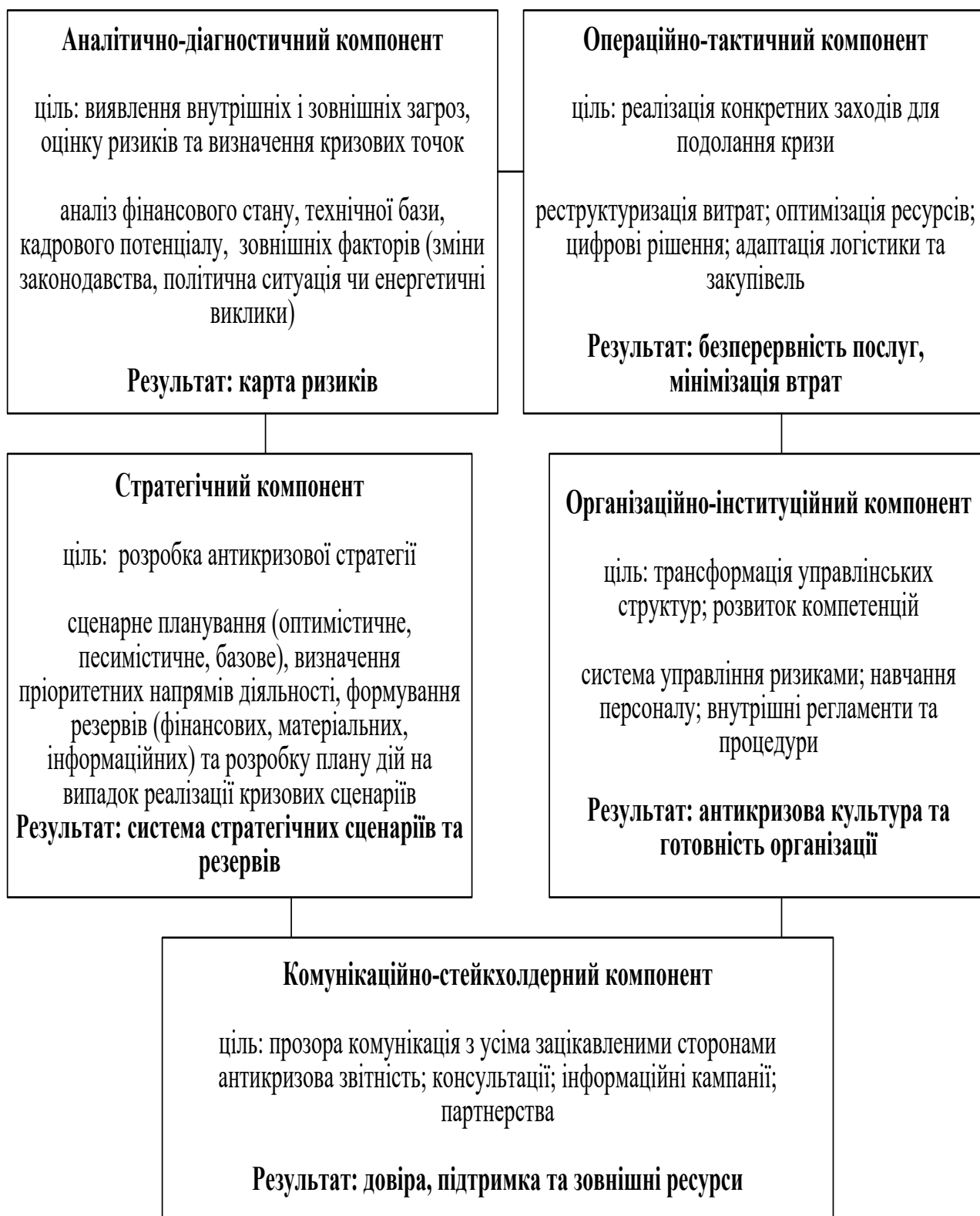


Рисунок 3.3 - Модель антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства

- операційно-тактичний компонент. На цьому етапі реалізуються конкретні заходи з подолання кризи, що може включати реструктуризацію витрат, оптимізацію ресурсів, впровадження цифрових рішень для моніторингу та управління, адаптацію логістичних процесів, технічного обслуговування та закупівель. Головна мета — забезпечити безперервність надання послуг та мінімізувати втрати;

- організаційно-інституційний компонент спрямований на трансформацію управлінських структур, підвищення компетентності персоналу та формування антикризової культури. Впроваджується система управління ризиками, проводиться навчання працівників, розробляються внутрішні регламенти та процедури реагування на кризові ситуації;

- комунікаційно-стейкхолдерний компонент – це прозора та ефективна комунікація з громадськістю, органами влади, донорами та іншими зацікавленими сторонами є критично важливою. Цей блок передбачає антикризову звітність, публічні консультації, інформаційні кампанії, а також пошук партнерств і зовнішньої підтримки.

Саме така структура моделі дозволяє комунальному підприємству не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стійку основу для стратегічного розвитку, підвищення ефективності, залучення інвестицій та зміцнення довіри громадськості.

3.3 Оцінювання економічної ефективності заходів з підвищення стійкості комунальних підприємств до криз

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та післявоєнної відбудови питання забезпечення стійкості комунальних підприємств набуває особливої актуальності. Ці підприємства виконують критично важливу функцію – гарантують безперервність надання базових послуг населенню

(водопостачання, теплопостачання, транспорт, утилізація відходів), а отже їхня здатність протистояти кризам безпосередньо впливає на якість життя громад та рівень соціальної безпеки .

Оцінювання економічної ефективності заходів із підвищення стійкості комунальних підприємств є необхідним інструментом для обґрунтування управлінських рішень. Воно дозволяє визначити, які саме інвестиції у модернізацію, енергоефективність, цифровізацію чи диверсифікацію джерел фінансування забезпечують найбільший ефект у зниженні ризиків та втрат. Застосування методів аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis), рентабельності інвестицій (ROI) та моделювання сценаріїв ризику дає можливість оцінити не лише прямий фінансовий результат, але й соціально-економічні вигоди – скорочення часу відновлення після криз, підвищення довіри населення та інвесторів, зменшення соціальних втрат [77].

Важливим аспектом є також відповідність заходів зі стійкості європейським стандартам управління та принципам сталого розвитку. Це відкриває доступ до міжнародних грантів і кредитів, підвищує інвестиційну привабливість підприємств та сприяє інтеграції України у європейський економічний простір.

Таким чином, оцінювання економічної ефективності заходів зі стійкості комунальних підприємств виступає не лише інструментом фінансового контролю, але й стратегічним механізмом забезпечення стабільності розвитку громад. Воно перетворює комунальні підприємства з реактивних структур, що лише долають наслідки криз, на проактивні організації, здатні передбачати ризики, оптимізувати ресурси та гарантувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Наразі більшість ключових об'єктів комунальних підприємств (котельні, насосні станції, водозабори, регулятори тиску) контролюються локально, що вимагає постійної присутності персоналу. Дані знімаються вручну, а про аварії чи відхилення дізнаються лише після їхнього настання або за скаргами споживачів. Це призводить до:

- високих операційних витрат (людські ресурси, транспорт);
- тривалого часу на локалізацію та ліквідацію аварій;
- неефективного використання енергоресурсів через відсутність централізованої оптимізації.

Тобто, локальний контроль без цифрових систем диспетчеризації створює системні проблеми: високі витрати, низьку оперативність реагування та нераціональне використання ресурсів. Це обмежує стійкість комунальних підприємств до кризових ситуацій та знижує їхню економічну ефективність

Сьогодні вітчизняні підприємства комунального сектору потребують реалізації комплексного управління технологічними процесами та інфраструктурними об'єктами, формування здатності бачити, контролювати й оптимізувати всі процеси в режимі реального часу на основі створення цифрових платформ.

Однією з таких платформ, яка вдало зарекомендувала себе у розвинутому світі, є система SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) / Диспетчеризація, яка забезпечує автоматизований збір даних та віддалене управління, що критично важливо для підвищення надійності та ефективності роботи. Система SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) призначена для комплексного управління технологічними процесами та інфраструктурними об'єктами комунальних підприємств. Її роль полягає у створенні єдиної цифрової платформи, яка забезпечує [78]:

- моніторинг у реальному часі: диспетчери бачать поточний стан усіх ключових параметрів мережі та обладнання (тиск, температура, витрата, напруга, рівень води) на єдиному графічному інтерфейсі;

- проактивне запобігання аваріям: система дозволяє встановлювати порогові значення. Якщо будь-який параметр виходить за нормовані межі, система миттєво генерує аварійний сигнал (аларм), дозволяючи диспетчеру вжити заходів до виникнення серйозної поломки чи аварії;

- оптимізація ресурсів та енергоспоживання: завдяки точному контролю можна автоматично регулювати режими роботи насосних станцій,

котелень або очисних споруд відповідно до фактичної потреби та погодних умов, що призводить до значної економії енергії;

— зменшення часу реагування: у разі виникнення аварії, диспетчер миттєво отримує точну інформацію про її місцезнаходження та характер, що скорочує час локалізації та усунення проблеми;

— архівування та аналіз даних: SCADA-системи збирають історичні дані, які пізніше використовуються інженерами для прогностичного обслуговування (Predictive Maintenance), виявлення слабких місць мережі та планування модернізації.

Тобто, SCADA-системи перетворюють комунальне підприємство з реактивного (реагування на поломки) на проактивне та ефективне (таблиця 3.3, рисунок 3.3).

Таблиця 3.3 – Ключові зміни в системі управління комунальним підприємством за умови впровадження SCADA-системи [77]

Зміна	Опис трансформації
від реактивності до проактивності	Підприємство переходить від ремонту після відмови до запобігання аваріям. Система цілодобово моніторить тиск, температуру та інші параметри. Диспетчери отримують аварійні сигнали (аларми) до того, як критичний показник спричинить поломку
від ручного управління до автоматизації	Зникає необхідність у постійній присутності персоналу на віддалених об'єктах (насосні станції, котельні). Більшість рутинних операцій та регулювань виконуються дистанційно або автоматично за заданим алгоритмом (наприклад, погодне регулювання теплопостачання)
від розрізненості до централізації	Всі дані про роботу ключових об'єктів та мереж (енергоспоживання, стан обладнання, якість води/тепла) інтегруються на єдиному Центральному Диспетчерському Пункті (ЦДП). Це забезпечує цілісне бачення ситуації
від неефективності до енергозбереження	Усі зібрані дані архівуються. Ці історичні масиви використовуються для глибокої аналітики, планування прогностичного обслуговування (Predictive Maintenance) та обґрунтування інвестиційних рішень щодо модернізації
від інтуїції до аналітики	Завдяки точному контролю та можливості оптимізації режимів роботи обладнання в реальному часі (наприклад, регулювання швидкості насосів залежно від фактичного попиту), підприємство досягає значної економії енергоресурсів

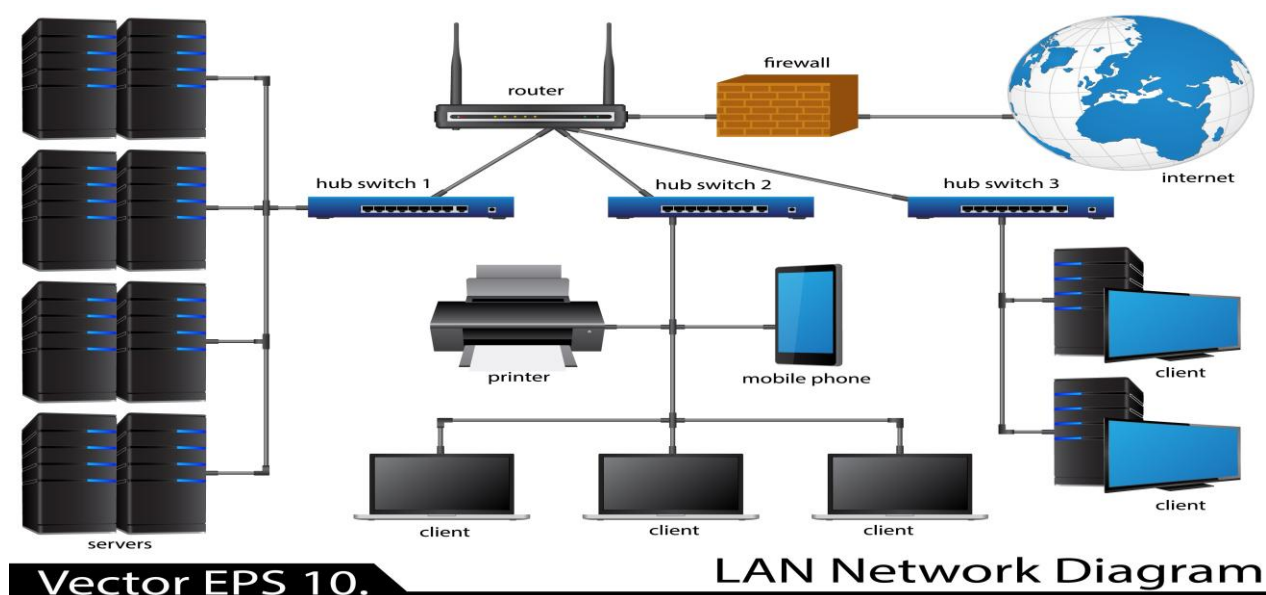


Рисунок 3.4 – Загальна схема SCADA-системи [77]

Проект впровадження системи SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) спрямований на забезпечення централізованого моніторингу та оптимізацію роботи 3 ключових насосних станцій (НС-1...НС-10) та 5 точок контролю тиску в мережі.

Реалізація даного проекту передбачає впровадження наступних технічних рішень (таблиця 3.4):

Таблиця 3.4 - Технічних рішень з впровадження SCADA-системи

Автоматизація НС	Встановлення PLC Siemens S7-1500 та датчиків тиску/витрати.	Локальний збір даних та автоматичне регулювання насосних агрегатів (через частотні перетворювачі) для підтримки заданого тиску
Мережевий моніторинг	Встановлення високоточних датчиків тиску на 50 ключових ділянках розподільчої мережі	Передача даних про тиск через 4G-модеми до ЦДП для виявлення зон з аномально високими або низькими показниками
Централізація	Серверний кластер у ЦДП та ПО SCADA Wonderware System Platform	Візуалізація схеми водопостачання, обробка аварійних сигналів, архівування даних за 5 років
Зв'язок	Захищені канали мобільного зв'язку (VPN over 4G) та волоконно-оптичні лінії на великих НС	Забезпечення надійної передачі даних у реальному часі

Капітальні витрати на придбання технічних і програмних засобів, необхідних для створення дворівневої ієрархічної системи включають(таблиця 3.5):

- витрати на встановлення/модернізація програмованих логічних контролерів (PLC) на кожному об'єкті для збору даних від датчиків (тиску, температури, витрати, рівня) та управління виконавчими механізмами (насосами, клапанами);
- витрати на встановлення комунікаційних модулів (3G/4G, Ethernet, радіоканал) для передачі даних;
- витрати на створення центрального диспетчерського пункту;
- витрати на встановлення серверного обладнання та спеціалізованого програмного забезпечення SCADA, яке візуалізує технологічні процеси, обробляє дані та генерує звіти;
- витрати на впровадження захищених каналів зв'язку та систем кібербезпеки.

Таблиця 3.5 – Капітальні витрати на придбання технічних і програмних засобів для впровадження системи SCADA

Стаття витрат	Сума, млн. грн	Пояснення
Апаратне забезпечення	3720,35	10 комплектів PLC, датчики, частотні перетворювачі, комунікаційне обладнання
Програмне забезпечення	3850	Ліцензія SCADA (на теги/робочі місця), ПЗ для аналізу даних
Проектні та монтажні роботи	4250	Розробка проєкту, монтаж обладнання, прокладання кабелів, пусконаладжувальні роботи
Навчання та супровід	350	Навчання 5 диспетчерів та 3 інженерів
Інші витрати	870	На непередбачені витрати
Усього витрати	13040,35	

Витрати на придбання апаратного забезпечення включають витрати на закупівлю 10 комплектів PLC, датчиків тиску, витрати, рівня та температури для всіх 3 насосних станцій, а також високоточні датчики тиску для 3 мережевих точок, а також частотні перетворювачі (VFD) та промислові модеми (4G/VPN),

маршрутизатори, антени, джерела безперебійного живлення для забезпечення безперебійного зв'язку з центром дистанційного планування (таблиця 3.6-3.8).

Таблиця 3.6 – Витрати на придбання апаратного забезпечення

Вид обладнання	Кількість одиниць, шт	Ціна, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
PLC для 3 насосних станцій	3	350	1050
RTU/міні-PLC	3	80	240
Шафи автоматики	3	100	300
Інше обладнання	-	0,35	0,35
Високоточні датчики тиску	12	25	300
Датчики тиску (Мережа)	3	20	60
Датчики витрати	3	120	360
Датчики рівня	2	75	150
VFD (Середня потужність)	3	260	780
Промислові 4G/VPN Модеми	6	40	240
Антени та Кабелі	6	15	90
Джерела безперебійного живлення (Локальні)	3	50	150
Усього витрати на придбання апаратного забезпечення, тис. грн			3720,35

Таблиця 3.7 – Витрати на придбання програмного забезпечення

Вид обладнання	Загальна вартість, тис. грн
Ліцензія SCADA-платформи	2500
Ліцензії на базу даних та серверне програмне забезпечення	750
Додаткове програмне забезпечення для аналізу	600
Усього витрати на придбання програмного забезпечення, тис. грн	3850

Таблиця 3.8 – Витрати на проведення проєктних та монтажних робіт

Вид обладнання	Загальна вартість, тис. грн
Проектування та розроблення технічного завдання	1000
Програмування та налагодження PLC/SCADA	1750
Монтажні та електромонтажні роботи	1500
Усього витрати на придбання програмного забезпечення, тис. грн	4250

Впровадження системи SCADA дозволяє забезпечити зменшення часу локалізації та усунення аварій на 40-60%, зниження втрат води (витоків) завдяки моніторингу тиску, досягнути економії енергоресурсів до 15% за рахунок оптимізації режимів роботи та подовження терміну служби обладнання. Відповідно до цього розрахуємо економію витрат, що досягається за рахунок використання системи SCADA. Розрахунок економії витрат, що досягається за рахунок використання системи SCADA подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок економії витрат, що досягається за рахунок використання системи SCADA

Витрати/втрати	% зниження витрат		Розмір економії, тис. грн
Економія енергоресурсів за рахунок оптимізації режимів роботи обладнання	15% від витрат на електроенергію	Середні витрати на електроенергію 30 млн. грн./рік	4500
Зниження втрат води завдяки моніторингу тиску в мережі	5 % від вартості втраченої води	Вартість втраченої води (включно з вартістю її забору, очищення та транспортування) 40 млн грн/рік	2000
Економія на технічному обслуговуванні (зменшення аварійності)	15% від витрат на аварійні ремонти	Річні витрати на усунення аварій та позаплановий ремонт обладнання 5 млн грн	750
Усього			7250

Враховуючи те, що економія витрат від використання системи SCADA складатиме 7250 тис. грн, а витрати на його придбання і встановлення складатимуть 13040,35 тис. грн, визначимо річний ефект від його впровадження в роботу комунального підприємства:

$$E_{\text{заг}} = \Delta E^{np}_T - K, \quad (3.1)$$

де $E_{заг}$ - економічний ефект від застосування впровадження системи SCADA, грн;

K - капітальні витрати на введення впровадження системи SCADA, тис. грн.

$$E_{заг} = 13040,35 - 7250 = 5790,35 \text{ тис. грн}$$

Строк окупності системи SCADA визначимо за формулою:

$$T = K / \Delta E^{np}_T \quad (3.3)$$

$$T = 13040,35 / 7250 = 1,79 \text{ роки}$$

Таким чином, технічне рішення щодо впровадження системи SCADA, яке дозволяє забезпечити зменшення часу локалізації та усунення аварій, зниження втрат води (витоків) завдяки моніторингу тиску, економії енергоресурсів за рахунок оптимізації режимів роботи та подовження терміну служби обладнання, з економічної точки зору цілком вигідно, оскільки щорічна економія експлуатаційних витрат від його використання, становитиме 5790,35 тис. грн/рік.

Висновки до 3 розділу

Антикризове управління в комунальному секторі у багатьох державах світу функціонує не лише як механізм реагування на надзвичайні обставини, а й як важлива частина стратегічного менеджменту, що акцентує увагу на стійкості, цифровізації та екологічній відповідальності. Досліджено закордонні моделі антикризового управління на підприємствах комунального сектору і

виявлено, що в більшості вони ґрунтуються на комплексному підході, який виходить за межі простого реагування на кризові ситуації.

Встановлено існування адаптивної моделі, моделі стійкості, моделі цифрового реагування, моделі публічно-приватного партнерства та моделі ESG-орієнтованого управління, які формують основу для довготривалої ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Визначено, що у багатьох країнах такі моделі інтегруються у стратегічний менеджмент і стають постійним інструментом забезпечення стійкості підприємств. По-перше, значна увага приділяється інституційним механізмам – створюються спеціалізовані кризові штаби, центри управління ризиками та системи координації між муніципалітетами й державними органами. По-друге, активно застосовуються фінансові інструменти, серед яких резервні фонди, страхові програми та державно-приватні партнерства, що дозволяють швидко мобілізувати ресурси у випадку надзвичайних обставин. Важливим елементом є цифрова трансформація: використання систем моніторингу, аналітики великих даних та прогнозних моделей для раннього виявлення загроз і оптимізації управлінських рішень. Крім того, закордонні практики підкреслюють екологічну та соціальну відповідальність – кризові програми враховують принципи сталого розвитку, енергоефективності та захисту довкілля. Нарешті, значну роль відіграє міжнародна кооперація: муніципальні підприємства беруть участь у глобальних мережах управління ризиками, переймають найкращі практики та адаптують їх до власних умов.

Аргументовано, що українські підприємства комунального сектору через хронічну невизначеність середовища діяльності, викликану тривалою збройною агресією, міграцією кадрів, енергетичною нестабільністю та дезінтеграцією ринку, потребують впровадження не просто нових стратегій виживання та розвитку, а застосування проактивних антикризових практик, орієнтованих на трансформацію і стає зростання. Розкрито ключові відмінності реактивного і проактивного антикризового управління та визначено, що проактивний підхід передбачає раннє виявлення ознак кризових явищ, їх прогнозування та

формування адаптивних стратегій реагування. Розкрито зміст етапів механізму реалізації проактивного антикризового управління підприємством та охарактеризовано ключові цифрові рішення, що складають основу проактивного антикризового механізму. Аргументовано, що проактивні антикризові інструменти формують для підприємств можливість оперативно виявляти слабкі сигнали наближення кризи, формувати альтернативні сценарії розвитку та швидко ухвалювати ефективні рішення, тим самим підвищуючи гнучкість і стійкість та формуючи можливість для довгострокового зростання в умовах глобальної невизначеності. Розроблено модель антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства, яка інтегрує аналітично-діагностичний, стратегічний, операційно-тактичний, організаційно-інституційний та комунікаційно-стейкхолдерний компоненти, інструменти яких дозволять комунальним підприємствам не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стійку основу для стратегічного розвитку, підвищення ефективності, залучення інвестицій та зміцнення довіри громадськості.

З огляду на те, що сьогодні вітчизняні підприємства комунального сектору потребують реалізації комплексного управління технологічними процесами та інфраструктурними об'єктами, формування здатності бачити, контролювати й оптимізувати всі процеси в режимі реального часу на основі створення цифрових платформ, запропоновано впровадження системи SCADA. Остання передбачає створення єдиної цифрової платформи, яка забезпечує моніторинг у реальному часі, проактивне запобігання аваріям, оптимізацію ресурсів та енергоспоживання, зменшення часу реагування: у разі виникнення аварії, створює можливість для прогностичного обслуговування, виявлення слабких місць мережі та планування модернізації. Охарактеризовано ключові зміни в системі управління комунальним підприємством за умови використання SCADA-системи та визначено капітальні витрати на придбання технічних і програмних засобів для її впровадження. Грунтуючись на тому, що впровадження системи SCADA дозволяє забезпечити зменшення часу локалізації та усунення аварій на 40-60%, зниження втрат води (витоків)

завдяки моніторингу тиску, досягнути економії енергоресурсів до 15% за рахунок оптимізації режимів роботи та подовження терміну служби обладнання, проведено розрахунок економії витрат, що досягається за рахунок її використання. Розраховано економічний ефект та зроблено висновок, що технічне рішення щодо впровадження системи SCADA, з економічної точки зору є цілком вигідним, оскільки щорічна економія експлуатаційних витрат від її використання, становитиме 5790,35 тис. грн/рік. Термін окупності капітальних вкладень становить 1,79 р.

Висновки

Вивчення теорії економічних циклів показало, що вони різняться за тривалістю та інтенсивністю, але мають певні фази. У сучасній економічній науці виділяють двофазну та чотирьохфазну моделі, які дозволяють по-різному аналізувати стан економіки. За часовою ознакою цикли поділяються на короткі (2–4 роки), середні (7–11 років), довгі (40–60 років) та будівельні (15–25 років), що відображають різні рівні впливу на економіку. Проаналізовано типологію економічних циклів та визначено, що класична схема промислового економічного циклу об'єднує чотири фази: криза, депресія, поживавлення, піднесення. Розкрито зміст етапів розвитку промислового економічного циклу та визначено, що в нинішніх умовах зменшилась тривалість промислового економічного циклу, змінилися амплітуда коливань економічного циклу, зникло чітке розмежування між поживавленням та піднесенням.

Досліджено теоретичні підходи до визначення змісту категорії «криза» та виявлено існування трьох незалежних поглядів на понятійні межі цього терміну, за яких криза розглядається як форма поступального руху, розвитку системи, нестандартна ситуація, переломний момент, погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства. Встановлено, що вчені по-різному розглядають типологію криз і в своїй більшості виділяють такі основні підходи до класифікації цього терміну: сфера та форма прояву, тривалість, передбачуваність, характер розвитку, ступінь тяжкості наслідків, рівень та глибина розвитку, міра системності, рівень керованості. Аргументовано, що криза є багатогранним явищем, яке поєднує у собі як потенціал для оновлення й розвитку, так і загрозу руйнування. Її класифікація залежить від того, які аспекти — часові, структурні чи функціональні — беруться за основу аналізу.

Встановлено, що для подолання кризових ситуацій на мікро- та макрорівнях підприємства впроваджують антикризове управління, яке передбачає використання виробничо-технічних заходів та мобілізацію

внутрішніх і зовнішніх резервів з метою відновлення прибутковості та запобігання банкрутству. Досліджено підходи до визначення змісту антикризового управління і зроблено висновок, що антикризове управління підприємствами включає ряд завчасно запланованих кроків, моделей, заходів, інструментів, механізмів, які направлені на превенцію кризових станів, запобігання наслідків отриманих від криз та адаптацію підприємств в кризових умовах, а також тих елементів, що спрямовані на подолання криз та переходу до стабільного функціонування із найменшими втратами.

Розкрито функції та етапи послідовності проведення антикризового управління підприємством. Визначено, що успіх антикризового управління багато в чому залежить від того, наскільки правильно обрана антикризова стратегія. Охарактеризовано зміст антикризових стратегій з урахуванням кризової стадії підприємства та визначено різноманітність антикризових заходів. Аргументовано, що антикризове управління набуває особливої актуальності для комунальних підприємств у сучасних умовах, коли галузь функціонує на перетині економічної нестабільності, соціального тиску та інфраструктурного зношення. Його впровадження є не просто реакцією на окремі загрози, а необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств, стабільності надання послуг та довіри громадськості.

У другому розділі роботи проаналізовано діяльність КП СМР «Сервіскомунбуд» за 2021–2024 рр. Встановлено, що попри складну економічну ситуацію підприємство функціонувало відносно стабільно. У 2024 р. порівняно з попереднім роком зросли обсяги робіт: утримання вуличного освітлення (+14,17%), будівельно-монтажні роботи (+10,25%), вивезення ТПВ (+5,18%), утримання кладовища (+6,35%), санітарна очистка та озеленення (+4,43%), утримання доріг (+3,54%), торгівельних майданчиків (+25,82%). Водночас скоротилися роботи з утримання полігону ТПВ (–0,47%).

Аналіз основних фондів показав зростання ефективності їх використання у 2024 р. на 70,7%, скорочення фондоемності (–42,19%) та фондоозброєності

(–38,6%). У 2021–2023 рр. відбувалося оновлення фондів (найбільше у 2021 р. – 57,35%), а у 2024 р. – їх вибуття (24,35%).

У сфері трудових ресурсів спостерігається поступове зростання середньомісячної зарплати (2023 р. – +16,84%, 2024 р. – +8,93%), чисельності персоналу (+5,93% у 2023 р., +2,80% у 2024 р.) та продуктивності праці (+16,93% у 2023 р., +4,89% у 2024 р.). Фонд оплати праці за 2021–2024 рр. зріс до 18 911 тис. грн (+11,98% до 2023 р.).

Витрати на виробництво у 2024 р. збільшилися на 9,96% (3823 тис. грн), зокрема фонд оплати праці (+11,98%), соціальні відрахування (+11,66%), матеріальні витрати (+21,62%). Водночас амортизаційні витрати скоротилися на 27,40%. У структурі витрат зростає частка фонду оплати праці (з 42,43% у 2021 р. до 44,81% у 2024 р.), соціальних відрахувань (з 8,96% до 9,46%) та матеріальних витрат (з 34,85% у 2023 р. до 38,54% у 2024 р.), тоді як частка амортизації зменшилася з 4,22% до 1,72%.

Варто констатувати, що в епоху цифровізації основним шляхом забезпечення ефективного функціонування підприємств комунального господарства є удосконалення їх системи управління за рахунок впровадження інформаційних, цифрових технологій в управління та автоматизація процесу управління.

Антикризове управління в комунальному секторі у багатьох державах світу функціонує не лише як механізм реагування на надзвичайні обставини, а й як важлива частина стратегічного менеджменту, що акцентує увагу на стійкості, цифровізації та екологічній відповідальності. Досліджено закордонні моделі антикризового управління на підприємствах комунального сектору і виявлено, що в більшості вони ґрунтуються на комплексному підході, який виходить за межі простого реагування на кризові ситуації.

Встановлено існування адаптивної моделі, моделі стійкості, моделі цифрового реагування, моделі публічно-приватного партнерства та моделі ESG-орієнтованого управління, які формують основу для довготривалої ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Визначено, що у

багатьох країнах такі моделі інтегруються у стратегічний менеджмент і стають постійним інструментом забезпечення стійкості підприємств. Аргументовано, що українські підприємства комунального сектору через хронічну невизначеність середовища діяльності, викликану тривалою збройною агресією, міграцією кадрів, енергетичною нестабільністю та дезінтеграцією ринку, потребують впровадження не просто нових стратегій виживання та розвитку, а застосування проактивних антикризових практик, орієнтованих на трансформацію і стає зростання. Розкрито ключові відмінності реактивного і проактивного антикризового управління та визначено, що проактивний підхід передбачає раннє виявлення ознак кризових явищ, їх прогнозування та формування адаптивних стратегій реагування. Охарактеризовано зміст етапів механізму реалізації проактивного антикризового управління підприємством та ключові цифрові рішення, що складають основу проактивного антикризового механізму. Аргументовано, що проактивні антикризові інструменти формують для підприємств можливість оперативно виявляти слабкі сигнали наближення кризи, формувати альтернативні сценарії розвитку та швидко ухвалювати ефективні рішення, тим самим підвищуючи гнучкість і стійкість та формуючи можливість для довгострокового зростання в умовах глобальної невизначеності. Розроблено модель антикризового управління розвитком підприємств комунального господарства, яка інтегрує аналітично-діагностичний, стратегічний, операційно-тактичний, організаційно-інституційний та комунікаційно-стейкхолдерний компоненти, інструменти яких дозволять комунальним підприємствам не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стійку основу для стратегічного розвитку, підвищення ефективності, залучення інвестицій та зміцнення довіри громадськості.

З огляду на те, що сьогодні вітчизняні підприємства комунального сектору потребують реалізації комплексного управління технологічними процесами та інфраструктурними об'єктами, формування здатності бачити, контролювати й оптимізувати всі процеси в режимі реального часу на основі створення цифрових платформ, запропоновано впровадження системи SCADA.

Остання передбачає створення єдиної цифрової платформи, яка забезпечує моніторинг у реальному часі, проактивне запобігання аваріям, оптимізацію ресурсів та енергоспоживання, зменшення часу реагування: у разі виникнення аварії, створює можливість для прогностичного обслуговування, виявлення слабких місць мережі та планування модернізації. Охарактеризовано ключові зміни в системі управління комунальним підприємством за умови використання SCADA-системи та визначено капітальні витрати на придбання технічних і програмних засобів для її впровадження. Грунтуючись на тому, що впровадження системи SCADA дозволяє забезпечити зменшення часу локалізації та усунення аварій на 40-60%, зниження втрат води (витоків) завдяки моніторингу тиску, досягнути економії енергоресурсів до 15% за рахунок оптимізації режимів роботи та подовження терміну служби обладнання, проведено розрахунок економії витрат, що досягається за рахунок її використання. Розраховано економічний ефект та зроблено висновок, що технічне рішення щодо впровадження системи SCADA, з економічної точки зору є цілком вигідним, оскільки щорічна економія експлуатаційних витрат від її використання, становитиме 5790,35 тис. грн/рік. Термін окупності капітальних вкладень становить 1,79 р.

Список використаної літератури

- 1 Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
- 2 Несененко П. П., Артеменко О. А., Патлатой О. Є. Сучасні економічні теорії: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2017. 325 с.
- 3 Макроекономіка: базовий курс: навчальний посібник/ І.Й. Малий, І.Ф. Радіонова, Т.Ф. Куценко/ К.:КНЕУ, 2016. 254с.
- 4 Ралле Н. В. Вплив економічних циклів на формування засад когнітивного управління розвитком національного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4169>.
- 5 Нестеренко О.П. Теоретичне і прикладне значення інституційної теорії. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. К.: КНУ. 2003. Вип. 66-67. С. 13-15.
- 6 Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством. К., 2007. 335 с.
- 7 Майєр Л., Шмідт Ф., Шулер К. Як глобалізація веде до кризи світової економіки. *Економічний часопис*. 2004. № 10. С 8-14.
- 8 Ягельська К.Ю. Управління часом та економічними циклами в складі моделі випереджаючого національного економічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 5 (1). С. 287–290.
- 9 Шкодін І.В., Юрків Н.Я. Циклічний розвиток світової економіки в умовах фінансової невизначеності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2011. Т. 1. № 10. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/29293/26287>.

- 10 Пелех О. Б. Сутність і роль структурних змін в умовах економіки, що трансформується. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 10 (63). С. 45-48.
- 11 Пелех О. Б. Чинники зміни структури сучасної економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1(477). С. 28–34.
- 12 Гальчинський А. С. Криза і цикли світового розвитку. Київ : АДЕФ-Україна, 2009. 392 с.
- 13 Цикли Кітчина. *Вікіпедія: веб-сайт*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8_%D0%9A%D1%96%D1%82%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0
- 14 Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. 326 с
- 15 Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
- 16 Криницька О. О., Ткачук Т. І. Значення теоретичної спадщини М.Д. Кондратьєва у державному регулюванні економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № (2(92)). Р. 82–87.
- 17 Shumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York, 1939. 345 p.
- 18 Korotayev A. V., Tsirel S. V. Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008–2009 Economic Crisis. Structure and Dynamics. 2010. Vol. 4 (1). 57 p.
- 19 Шинкарук Л. В., Бевз І. А. та ін. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток. К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2015. 304 с.
- 20 Sismondi J.-C.-L. *Political Economy and the Philosophy of Government*. London: John Murray. 1847. 412 p.
- 21 Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray. 1817. 558 p.

- 22 Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
- 23 Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan, 1936. 403 p.
- 24 Кулиняк І., Жигало І., Горбенко Т. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 175–183
- 25 Rosenthal U., Pijnenburg B. Simulation-oriented scenarios. *Crisis Management and Decision-Making: Simulation-Oriented Scenarios*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1991. P. 3.
- 26 Якубовський О. П., Пахомова Т. І., Драгомирецька Н. М.. Управління кризами і ризиками суспільного розвитку: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. 187 с.
- 27 Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2 (28). С. 165–170.
- 28 Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
- 29 Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
- 30 Штангрет А. Антикризове управління підприємством. К.: Знання, 2007.
- 31 Пономаренко В. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. ВД «ІНЖЕК», 2010.
- 32 Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
- 33 Щедрін Ю. Типологія економічних криз: підходи, критерії та основні класифікації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>

- 34 Тур О. Визначення та класифікація криз. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*. 2012. С. 104-105.
- 35 Олешко А. А. Взаємозв'язок циклів і криз різної етимології у динаміці розвитку соціально-економічних систем. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 1. С. 241-247.
- 36 Шпачук В. В. Теоретичні засади типологізації криз. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2010. № 4. URL: [http://www. Nbuv .gov .ua /portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/33.pdf](http://www.Nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/33.pdf)
- 37 Олефір В. К. Економічні кризи і цикли: історія і сучасність. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 23-35.
- 38 Cameron R. Economic History, Pure and Applied. *Jornal of Economic History*. 1976. Vol. 36, № 1. P. 32
- 39 D'Aveni R. A. Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. N.Y. : The Free Press, 1994. 294 p.
- 40 Жаворонков В. О., Жаворонкова Г. В., Жмуденко В. О. Стратегічне управління регіоном: економічна безпека, планування та розвиток : монографія. Умань : Сочінський, 2010. 271 с.
- 41 Куценко В. І., Гарашук О. В. Соціалізація економіки – шлях до сталого розвитку та високої якості життя. *Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 25–33.
- 42 Hunt S. D. A General Theory of Competition : Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Thousand Oaks; London; New Delhi : Sage Publications, 2000. 303 p.
- 43 Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
- 44 Велика Українська Енциклопедія. *surl.li: веб-сайт*. URL: <http://surl.li/enuzw>.
- 45 Кривов'язук І. В. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2020. 480 с.

- 46 Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою: навчальний посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
- 47 Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов та ін. Київ: ДННУ «Акад. фін. упр.», 2012. 301 с.
- 48 Кондіт Б. 7 критичних кроків до антикризового управління. 2014. *inc.com* : веб-сайт. URL: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-criticalsteps-to-crisismanagement.html>.
- 49 Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
- 50 Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.
- 51 Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
- 52 Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 504 с.
- 53 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.
- 54 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.
- 55 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.
- 56 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

- 57 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 58 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
- 59 Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 331с.
- 60 Gerasymenko, O. Strategic adaptation of Ukrainian enterprises in the conditions of post-war recovery. *Journal of Economic Development and Reform*. (2023). № 7(2). P. 42–55
- 61 Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anticrisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 14(4). P. 188–199.
- 62 Kalinin, O. V. Anticrisis management in the conditions of global uncertainty. *Economic Bulletin*. (2020). № 12(3). P. 18–25.
- 63 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. Антикризисний інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 9-19.
- 64 Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9-18.
- 65 Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризисное управління підприємством: навчальний посібник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
- 66 Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.
- 67 Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43–47.

68 Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115> 9.

69 Хацер М. В., Полусмяк Л. Л. Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо-, мікрорівнях функціонування економічних систем. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 2 (28). Р. 76–85.

70 Соколи І. І., Буковський О. О., Чубка Р. М., Сенчук І. І. Управління стратегічними ризиками в умовах непередбачуваності: досвід України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 285–292.

71 Wishart M. Digital and physical transformation for supply chains resiliency. *Amazon.com : website*. URL: https://aws.amazon.com/blogs/supply-chain/digital-and-physical-transformation-for-supply-chains-resiliency/?utm_source=chatgpt.com.

72 Lego is making 13,000 face shields a day for medical workers on the front lines. *Abcnews.go.com : website*. URL: https://abcnews.go.com/GMA/Living/lego-making-13000-face-shields-day-medical-workers/story?id=70138726&utm_source=chatgpt.com.

73 Willy C. Shin. What Really Makes Toyota's Production System Resilient. *Harvard Business School: website*. URL: https://hbr.org/2022/11/what-really-makes-toyotas-production-system-resilient?utm_source=chatgpt.com .

74 Корінь М. В., Купіна М. М., Медяник В. В. Проактивне антикризове управління підприємством: трансформація змісту та інструментів під впливом цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С.

75 Купіна М. М. Ключові причини високого рівня зносу основних фондів підприємств залізничного транспорту. 84 *Студентська науково-технічна конференція* (11-12 грудня 2024 р., м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 355-357.

76 Купіна М. М. Сучасні механізми управління проєктами. 85 *Студентська науково-технічна конференція* (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 477-478.

77 SCADA-системи: основа ефективного управління та моніторингу процесів. *alectro.com.ua*: веб-сайт. URL: <http://www.alectro.com.ua/blog/scada/>.

78 Кращі з доступних технологій для житлово-комунального господарства України». Керівництво з відбору технологій / під ред. С. Єрмілова. К.: «Поліграф плюс», 2016. 134 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Антикризове управління діяльністю підприємств комунального
господарства в умовах турбулентності»
автора: КУПІНА Марія Михайлівна
(ПІБ автора повністю)

містить 38,86 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

15.12.2025 р.