

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Антикризове управління комунальним підприємством  
МКП «Осваніс»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
Іванова О.С. \_\_\_\_\_

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і \_\_\_\_\_  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
кандидат філософських наук, доцент \_\_\_\_\_  
Олійник О. М. \_\_\_\_\_

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
доктор наук з державного управління, професор \_\_\_\_\_  
Бікулов Д. Т. \_\_\_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Іванова Ольга Сергіївна \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Антикризове управління комунальним підприємством МКП «Основа» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2023 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ \_\_\_\_\_

2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МКП «ОСНОВА» ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ \_\_\_\_\_

3. НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА МКП «ОСНОВА» \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_  
11 таблиць  
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

О. С. Іванова  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

О. М. Олійник  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 52 позиції у списку літератури, 2 додатки.

Мета дослідження: визначення перспективних напрямків та надання пропозицій щодо антикризового управління комунального підприємства МКП «Основа» на підставі аналізу його системи.

Об'єкт дослідження: міське комунальне підприємство «Основа».

Предмет дослідження: процес та аспекти антикризового управління комунальним підприємством.

Методи дослідження: аналіз, історичний метод, аналіз фінансової документації та спеціальної літератури, аналіз статистичних даних, SWOT-аналіз, методика прогнозування ймовірності банкрутства.

Новизна роботи полягає у розробці заходів щодо оптимізації роботи комунального підприємства та отримання доходу, а також можливості впровадження цих підходів іншими підприємствами галузі.

Гіпотеза: для оптимізації антикризового управління комунального підприємства необхідно вдосконалити роботу основного виду діяльності, враховуючи співпрацю з мешканцями та міською владою, щоб отримати достатньо розвинуту ринкову позицію на рівні з конкурентами.

Специфіка роботи полягає у тому, що у роботі було з'ясовано що для уникнення можливої кризової ситуації та ймовірного банкрутства підприємства треба вчасно та систематично аналізувати фінансовий стан підприємства, ефективно використовувати фінансові ресурси та оптимізувати витрати, проводити стратегічне планування та оцінювати ризики.

МКП «Основа» знаходиться на межі завершення своєї діяльності чи приєднання до іншої більш великої компанії. Як елемент системи житлово-комунального господарства, воно продовжує займати позицію, хоч і не має повноцінної змоги надавати послуги та задовольняти потреби населення в належній мірі, через ряд відповідних причин.

Діагностика наявної стратегії МКП «Основа» виявила, що компанія реалізує базову стратегію скорочення з великою ймовірністю банкрутства, та існуванням загрози фінансової кризи для підприємства на 2024 рік. Подальший розвиток підприємства потребує визначення аспектів антикризової стратегії МКП «Основа».

**КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО, КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ДЕБІТОРСЬКА ТА КРЕДИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ**

## ABSTRACT

Master's qualification thesis consists of 57 pages, 52 items in the list of references, 2 supplements.

The purpose of the research: determination of promising directions and provision of proposals for anti-crisis management of the municipal enterprise CUC «Osnovanie» on the basis of an analysis of its system.

The object of the research: city utility company «Osnovanie».

The subject of the research: the process and aspects of anti-crisis management of a utility company.

Research methods: analysis, historical method, analysis of financial documentation and special literature, analysis of statistical data, SWOT analysis, method of predicting the probability of bankruptcy.

The novelty of the work consists in the development of measures to optimize the work of the utility company and generate income, as well as the possibility of implementing these approaches by other enterprises of the industry.

The hypothesis: in order to optimize the anti-crisis management of the utility company, it is necessary to improve the work of the main type of activity, taking into account cooperation with residents and city authorities, in order to obtain a sufficiently developed market position on a par with competitors.

The specificity of the work is that the work revealed that in order to avoid a possible crisis situation and possible bankruptcy of the enterprise, it is necessary to timely and systematically analyze the financial condition of the enterprise, effectively use financial resources and optimize costs, conduct strategic planning and assess risks.

CUC «Osnovanie» is on the verge of ending its activities or joining another larger company. As an element of the housing and communal services system, it continues to occupy a position, although it does not have the full capacity to provide services and satisfy the needs of the population to an adequate extent, due to a number of relevant reasons.

Diagnostics of the existing strategy of CUC «Osnovanie» revealed that the company is implementing a basic strategy of reduction with a high probability of bankruptcy, and the existence of a threat of a financial crisis for the company in 2024. The further development of the enterprise requires defining the aspects of the anti-crisis strategy CUC «Osnovanie».

CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, HOUSING AND UTILITIES HOUSEHOLD (PUBLIC UTILITIES), MUNICIPAL ENTERPRISE, RECEIVABLE AND CREDITOR INDEBTEDNESS, PROBABILITY OF ENTERPRISE BANKRUPTCY, ANTI-CRISIS STRATEGY

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством.....	9
1.2 Комунальне підприємство: сутність та зміст.....	13
1.3 Стратегічний аналіз в системі антикризового управління.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МКП «ОСНОВАНІЄ» ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства МКП «Основа́ніє».....	21
2.2 Ефективність управління МКП «Основа́ніє».....	25
2.3 Стратегічний аналіз системи управління МКП «Основа́ніє» та діагностика ймовірності банкрутства.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА МКП «ОСНОВАНІЄ».....	39
ВИСНОВКИ.....	44
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	47
ДОДАТКИ .....	53

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню антикризового управління комунального підприємства на базі МКП «Основає», шляхом удосконалення ефективної діяльності підприємства та пошуку можливих варіантів отримання доходу.

Галузь житлово-комунального господарства давно знаходиться у кризовому стані через недостатню увагу та фінансування з боку держави, фізичне зношення житлового фонду та безуспішне реформування даної галузі. Враховуючи тривалу пандемію COVID-19 та майже 2 роки війни в Україні, стан явно не покращується. Через щоденні загрози обстрілів, виїзд великої кількості населення закордон, нестачі кваліфікованих спеціалістів у всіх сферах, більшість підприємств та установ переживають кризи, мають фінансові труднощі, хтось доходить до банкрутства. В цих складних умовах держава намагається зменшити витрати, запроваджуючи реорганізації підприємств, їхні об'єднання чи ліквідацію.

МКП «Основає» одне з таких підприємств, що знаходиться на межі завершення своєї діяльності чи приєднання до іншої більш великої компанії. Як елемент системи житлово-комунального господарства, воно продовжує займати позицію, хоч і не має повноцінної змоги надавати послуги та задовольняти потреби населення в належній мірі, через ряд відповідних причин.

Проблемна ситуація полягає в тому, що МКП «Основає» більше не є виконавцем послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій та не обслуговує житловий, нежитловий фонд та об'єкти благоустрою, тому немає можливості отримувати дохід від основного виду діяльності.

Об'єктом дослідження є міське комунальне підприємство «Основає».

Предмет дослідження: процес та аспекти антикризового управління комунальним підприємством.

Метою дослідження є визначення перспективних напрямків та надання пропозицій щодо антикризового управління комунального підприємства МКП «Основа» на підставі аналізу його системи.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи антикризового управління підприємством;
- розкрити сутність та зміст комунального підприємства;
- визначити стратегічний аналіз в системі антикризового управління;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства МКП «Основа»;
- розглянути ефективність управління МКП «Основа»;
- провести стратегічний аналіз системи управління МКП «Основа» та діагностики ймовірності банкрутства;
- визначити основні напрямки подолання кризової ситуації на МКП «Основа».

Наукова новизна полягає у розробці заходів щодо оптимізації роботи комунального підприємства та отримання доходу, а також можливості впровадження цих підходів іншими підприємствами галузі.

Гіпотеза: для оптимізації антикризового управління комунального підприємства необхідно вдосконалити роботу основного виду діяльності, враховуючи співпрацю з мешканцями та міською владою, щоб отримати достатньо розвинуту ринкову позицію на рівні з конкурентами.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством

На життєвому шляху кожного підприємства інколи виникають труднощі та проблемні ситуації, які називають кризою [50, с. 7].

Криза на підприємстві – це складна ситуація, коли виникають серйозні проблеми чи конфлікти, які можуть загрожувати його діяльності та вимагати необхідних змін для подолання труднощів та подальшого успішного функціонування.

Характерні варіанти виходу з кризової ситуації:

- вирішення проблем та успішне подолання кризи;
- припинення діяльності підприємства, тобто ліквідація.

Коли керівництву треба прийняти рішення щодо антикризових дій, треба бути дуже раціональним та обережним. Адже кожен крок у вирішенні проблемних питань може нести свої як позитивні, так і негативні наслідки, що повпливають на подальший розвиток організації.

До якої б галузі не відносилось підприємство, на нього завжди буде вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть стати причинами кризового стану. [50, с. 42]

До чинників зовнішнього середовища відносять: величину та стабільність попиту; стан кон'юнктури ринків (сировинні, фінансові, трудові ресурси, засоби виробництва тощо); конкурентне середовище; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних структур; випадкові чинники.

До внутрішнього середовища можна віднести показники структури організації, інформаційних та фінансових ресурсів, технічних, технологічних,

кадрових та просторових ресурсів, а також показники стратегічного потенціалу підприємства.

Під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників на підприємстві інколи трапляються непередбачувані ситуації, коли треба приймати негайні рішення. [50, с. 44]

Управління в кризовій ситуації – процес керування під тиском обставин, який дозволяє керівникам аналізувати, розробляти плани, організовувати, керувати операції для швидкого прийняття невідкладних рішень, що виникли перед підприємством.

Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, направлена на стратегічне усунення наявних проблем функціонування підприємства через розробку та впровадження спеціальної програми, що використовує всі сучасні методи управління. Здатність адаптуватися до нових обставин та знаходити правильні рішення, спрямовувати свій досвід та зусилля на подолання криз також є важливою частиною процесу [11].

Основна мета антикризового управління – досягнення хороших результатів завдяки ефективній організації грамотного керівництва персоналом та комунікаційним процесам. Досягнення поставленої мети залежить від рівня компетентності та досвіду керівника та готовності колективу до співпраці.

Суть антикризового управління виражається в тому, що до кризових ситуацій потрібно бути завжди готовим. Кризу можна передбачити, прискорити та пом'якшити; управління вимагає певних знань та досвіду фахівців аби наслідки кризи звести до мінімуму [30].

При антикризовому управлінні підприємством функції такі самі, що і при звичайному управлінні, але кожна з них зазнає істотних змін:

- планування – це процес визначення цілей, прийняття певної антикризової стратегії та відповідних рішень, враховуючи поточну ситуацію організації;

- організація – створення відповідної структури з раціональним

використанням кадрових, матеріальних та фінансових ресурсів.

– мотивація – комплекс нагород та санкцій, впроваджений для зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності та найшвидшого подолання кризи підприємства.

– контроль – моніторинг відхилень поставлених цілей для своєчасного коригування дій стратегії, спрямованої на успішність антикризових заходів [27, с.218].

До функцій антикризового управління відносять основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.1) [44].

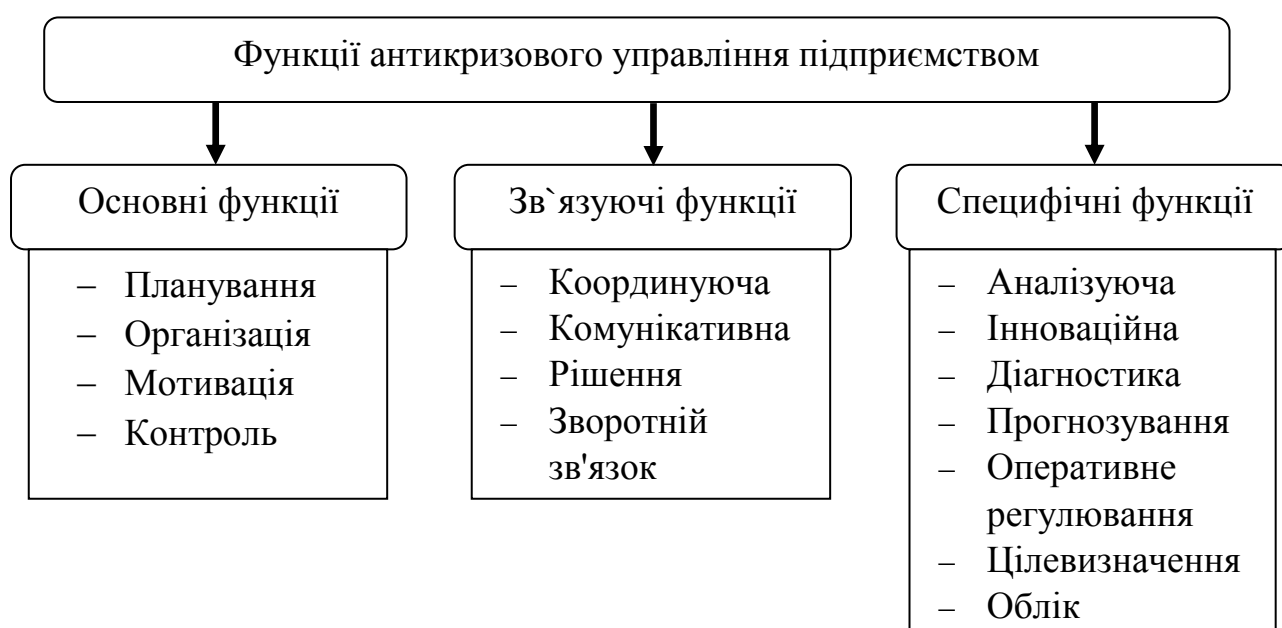


Рис. 1.1 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Система антикризового управління підприємством – сукупність взаємопов'язаних елементів, що під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників сприяє з'ясуванню причин кризи, її подолання та відбудовує стале функціонування соціальних та економічних аспектів.

Основні елементи системи АУП: суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління [32].

Об'єктом антикризового управління є кризові ситуації, що виникли на підприємстві, процес їх усунення та подальше запобігання.

Суб'єктами системи антикризового управління є особи, з певними знаннями, ресурсами та компетенцією, які забезпечать виконання всіх поставлених цілей та завдань даної системи.

Головною метою антикризового управління є запобігання, подолання та мінімізація негативних наслідків кризи для підприємства.

Основні завдання системи АУП включають: контроль зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз ситуації та визначення причин кризи; розробка стратегії виходу з кризи; прийняття та впровадження ефективних антикризових заходів; фінансовий аналіз та управління ризиками з метою відновлення фінансової діяльності підприємства; моніторинг та контроль результатів для вчасного коригування плану дій; залучення і мотивація персоналу; комунікація та взаємодія з клієнтами та партнерами; управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [43].

Методологія – система методів, технік та підходів, які використовуються для реалізації антикризового управління.

Залежно від конкретної ситуації та цілей організації, для оцінки ефективності антикризового управління використовують критерії: фінансові показники (рентабельність, обсяг прибутків/збитків, заборгованості), ефективність витрат, показники ліквідності та фінансової стійкості, зміни в ринкових позиціях, управлінська ефективність, мотивація та задоволеність персоналу, рівень інноваційних змін.

Дієвість антикризового управління залежить від заходів, що будуть сприяти виходу підприємства з кризового стану, відновленню його ефективності та запобіганню виникнення кризових ситуацій у майбутньому [50, с. 52-56].

## 1.2 Комунальне підприємство: сутність та зміст

Комунальним підприємством в Україні є самостійний господарюючий статутний суб'єкт, що може здійснювати виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність та має на меті задоволення потреб місцевого населення у житлово-комунальному обслуговуванні та інших аспектах комунальної сфери, із метою одержання відповідного прибутку (доходу) [22].

Головна мета комунального підприємства (КП) - надання якісних та доступних комунальних послуг, що сприяють підвищенню рівня життя населення та розвитку території, де воно діє.

Комунальне підприємство чи організація створюється згідно рішення місцевої ради, а засновником виступає структурний підрозділ виконавчого комітету (наприклад, департамент ЖКГ), що відповідає за конкретну сферу діяльності та в подальшому контролює функціонування установи. Рішенням міського голови призначається керівник комунальної установи, з яким укладається контракт з місцевою радою [23].

При створенні КП рада визначає розмір статутного фонду установи, до якого передаються грошові кошти місцевого бюджету відповідно до вимог Бюджетного кодексу України та майно комунальної власності відповідної територіальної громади [36].

Зміст комунального підприємства включає в себе організаційну та економічну структуру, набір послуг, які воно надає, а також управлінські та фінансові аспекти його діяльності. Важливо враховувати соціальний аспект діяльності комунального підприємства, оскільки воно має прямий вплив на життя та комфорт мешканців конкретної місцевості.

Основні завдання та призначення комунальних підприємств:

1. Надання комунальних послуг: Комунальні підприємства забезпечують надання житлово-комунальних послуг, таких як електропостачання, водопостачання, водовідведення, тепло- та газопостачання, вивезення та обробка побутових відходів, благоустрій (водоканал, обленерго,

запоріжелектротранс, міські теплові мережі, комунальний благоустрій, аварійна служба тощо).

2. Утримання та обслуговування інфраструктури: КП відповідають за обслуговування та ремонт інфраструктури, такої як дороги, мости, парки, сквери, спортивні майданчики тощо (Елуаш, комунальні спортивні комплекси та об'єкти, зеленбуд).

3. Безпека та охорона здоров'я громади: Забезпечують надання медичних послуг у громадських закладах, деякі КП надають послуги у сфері безпеки, як от пожежна охорона, охорона здоров'я, громади тощо.

4. Освіта та культура: Комунальні установи відповідають за надання освітніх послуг та підтримку культурних заходів у громаді (загальноосвітні та дошкільні навчальні заклади, будинки культури).

5. Управління комунальним майном: Комунальні підприємства керують та обслуговують комунальне майно, об'єкти інфраструктури, парки, надають послуги з управління житловим фондом, утримання будинків та прибудинкових територій тощо (комунальні житлові компанії).

6. Забезпечення якості та надійності послуг: КП ведуть роботу з покращення якості та надійності наданих послуг, щоб максимально задовольнити потреби населення [10].

Комунальному підприємству притаманні деякі основні риси та характеристики, що визначають його специфіку та особливості як організаційної форми, а саме:

1. Суспільна власність. Комунальні підприємства є власністю громади, тобто належать територіальній громаді чи місцевим органам влади.

2. Громадська відповідальність. Основною метою КП є задоволення потреб та інтересів громади, підвищення якості життя населення.

3. Спеціалізація в комунальній сфері. КП спеціалізуються на наданні різноманітних комунальних послуг.

4. Важливість для громади. КП є важливими установами, які впливають на життя та комфорт громади. Надання якісних комунальних послуг є ключовою складовою розвитку громади.

5. КП співпрацюють з місцевими органами влади та самоврядування для забезпечення ефективного функціонування та надання якісних послуг.

6. Підкореність місцевим нормативам. Діяльність КП регулюється місцевими нормативами та правилами, які визначають особливості його функціонування.

7. Соціальна орієнтованість. КП враховують соціальні аспекти та потреби населення у наданні комунальних послуг [23].

Комунальна установа повинна мати ряд ключових елементів та характеристик, щоб ефективно функціонувати та надавати комунальні послуги. До основних складових комунальної установи включають:

1. Статут чи установчий документ - встановлює правовий статус та основні цілі діяльності та завдання комунального підприємства, а також розроблення планів та стратегій для їх досягнення.

2. Кваліфікований персонал - установа повинна мати кваліфікований та компетентний персонал з розподілом обов'язків та відповідальності.

3. Матеріально-технічна база - установа повинна мати необхідні матеріальні та технічні ресурси.

4. Фінансова стійкість - забезпечення сталого функціонування та розвитку, комунальна установа повинна мати ефективну фінансову систему, планувати та контролювати бюджет та фінансову звітність.

5. Надання необхідних комунальних послуг відповідно до встановлених стандартів та системи внутрішнього контролю для уникнення недоліків та випадкових помилок, а також дотримання всіх законодавчих вимог.

6. Механізми взаємодії з громадою - комунальна установа повинна мати механізми для взаємодії з громадою, включаючи засоби зворотного зв'язку та механізми залучення громадської думки.

7. Система моніторингу, аналізу та вдосконалення діяльності - установа повинна мати систему для моніторингу та аналізу показників ефективності роботи організації в цілому, впровадження заходів для вдосконалення діяльності.

8. Законність та відкритість - комунальна установа повинна діяти в межах чинного законодавства та дотримуватися принципів відкритості та прозорості у своїй роботі.

9. Розвиток та інновації - впровадження новітніх технологій та інноваційних підходів для поліпшення надання комунальних послуг та розвитку організації [9].

Економічна структура комунального підприємства включає в себе компоненти, що визначають економічну діяльність та організацію фінансових ресурсів. До основних складових економічної структури КП відносять: джерела фінансування, витрати та вкладення, фінансовий потік, фінансовий результат (прибуток або збиток), управління фінансами, облік та звітність, стратегічне фінансове планування [13].

В цілому, комунальні підприємства спрямовані на забезпечення комфорту, безпеки та високого рівня життя для населення в межах конкретного територіального громадського утворення.

### 1.3 Стратегічний аналіз в системі антикризового управління

Розвиток підприємства залежить від обраної стратегії, яка визначається головними орієнтирами діяльності та метою компанії.

Головною метою стратегічного аналізу для розвитку підприємства є правильне використання своїх можливостей у конкурентному середовищі. У підприємства є варіант пристосуватися до умов конкуренції, чи спробувати змінити дане оточення. Для аналізу стратегічного розвитку підприємства використовуються різні моделі та методики, які визначають зв'язки між тим як ефективно функціонує підприємство та параметри, які впливають на його



розвиток. Також є велика кількість стратегічних матриць, для проведення аналізу стратегії у різних її аспектах. Можна виділити методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, зовнішнього та проміжного [20, с.54].

За допомогою методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища можна провести оцінку тих аспектів, що спричиняють загрозу розвитку підприємства, як їх зміни повпливають на поточне функціонування компанії, та прогнозування можливої реакції самого середовища. Для проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища можна використати такі методики як: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; методи оптимізації; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання [2, с.12]. Вибір методики аналізу зовнішнього середовища залежить від таких характеристик як кількість, дійсність та достовірність факторів, на які треба компанії звернути увагу, швидкість з якою вони змінюються, що впливає на загальне оточення підприємства. Чим більше факторів невизначеності, тим більше вирішень проблемних питань у керівника. Однією з найпоширенішою методикою стратегічного аналізу підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це один із методів оцінки внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства і складається з 4 елементів: S-сильні сторони, W-слабкі сторони, О-можливості, Т-загрози. Сильні та слабкі сторони належать до внутрішнього середовища підприємства, можливості та загрози – до зовнішнього середовища. До внутрішнього середовища належать переваги та недоліки, позитивні аспекти, що можуть посприяти компанії досягненню цілей та негативні, що становлять перешкоду для розвитку та успіху. Зовнішнє середовище містить в собі чинники, які існують поза сферою підприємства, але так само впливають на його функціонування. Вони можуть також впливати на інші підприємства, включаючи конкурентів [20, с.55].

Ринкові можливості – сприятливі умови для отримання конкурентних переваг: розширення асортименту та зростання попиту, введення нових

технологій виробництва, нові ринки збуту, погіршення позицій конкурентів, зростання рівнів доходів населення. Для самої фірми можливостями будуть ті, які вони зможуть використати.

Ринкові загрози – це несприятливі умови: економічна криза, зростання податків, нові конкуренти на ринку, зміна споживчих вподобань та смаків, зміни в законодавстві тощо. Причому однакові фактори можуть враховуватись по-різному, адже для однієї компанії якийсь чинник буде можливістю розвитку, а для іншого стане загрозою. [7, с.33].

Проведення аналізу сильних та слабких сторін проводиться у комплексі з можливостями та загрозами, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища і буде розглянутий далі в роботі. У табл. 1.1 представлено приклад складання матриці SWOT-аналізу [20, с.55].

Таблиця 1.1 - Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1. 2.	1. 2.
Сильні сторони	Поле «СіМ»	Поле «СіЗ»
1. 2.		
Слабкі сторони	Поле «СліМ»	Поле «СліЗ»
1. 2.		

Проведення SWOT – аналізу допоможе виділити конкурентоспроможні складові, що в подальшому скерує компанію у виборі стратегії розвитку та функціонування.

Стратегія попередження банкрутства повинна бути як постійний елемент загальної стратегії підприємства, що передбачить вибір стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку, запобіганню кризових ситуацій, досягнення високого рівня конкурентості підприємства у межах складових економічної стратегії.

Застосовуючи методи фінансового аналізу, можна передбачити можливість банкрутства підприємства та обґрунтувати заходи для виходу з кризової ситуації.

Двофакторна модель Едварда Альтмана вважають однією з найпростіших моделей щодо визначення прогнозу ймовірності банкрутства. Z-модель Альтмана представлена основними показниками, які відображають економічний потенціал підприємства та результати його діяльності за минулий період. Ймовірність настання банкрутства компанії залежить від коефіцієнту поточної ліквідності та коефіцієнту фінансової залежності (частки позикових коштів), показники яких множаться на вагові значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним шляхом і є значимістю кожного з цих факторів. Результати складаються з постійною величиною та визначаються за формулою (1.1):

$$Z = -0,3877 - 1,0736X_1 + 0,0579 X_2 \quad , \quad (1.1)$$

де  $Z$  – бал, рейтинг ризику несплати підприємства;

$X_1$  – коефіцієнт поточної ліквідності (покриття);

$X_2$  – коефіцієнт фінансової залежності (частки позикових коштів);

Якщо  $Z > 0,3$  , ймовірність банкрутства велика і зростає із зростанням  $Z$ .

Якщо  $- 0,3 < Z < 0,3$  , ймовірність банкрутства середня.

Якщо  $Z = 0$  , ймовірність банкрутства дорівнює 50%.

Якщо  $Z < - 0,3$  , ймовірність банкрутства мала і знижується в міру зменшення  $Z$ .

Похибка прогнозу ймовірності банкрутства даної моделі оцінюється з інтервалом  $\pm 0,65$  [4].

Для уникнення можливої кризової ситуації та ймовірного банкрутства підприємства треба вчасно та систематично аналізувати фінансовий стан підприємства, ефективно використовувати фінансові ресурси та оптимізувати

витрати, вдосконалювати систему управління та контролю, сприяти інноваціям та впровадженню новітніх технологій, проводити стратегічне планування та оцінювати ризики. Також не треба забувати про підтримку та стимулювання працівників для збільшення їх ефективності та підвищення продуктивності, адже правильна мотивація персоналу є одним з ключових факторів розвитку компанії.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МКП «ОСНОВАНІЄ» ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства МКП «Основаіє»

Житлове господарство – це галузь, яка безпосередньо пов'язана з життєзабезпеченням населення міста необхідними житлово-комунальними послугами.

У 1964 році при Запорізькій раді народних депутатів для реалізації повноважень міської ради у галузі житлового господарства, для координації діяльності житлових підприємств, з метою їх ефективного функціонування створено управління житлового господарства. На той час шість районних житлово-експлуатаційних об'єднань обслуговували близько 3 млн.кв.м. загальної площі житлового фонду. З кожним роком житловий фонд комунальної власності збільшувався за рахунок приймання відомчого житлового фонду [16, с.7].

У 1992 році було створено міське комунальне підприємство «Основаіє» (далі – Підприємство), яке було комунальною власністю Запорізької міської ради. Основною задачею підприємства на той час було ведення науково-виробничих робіт з ліквідації наслідків аварійного стану будівель та споруд:

- уточнення інженерно-геологічних майданчиків обстеження існуючих будівель, споруд та спостереження за їх опадами;
- визначення інженерно-геологічних умов майданчиків, а також видача висновків на нове будівництво, реконструкцію цивільних та промислових будівель, споруд.

У 2007 році було проведено реорганізацію підприємства та згідно рішення сесії міської ради міському комунальному підприємству «Основаіє» були розширені повноваження, делеговано функцію «замовника» і призначено

одержувачем бюджетних коштів на виконання робіт і здійснення технічного нагляду за реконструкцією, капітальним ремонтом житлового фонду комунальної власності відповідно до затверджених місцевих та державних програм. Органом управління підприємства було управління житловим господарством Запорізької міської ради. Основними задачами підприємства стали:

- проведення капітальних ремонтів і реконструкції житлових будинків, споруд;
- здійснення процедури закупки товарів, робіт та послуг відповідно до законодавства України;
- розробка зведено-кошторисної документації на виконання робіт.

До структури підприємства входило 3 відділи: відділ технагляду, планово-економічний відділ та бухгалтерія. Всього на підприємстві працювало 12 осіб.

Станом на 2009 рік обслуговування житлового фонду складало 11,0 млн.кв.м., роботу по експлуатації забезпечувало 4575 працівників (рис.2.1).

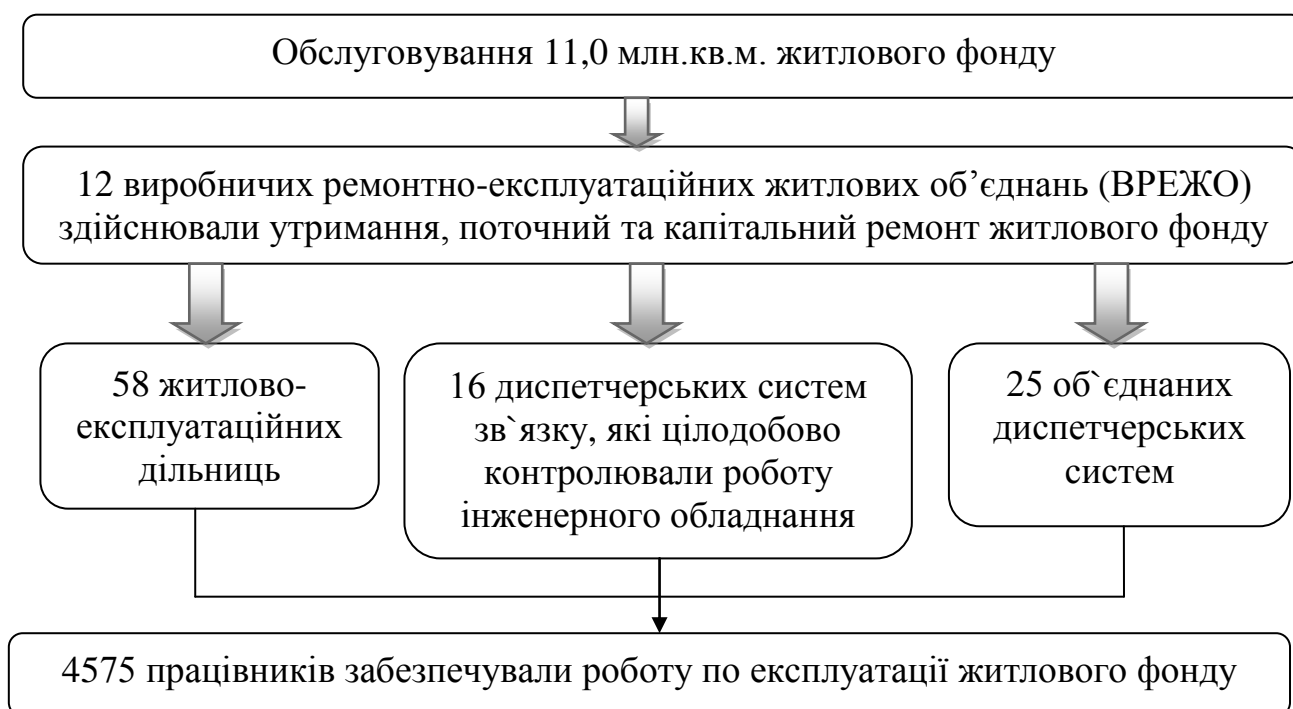


Рис. 2.1 - Обслуговування житлових підприємств житлового господарства на 2009 рік [16, с.114]

На шостому скликанні позачергової сесії Запорізької міської ради було прийнято рішення від 25.07.2012 року № 6 «Про затвердження передавальних актів та визначення розміру статутного капіталу міського комунального підприємства «ОСНОВАНІЄ», згідно якого припиняли державну реєстрацію комунальні підприємства «Виробниче ремонтно-експлуатаційне житлове об'єднання № 1-4, 6, 9-11, 13», «Ремонтно-експлуатаційне підприємство з обслуговування гуртожитків», «СПРИЯННЯ» шляхом їх приєднання до МКП «Основає». З моменту прийняття даного рішення МКП «Основає» стало повним правонаступником підприємств, що припиняються, та як правонаступник – є виконавцем житлово-комунальних послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій [1].

Приєднання ВРЕЖО до Міського комунального підприємства «Основає» мало полегшити роботу у житлово-комунальному господарстві та значно зекономити кошти міського бюджету. Проте, як казав колишній директор МКП «Основає», Гавріков Олексій Олексійович: «Створення «Основає» було великою помилкою».

Так, на той час, підприємство було великою махіною з більш ніж 4500 працівників. Але всі вони були об'єднані з різних районів міста, з різних ВРЕЖО, де була своя політика, своя економіка, свої обсяги роботи з утримання будинків та прибудинкової території та, відповідно, свої нарахування тарифів. При об'єднанні сталося так, що в одному районі був найвищий тариф, в іншому – найнищий, і за рахунок високого тарифу Хортицького району, виконувались роботи на Кічкасі, наприклад. Враховуючи те, що тарифи приймалися на кожен будинок окремо, зібрані кошти з кожного будинку мали б витратитись тільки на ці будинки.

Не було фінансової змоги робити планові роботи та поточний ремонт, тому підприємство практично працювало в аварійному режимі – гроші заходили загальною масою й витрачалися на ті будинки, де це потрібно було насамперед, незалежно від того, звідки прийшли кошти, з якого району.

Станом на 2015 рік МКП «Основа» працювало з тарифом 2008 року, що був збитковим та не дозволяв вести повноцінну господарську діяльність, адже всі складові тарифу зросли в рази – електроенергія, паливо, запасні частини та витратні матеріали, заробітна плата. Не можна мати якісну послугу за низького тарифу, та скільки не було спроб його підвищити – все було марним.

На той час, перед прийняттям нового тарифу, Постанова Кабміну №869 передбачала проведення по всьому місту повної інвентаризації будинків через БТІ, що налічувало 4 тисячі будинків. Обійшлося би це у 21 млн. 146 тисяч грн., та зайняло б шість років роботи, що було неприпустимо. Після змін вищезазначеної постанови на сесії міської ради було прийнято технічні характеристики житлових будинків, на основі яких розраховали новий тариф та подали на затвердження до міської ради, але депутати відмовились його приймати [3].

Все це призвело до того, що витрати підприємства не перекривались, населення отримувало послугу в неповному обсязі і принципово не платили за її надання, грошей не вистачало на виплату заробітної плати працівникам, через що вони вийшли страйкувати. Так МКП «Основа» і набуло негативного ставлення населення та містян загалом.

Дотепер на підприємстві було багато реорганізацій та скорочень чисельності працівників. У 2016 році було створено КП «Наше місто» ЗМР та КП «Запоріжжремсервіс» ЗМР, куди перейшли більшість працівників з МКП «Основа». Тим самим, з 01.09.2016 МКП «Основа» було позбавлено функції виконавця послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій, а в новій структурі підприємства стали відсутніми відділи, служби та сектори, що здійснювали безпосереднє обслуговування житлового та нежитлового фонду і об'єкти благоустрою.

На сьогодні загальна чисельність працівників МКП «Основа» 9 осіб, до основної діяльності яких входить:

- робота з абонентами, спрямована на погашення дебіторської і



кредиторської заборгованості за житлово-комунальні послуги, які були надані до 01.09.2016;

- моніторинг та контроль стану заборгованості та надходжень оплат по договорах;
- підготовка та надання архівних довідок, відповідей на запити установ, підприємств, організацій та звернення населення, в межах компетенції [34].

## 2.2. Ефективність управління МКП «Основа»

На теперішній час власником Міського комунального підприємства «Основа» є територіальна громада м. Запоріжжя в особі Запорізької міської ради, орган управління майном - Департамент з управління житлово-комунальним господарством Запорізької міської ради. Керівник: в.о. директора Антоніна Анатоліївна Півень, згідно розпорядження Запорізького міського голови від 02.05.2022 № 648к/тр.

Діяльність МКП «Основа» здійснюється на підставі Статуту, зареєстрованого розпорядженням виконавчого комітету Запорізької міської ради народних депутатів 19.02.1992 № 198р зі змінами та доповненнями (затвердження в новій редакції рішенням ЗМР від 27.04.2023 № 116).

Юридична адреса МКП «Основа»: 69095, м. Запоріжжя, вул. Українська, 29А.

Види економічної діяльності згідно КВЕД: 81.10 - Комплексне обслуговування об'єктів [39].

З 01.01.2017 підприємство виконує заходи по вирішенню питань, які залишилися внаслідок реорганізацій 01.08.2012 КП «ВРЕЖО №1-4, 6, 9-11,13» та з вересня 2016 після створення КП «Наше місто», КП «Запоріжжремсервіс» ЗМР, КП «ЦУІТ», та передачі функцій з утримання будинків та прибудинкової території. У господарському віданні МКП «Основа» залишилися ряд незатребуваних основних засобів та товаро-матеріальних цінностей, подальше використання та списання яких залишається не вирішеним (зруйновані споруди,

автотранспортна техніка та верстати непридатні для використання у діяльності підприємства, залишки матеріалів місцевого матеріального резерву м.Запоріжжя для запобігання і ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, ліфтове обладнання). Також підприємство здійснює позовну роботу з населенням, яке має борги за надані (або надані не в повному обсязі) послуги ЖКГ до 01.09.2016, для забезпечення поточних витрат підприємства, та виплачувати кредиторську заборгованість населенню, та іншим юридичним особам.

Згідно фінансового плану за 1 півріччя 2023 рік (Табл. 2.1) планувалось отримати дохід 1110 тис. грн., в т.ч. інших доходів – 12 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники виконання фінансового плану МКП «Основа» за 1 півріччя 2023, тис.грн. [49]

Найменування показника	Код рядка	План	Факт	відхилення, +/-	виконання, %
Доходи	1210	1 110,0	1 851,0	741,0	167
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000			0,0	0
Інші операційні доходи	1070	1 098,0	1 843,0	745,0	168
Інші фінансові доходи	1130			0,0	0
Інші доходи	1150	12,0	8,0	-4,0	67
Витрати	1220	1 520,0	1 827,0	307,0	120
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	446,0	443,0	-3,0	99
Адміністративні витрати	1030	684,0	675,0	-9,0	99
Витрати на збут	1060			0,0	0
Інші операційні витрати	1080	360,0	679,0	319,0	189
Фінансові витрати	1140			0,0	0
Інші витрати	1160	30,0	30,0	0,0	100
Витрати з податку на прибуток	1180			0,0	0
Фінансові результати діяльності					
Валовий прибуток/збиток	1020	-446,0	-443,0	3,0	99
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	-392,0	46,0	438,0	-12
Фінансовий результат до оподаткування	1170	-410,0	24,0	434,0	-6
Чистий фінансовий результат, прибуток/збиток	1200	-410,0	24,0	434,0	-6

## Продовження табл. 2.1

Відрахування частки (частини) прибутку	2011			0,0	0
Рентабельність	1201	-27,0	1,3	28,3	
ЕВІТДА	1300	-380,0	-623,0	-243,0	164
Рентабельність ЕВІТДА	1310				
Капітальні інвестиції	4000			0,0	0
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами (осіб))	6000	14,5	13,5	-1	93
Витрати на оплату праці	6010	792,0	732,0	-60,0	92
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн.)	6020	9 103	9 037	-66,0	99

За підсумками звітного періоду «Інших операційних доходів» фактично нараховано 1843 тис. грн. або, на 745 тис. грн. більше від запланованих (168 %), за рахунок фінансової допомоги за звітний період, яка склала 683 тис.грн.

Інші доходи фактично нараховано 8 тис. грн., що менше на 4 тис. грн. ніж було передбачено фінансовим планом за рахунок зменшення надходжень держмита, так як тимчасово було призупинено примусове стягнення заборгованості за рішеннями суду. Разом доходи 1851 тис. грн. на 741 тис.грн. більше (167 %) від запланованого (табл. 2.2 та рис.2.2).

Таблиця 2.2 – Структура доходів МКП «Основаніє»

Показники	Уточнений план 1 півріччя	Факт 1 півріччя	Відхилення / виконання від поточного року	
			од.	%
Дохід від основної діяльності, тис.грн.	-	-	-	-
в т.ч.: роботи, які фінансуються з бюджету, тис.грн.	-	-	-	-
Інші доходи від операційної діяльності, тис.грн.	1098	1843	745	168
в т.ч.: фінансова підтримка на покриття дефіциту обігових коштів підприємства, тис.грн.		683	683	
Інші доходи, тис. грн.	12	8	-4	67
Доходи всього, тис.грн.	1110	1851	741	167

Особливості формування дохідної частини включають в себе: резерв сумнівних боргів - 1022 тис. грн., прострочена кредиторська заборгованість - 1 тис.грн., фінансова підтримка - 683 тис. грн., відшкодування раніше списаних активів - 2 тис.грн., інфляційні, річні - 0 тис.грн., видача довідок - 1 тис.грн., здача металобрухту - 65 тис.грн., оприбуткування металобрухту - 66 тис.грн.



Рис. 2.2 – Структура доходів МКП «Основа́ніє»

За звітний період від населення надійшли грошові кошти в сумі 212 тис.грн. в т.ч. за рішенням суду (150 тис.грн.), як поточні надходження які раніше включено в дохід до 01.09.2016 і не було списано на витрати як резерв сумнівних боргів, та вдруге не може рахуватися доходом, та помилково сплачені грошові кошти в сумі 62 тис.грн. В доходи включаються лише надходження, які раніше були списані на резерв сумнівних боргів.

Середня заробітна плата працівників становить 9037 грн. Заборгованість з виплати заробітної плати станом на 01.07.2023 відсутня.

Загальна витратна частина фінансового плану за звітний період передбачена у сумі 1520 тис. грн., собівартість реалізованих послуг (загальнопромислові) за звітний період склали 443 тис. грн., що менше від запланованого рівня на 3 тис. грн. (99,6%) (табл. 2.3 та рис.2.3).

Таблиця 2.3 – Структура витрат МКП «Основа»

Показники	Уточнений план 1 півріччя	Факт 1 півріччя	Відхилення / виконання від поточного року	
			од.	%
Собівартість послуг, тис.грн.	446	443	-3	99
Адміністративні витрати, тис.грн.	684	675	-9	99
Інші операційні витрати, тис.грн.	360	679	319	189
Інші витрати, тис.грн.	30	30	0	100
Всього витрати, тис.грн.	1520	1827	307	120

Адміністративні витрати за звітний період склали 675 тис. грн., що менше на 9 тис. грн. (99 %) ніж було передбачено фінансовим планом, за рахунок економії заробітної плати. Зменшення суми нерозподілених постійних загальнопромислових витрат на 3 тис. грн. за рахунок економії паливно-мастильних матеріалів, електроенергії.

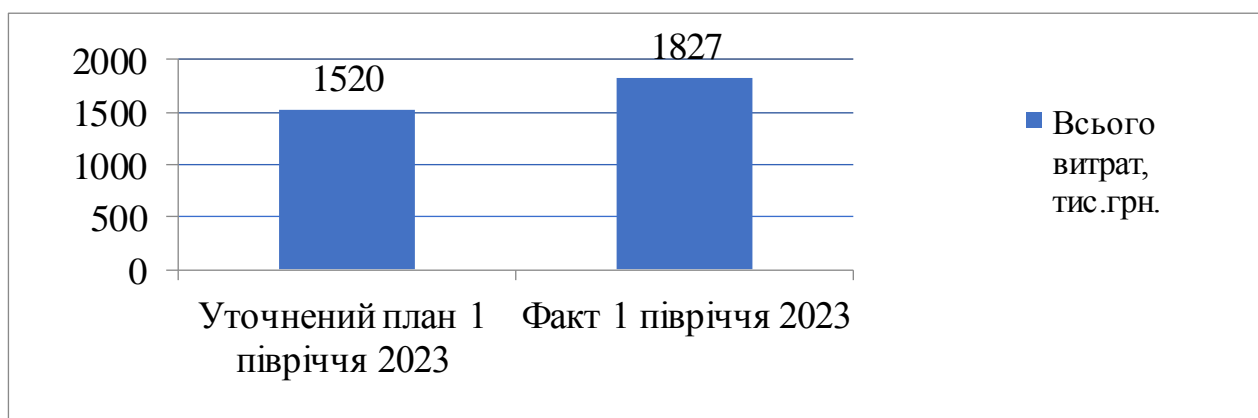


Рис. 2.3 – Структура витрат МКП «Основа»

«Інші операційні витрати» більше ніж було передбачено фінансовим планом на 319 тис. грн. (189 %), виникло внаслідок: збільшення витрат на теплову енергію архівного приміщення - 48 тис.грн., збільшення витрат на списання металобрухту - 134 тис. грн., судові витрати, послуги ВДВС - 60 тис. грн., комунальні послуги (електроенергія) - 10 тис.грн., інші - 67 тис.грн. (реєстрація домену, х/вода та ін.).

За підсумками роботи за звітний період чистий дохід 0, так як нарахування населенню за утримання житлових будинків не здійснюється, підприємство лише отримує грошові кошти (борги минулих періодів які виникли до 01.09.2016), які було включено в дохід за датою надання послуг, тобто до 01.09.2016. Значення нульового чистого доходу відбулося за рахунок проведених заходів з реорганізації та передачі з 01.09.2016 року житлових будинків на баланс іншого комунального підприємства.

Фінансовим результатом від звичайної діяльності підприємства за звітний період є прибуток у розмірі 24 тис. грн.

В звітному періоді витрати, пов'язані зі сплатою податків склали 576 тис. грн.: обов'язкових платежів до бюджету державних цільових фондів (ПДВ - 0 тис. грн.; військовий збір - 11 тис. грн.); податки та збори до бюджету міста (єдиний податок 2 % 94 тис.грн., а кошти від списання майна комунальної власності 182 тис.грн.); загальні податки та збори (податок з доходу фізичних осіб 128 тис.грн.); інші платежі на користь держави (єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування 161 тис. грн.)

Станом на 01.01.2023 загальна сума дебіторської заборгованості складає 114 112 тис. грн. в т.ч. населення 10 267 тис.грн. та (населення 100 985 тис. грн. резерв сумнівних боргів, позабалансом) інші споживачі – 2 860 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Показники дебіторської та кредиторської заборгованості МКП «Основаніє»

Показник	На 01.01.2023	На 01.07.2023	Відхилення від поточного року	
			од.	%
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	1970	1313	-657	-2,0
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	13127	12419	-708	-5,0

Кредиторська заборгованість 41970 тис.грн. в т.ч. пільгова пенсія 392 тис. грн., розрахунки з працівниками по заробітній платі (грудень) 71 тис.грн., по виконавчим листам 15 тис.грн. (судові витрати Концерн «МТМ»), податкове зобов'язання в балансі 951 тис.грн., інші 541 тис. грн. (населення 26

757 тис. грн., податкове зобов'язання 14194 тис.грн. обліковуються позабалансом). Прострочена кредиторська заборгованості 26 757 тис.грн..

Дебіторська заборгованість станом на 01.07.2023 складає 12 419 тис. грн., в тому числі: населення – 9 559 тис. грн., інші споживачі – 2 860 тис. грн. Прострочена Дт заборгованість складає 9 559 тис.грн. та віднесена на резерв сумнівних боргів.

Кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду становить 1313 тис. грн., в т.ч. населення 808 тис. грн., пільгова пенсія 138 тис.грн. Розрахунки з працівниками по заробітній платі (червень) 61 тис.грн., по виконавчим листам 1 тис.грн. (судові витрати Концерн МТМ), інші 305 тис. грн. простроченої кредиторської заборгованості немає.

Дебіторська заборгованість за звітний період зменшилась на 708 тис. грн. за рахунок: надходжень грошових коштів 708 тис. грн., взаємозаліків - 0 тис. грн. Кредиторська заборгованість за звітний період зменшилась на 657 тис. грн. а саме: кредиторська заборгованість минулих років зменшилась - 718 тис.грн., розрахунки з постачальниками товарів, послуг (поточні) збільшилась - 61 тис. грн.

За звітний період на р/р надійшло - 2678 тис. грн. в т.ч фіндопомога 683 тис.грн., витрачено - 2522 тис. грн. в т.ч фіндопомога 683 тис. грн. За рахунок надходжень грошових коштів забезпечено виплату заробітної плати та сплати податків, виплати населенню, та погашення, частково, кредиторської заборгованості минулих років та ін.

МКП «Основаніє» має додаткові витрати не основного виду діяльності. За 1 півріччя 2023 витрати склали 192,00 тис. грн. – пенсія пільгових категорій (електрогазозварники, працюючі до виходу на пенсію за віком).

Виробництво на підприємстві відсутнє.

Таким чином, загальний стан МКП «Основаніє» можна охарактеризувати як результат взаємодії різноманітних факторів, які включають вразливий економічний стан підприємства, що потребує стабільної фінансової підтримки з боку міста, постійний моніторинг та контроль надходжень (погашення

заборгованості населення), консультативну роботу з мешканцями та належного обліку зношеного майна, що є в господарському віданні підприємства.

### 2.3 Стратегічний аналіз системи управління МКП «Основаніє» та діагностика ймовірності банкрутства

Розвиток стратегії для комунального підприємства вимагає впровадження заходів, спрямованих на досягненні та збереженні рівня конкурентоспроможності, що неможливо без вивчення конкурентного середовища. SWOT-аналіз (Табл.2.5 та табл.2.6) виступає як ключовий інструмент стратегічного управління, що дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток підприємства [42].

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу МКП «Основаніє»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Статутний фонд 28 млн.грн.</li> <li>2. Відомий локальний бренд.</li> <li>3. Досвід роботи, висока компетентність, кваліфіковані фахівці.</li> <li>4. Виплата пільгової пенсії колишнім працівникам, які пішли на пенсію за гарячим стажем (електрогазоварники та покрівельники).</li> <li>5. Дебіторська заборгованість – заборгованість населення перед підприємством за надані житлово-комунальні послуги.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність житлового фонду, тому житлово-комунальні послуги населенню не надаються, через що поточних доходів немає, лише дохід минулих періодів.</li> <li>2. Нестача фінансового ресурсу для розвитку підприємства.</li> <li>3. Низький рівень доходів населення.</li> <li>4. Більшість мешканців відмовляються сплачувати старі борги, за послуги які їм надавалися раніше, вважають це непотрібним.</li> <li>5. Відсутність сайту підприємства. Контакти та дані про підприємство є тільки на сайті Запорізької міської ради, куди мало хто заглядає. Через велику кількість реорганізацій, та переїзд підприємства, більшість населення і зараз шукає ЖЕДи та не знає куди іти, до кого звертатись щодо боргів, отримання довідки чи консультації.</li> </ol>



## Продовження табл. 2.5

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>Надання архівних довідок про підтвердження стажу (пільгового стажу) для оформлення пенсій колишнім працівникам підприємства.</li> <li>Надання коштів до спеціального фонду від здачі на металобрухт застарілої та непридатної для використання автотранспортної техніки та верстатів.</li> <li>Використання земельної ділянки як стоянку для автотранспорту (можливо здача в оренду).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розташування підприємства у м. Запоріжжі, яке є прифронтовим.</li> <li>Політична нестабільність та військові дії в Україні.</li> <li>Фізичне та моральне старіння житлового фонду. Більшість будинків фізично зношені та потребують капітального відновлення.</li> <li>Значна частка населення має психологічну залежність від ЖЕКів, тому інша нова форма управління непередбачувана та незрозуміла для багатьох людей.</li> <li>Загроза поглинання більш крупним підприємством.</li> </ol>

Таблиця 2.6 – Розширена матриця SWOT-аналізу МКП «Основа»

	Можливості	Загрози
Сильні	Сильні і Можливості	Сильні і Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Надання архівних довідок, що підтверджують трудовий стаж допоможе людям оформити пенсію (пільгову пенсію).</li> <li>Приведення до ладу обліку зношеного майна комунальної власності, адже чим більше реформувань, тим більше втрачається цінність державного майна (зношеність, несвоєчасне списання, халатність, безконтрольність).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>При поглинанні більш великим підприємством, виплата пільгової пенсії стане додатковими витратами для нього.</li> <li>При стабілізації ситуації в країні (закінчення війни, повернення громадян до України) збільшиться можливість погашення заборгованості.</li> </ol>
Слабкі	Слабкі і Можливості	Слабкі і Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>За рахунок отримання коштів від можливої здачі в оренду земельної ділянки, відбудеться поступове погашення кредитор. заборгованості, а залишок коштів використати для розвитку підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Через відсутність житлового фонду та основного виду діяльності збільшується ризик поглинання іншим підприємством.</li> <li>Через військові дії та виїзд громадян закордон, рівень доходів мешканців низький та вони не сплачують борги.</li> </ol>

Виходячи з результатів матриці SWOT-аналізу МКП «Основа», можна сказати, що основним недоліком підприємства є нестача власних коштів, які підприємство може використати для подальшого розвитку. За відсутності житлового фонду, основним варіантом доходу є погашення дебіторської

заборгованості. В свою чергу, дебіторка пов'язана з малозабезпеченими боржниками, які в умовах тривалого часу пандемії й теперішнього стану війни не мають можливості виконувати свої зобов'язання погашення боргів, що значно знижує темпи надходжень та гальмує розвиток підприємства в цілому. На даний час існування МКП «Основаніє» є за рахунок раніше отриманих судових рішень на примусове стягнення, які з початку війни згідно розпорядження були тимчасово призупинені. Лише з 2023 року відділи державної виконавчої служби м. Запоріжжя повільно відновлюють стягнення заборгованості.

Виходячи з наведеного можна зробити висновок, що компанія реалізує стратегію скорочення, яка не дає значних перспектив для подальшого розвитку МКП «Основаніє» та не забезпечує у повному обсязі реалізації сильних сторін компанії (наявний статутний фонд в обсязі 28 млн.грн., відомість бренду на локальному ринку комунальних послуг, досвід роботи колективу та висока компетентність й кваліфікація фахівців). Задля забезпечення подальшого розвитку компанії її керівництву треба розробити ефективну стратегію антикризового менеджменту та запропонувати її власникам.

Наступним кроком нашого дослідження є визначення ймовірності банкрутства підприємства МКП «Основаніє». Згідно даних таблиці 2.7 та фінансових показників балансу МКП «Основаніє» у динаміці, представлених у таблиці Додатку А, розрахуємо ймовірність банкрутства підприємства за двофакторною моделлю Альтмана.

Таблиця 2.7 – Механізм розрахунку ймовірності банкрутства підприємства за двофакторною моделлю Альтмана [4]

Показники моделі	Формула розрахунку
Коефіцієнт поточної ліквідності ( $X_1$ )	$X_1 = \text{Ф. №1, р. 1195} : \text{Ф. №1, р. 1695}$
Показник частки позикових коштів у пасивах підприємства ( $X_2$ )	$X_2 = (\text{Ф. №1, р. 1595} + \text{р. 1695}) : \text{Ф. №1, р. 1900}$
$Z = -0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,579 X_2$	

Таблиця 2.8 – Результати розрахунку ймовірності банкрутства МКП «Основа» за двофакторною моделлю Альтмана станом на 4 квартал 2023 р.

Період	Розрахунки
На кінець звітного періоду 2021	$X_1 = 14646 : 42813 = 0,342$ $X_2 = (115 + 42813) : 17022 = 2,522$ $Z_{2021} = -0,3877 - 1,0736 * 0,342 + 0,579 * 2,522 = 0,705$
На кінець звітного періоду 2022	$X_1 = 14037 : 42425 = 0,331$ $X_2 = (115 + 42425) : 16214 = 2,624$ $Z_{2022} = -0,3877 - 1,0736 * 0,331 + 0,579 * 2,624 = 0,776$
На кінець звітного періоду 2023	$X_1 = 13212 : 41313 = 0,320$ $X_2 = (115 + 41313) : 15185 = 2,728$ $Z_{2023} = -0,3877 - 1,0736 * 0,320 + 0,579 * 2,728 = 0,848$

За результатами розрахунків двофакторної моделі, зазначених у таблиці 2.8, значення Z-показника у динаміці більше 0,3, що свідчить про велику ймовірність банкрутства МКП «Основа», причому з кожним роком показник збільшується.

Використовуючи звіт про фінансові результати форми №1 та форми №2 (Додатки А та Б), прорахуємо коефіцієнт У. Бівера для оцінки незадовільної структури балансу і ризику банкрутства підприємства, що визначається за формулою:

$$K_B = (ЧП - НА) : (ДЗ + ПЗ) , \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток; НА – нарахована амортизація; ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання [12, с. 269].

Якщо коефіцієнт Бівера в межах 0,4–0,45 – добрий стан, 0,17 – за 5-6 років до банкрутства, –0,15 – за 1 рік до банкрутства [26].

Як ми бачимо у табл. 2.9, за результатами показників коефіцієнта Бівера МКП «Основа» має критичну структуру балансу та велику ймовірність

банкрутства підприємства, хоч показник за останній рік покращився, але ризик банкрутства все одно досить великий.

Таблиця 2.9 – Механізм розрахунку ймовірності банкрутства МКП «Основаніє» за коефіцієнтом У. Бівера станом на 4 квартал 2023 р.

Формула розрахунку	
$K_B = (\Phi. \text{№}2, \text{р. } 2350 - \Phi. \text{№}2, \text{р.}2515) : (\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1595 + \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1695)$	
Період	Розрахунок
На кінець звітного періоду 2021	$K_{B\ 2021} = (0 - 13) : (115 + 42813) = - 0,0003$
На кінець звітного періоду 2022	$K_{B\ 2022} = (0 - 41) : (115 + 42425) = - 0,001$
На кінець звітного періоду 2023	$K_{B\ 2023} = (24 - 14) : (115 + 41313) = 0,0002$

Далі розглянемо ймовірність банкрутства МКП «Основаніє» за чотирьохфакторною моделлю Романа Ліса, яка розраховується за формулою:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092 X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad , \quad (2.2)$$

Де  $Z$  - дискримінантний показник, який визначає наявність кризового стану;

$X_1$  = оборотні активи/загальна вартість активів (Ф. №1, р. 1195 : Ф. №1, р. 1300) ;

$X_2$  – операційний прибуток /загальна вартість активів (Ф. №2, р. 2190 : Ф. №1, р. 1300);

$X_3$  – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів (Ф. №1, р. 1420 : Ф. №1, р. 1300);

$X_4$  – власний капітал / позиковий капітал (Ф. №1, р. 1495 : Ф. №1(р. 1595 + р.1695)).

Якщо показник рівня ймовірності банкрутства  $Z < 0,037$  - вірогідність банкрутства велика;  $Z > 0,037$  - ймовірність банкрутства мала [52].

Розрахунки визначення ймовірності банкрутства, за чотирьохфакторною моделлю Р. Ліса [18] в динаміці, наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати розрахунку ймовірності банкрутства МКП «Основа» за моделлю Р. Ліса станом на 4 квартал 2023 р.

Період	Розрахунки
На кінець звітного періоду 2021	$X_1 = 14646 : 17022 = 0,860$ $X_2 = 0 : 17022 = 0$ $X_3 = - 58084 : 17022 = - 3,412$ $X_4 = - 25906 : (115 + 42813) = - 0,603$ $Z_{2021} = 0,063*0,860 + 0,092*0 + 0,057*(-3,412) + 0,001*(-0,603)$ $= - 0,1409$
На кінець звітного періоду 2022	$X_1 = 14037 : 16214 = 0,866$ $X_2 = 0 : 16214 = 0$ $X_3 = - 58414 : 16214 = - 3,603$ $X_4 = - 26326 : (115 + 42425) = - 0,619$ $Z_{2022} = 0,063*0,866 + 0,092*0 + 0,057*(-3,603) + 0,001*(-0,619)$ $= - 0,1514$
На кінець звітного періоду 2023	$X_1 = 13212 : 15185 = 0,87$ $X_2 = 46 : 15185 = 0,003$ $X_3 = - 58331 : 15185 = - 3,841$ $X_4 = - 26243 : (115 + 41313) = - 0,633$ $Z_{2023} = 0,063*0,87 + 0,092*0,003 + 0,057*(-3,841) + 0,001*(-0,633) = - 0,1645$

Динаміка результатів розрахунків показників рівня ймовірності банкрутства за моделлю Ліса упродовж 2021-2023 рр. набагато нижче граничного значення 0,037, що також свідчить про високий ризик банкрутства МКП «Основа».

Використання різних моделей оцінки ймовірності банкрутства таких як модель Альтмана, модель Р. Ліса та розрахунок коефіцієнта Бівера, дозволяє отримати дані фінансового стану підприємства за допомогою обмеженої кількості показників та своєчасно попередити можливість настання кризового стану. Проте ці показники не вказують на конкретні причини, які призвели до зміни рівня фінансової стійкості, і не надають інформації щодо подальшого розвитку підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства за вищенаведеними методиками показує узагальнені дані, проте розрахунки засвідчили, що загроза фінансової кризи для підприємства МКП «Осноvanіє» на 2024 рік існує. Незважаючи на те, що загроза банкрутства є протягом року, підприємство здійснює фінансово-господарську діяльність та все ще продовжує своє існування. Загалом вся галузь житлово-комунального господарства в Україні перебуває в кризовому стані, через відсутність належного реформування та підтримки з боку держави.

Отже, діагностика наявної стратегії МКП «Осноvanіє» виявила, що компанія реалізує базову стратегію скорочення з великою ймовірністю банкрутства, що підтверджується розрахунками зарубіжних моделей. Подальший розвиток підприємства потребує визначення аспектів антикризової стратегії МКП «Осноvanіє».

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА МКП «ОСНОВАНІЄ»

Для подолання та виходу МКП «Основаіє» з кризової ситуації та налагодження ефективної діяльності підприємства, можна запропонувати керівництву такі аспекти антикризової стратегії:

1.Фінансовий аспект. Для поліпшення та підтримки фінансового стану підприємства необхідно активізувати збільшення фінансових вхідних грошових потоків, оптимізація поточних витрат на власні потреби підприємства, мобілізація внутрішніх резервів, а саме:

- проведення суцільної інвентаризації (реструктуризації) активів підприємства;
- сукупність заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу активів балансу;
- перетворення в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства;
- проведення реструктуризації в плані дебіторської заборгованості населення, коли неможливо одноразово сплатити всю суму боргу (населення, що прийшло переоформлювати документи у зв'язку з отриманням квартири у спадщину тощо; зазвичай це великі суми і з людиною укладається договір реструктуризації, згідно якого він кожен місяць платить фіксовану суму і потроху закриває всі борги). Коли приходять за довідкою про відсутність заборгованості при купівлі/продажі квартири, то через заплановану угоду та відсутність часу, люди платять одразу все, що є звісно плюсом для підприємства.

Робота з дебіторською заборгованістю являє собою основну частину загальної політики управління МКП «Основаіє». Підприємство спрямоване на управління заборгованістю, що являє собою реструктуризацію боргів,

відшкодування боргів у судовому порядку та забезпечення примусового стягнення через виконавчі служби та приватних виконавців.

З моменту введення військового стану в Україні, згідно постанови КМУ від 5 березня 2022 року № 206 «Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану», було заборонено нарахування та стягнення пені у випадку несплати чи несвоєчасної сплати за комунальні послуги. Хоч штраф і не нараховується, але це не звільняє населення від обов'язку сплачувати за житлово-комунальні послуги. Проте цей момент дуже послабив відношення самих людей і багато хто думає, що на час війни можна і не платити. Тому треба ввести заходи, щоб створити платіжну дисципліну.

Як один з варіантів нагадування людям про їхні борги це друк рахунків на оплату чи вивішення списків боржників будинку на дошки оголошень біля під'їзду. Враховуючи те, що у МКП «Основа» відсутні працівники для виконання даної роботи, та цей метод доволі витратний, він не дуже підходить підприємству. Тому можна запропонувати компанії укласти договір з одним із операторів мобільного зв'язку (чи декількома) для впровадження системи оповіщення населення про наявну заборгованість, яку вони можуть одразу сплатити, чи перевірити стан свого особового рахунку, у разі питань одразу зв'язатися з фахівцями МКП «Основа».

Звичайно впровадження цього методу теж вимагає певних витрат, але з його допомогою буде прискорено обізнаність населення про стан заборгованості та стимулювання до їх сплати, надходження коштів в повному обсязі на рахунок буде швидше, підприємство покращить роботу погашення дебіторської заборгованості, а оператори мобільного зв'язку зможуть розширити коло своїх споживачів. Така співпраця буде обом сторонам вигідна.

МКП «Основа» вже співпрацює у подібному напрямку з кількома банками та ПрАТ «Запоріжжв`язоксервіс». Згідно укладених договорів, підприємство кожен місяць надає коректну базу даних зі списками боржників в електронному вигляді та при сплаті населенням за комунальні послуги, наприклад у «Приват24», наявна заборгованість по МКП «Основа» також



буде виставлена. Потім установами надається звіт про кількість проведених оплат та загальну суму платежів. Є доцільним продовження співпраці з іншими представниками фінансових установ.

Також можна запропонувати варіант рефінансування дебіторської заборгованості, тобто застосування факторингових операцій.

Факторинг дебіторської заборгованості МКП «Основа» - це укладання фінансової угоди, в рамках якої підприємство передасть свої вимоги щодо отримання коштів від клієнтів (дебіторську заборгованість) фінансовій установі (фактору). Фактор надасть підприємству фінансову підтримку, видаючи передоплату частини суми дебіторської заборгованості, в діапазоні від 70% до 90%. Такий підхід може мати кілька переваг для комунального підприємства:

- отримання швидкого доступу до коштів, які можна використовувати для поточних потреб або вирішення фінансових труднощів;
- передача дебіторської заборгованості фактору, що зменшить ризик неплатежу, оскільки фактор може брати на себе частину цього ризику;
- фактор може взяти на себе функції з управління дебіторською заборгованістю, що полегшить облік та відстеження платежів;
- фактор може взяти на себе обов'язки з адміністрування кредитів та стягнення заборгованості, звільнивши підприємство від цих завдань.

Керівництву МКП «Основа» треба ретельно оцінити умови угоди з фактором, вартість послуг та умови відшкодування, аби впевнитися в ефективності цього фінансового інструменту саме для них.

В господарському віданні МКП «Основа» значиться земельна ділянка, яку можливо використовувати у виробничих цілях для розвитку підприємства. Однією з проблем є те, що даній земельній ділянці не присвоєно поштову адресу, вона розташована на розі вул. Товариської та вул. Професора Толока і значиться за межами міста Запоріжжя. Після вирішення питання щодо присвоєння поштової адреси, реєстрації об'єкту та отримання згоди Запорізької міської ради, можливе подальше його використання. Розміщення міського

транспорту або створення платної стоянки на даній території, вже стане одним зі сприятливих факторів розвитку МКП «Основа».

## 2. Розвиток ринкової позиції, співпраця та партнерство.

МКП «Основа» позбавлено функції виконавця послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій та не обслуговує житловий, нежитловий фонд та об'єкти благоустрою. Для забезпечення ефективної взаємодії та активізації роботи з населенням можливий варіант по принципу керуючих компаній.

З кожним роком у м. Запоріжжя кількість об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) тільки збільшується. Деякі будинки хочуть створити ОСББ, але ніхто з мешканців не наважується стати головою. За ініціативи керівника МКП «Основа» та жителів багатоквартирних будинків можливо створити ефективну систему управління з якісним обслуговуванням. Підприємство, маючи великий комунальний досвід, знає з чого почати і в якому напрямку рухатись, допоможе розв'язати існуючі проблеми, забезпечить роботу з утримання та експлуатації будинку. Також, якщо МКП «Основа» створить механізм управління із залучення самих мешканців до процесів прийняття рішень та врахування їхніх потреб, це посприє відновленню позитивного іміджу компанії.

Враховуючи те, що на підприємстві відсутній робочий персонал, доцільно буде укласти договори з фірмами, або ФОПами на виконання тих чи інших робіт та послуг.

Так як МКП «Основа» підпорядковується Департаменту з управління житлово-комунальним господарством і Запорізькій міській раді, тому кожен крок і рішення своєї діяльності треба виносити на погодження з «верхівкою».

## 3. Інфраструктура та технічне обладнання.

Існує великий ризик поглинання МКП «Основа» більш крупним підприємством, адже за видом діяльності вони однакові, а доходи для міста приносить лише велике підприємство. Тому не раціонально та накладно для

місцевого бюджету утримувати 2 підприємства, і правильним було б залишити більш прибуткове.

В діяльності МКП «Основаніє» існує кілька процесів, які відтягують процес поглинання та продовжують життєвий цикл існування компанії:

1. В господарському віданні підприємства є автотранспортна техніка та верстати, які давно не використовуються, всі основні деталі та вузли в результаті експлуатації стали непридатними для роботи, є карозійні пошкодження, і ремонт є економічно недоцільним. Тому єдине рішення – списання з балансу підприємства з подальшою здачею на металобрухт, а кошти йдуть до спеціального фонду міста. Процес списання вже запущено, він доволі тривалий і кропіткий; зроблена велика робота з підготовки пакету документів, технічного обстеження техніки, і у разі приєднання МКП «Основаніє» до іншого підприємства, всю цю роботу треба буде організувати з нуля вже новому підприємству, спочатку прийнявши всю техніку на свій баланс, що теж має свій документальний порядок оформлення.

2. Також йде процес підготовки архівних документів МКП «Основаніє» для їхньої передачі до архівного управління Запорізької міської ради. За часи існування підприємства архіваріус не змінювалась, тому вона знає кожен документ і де він знаходиться. Було б правильним, щоб саме вона передала всю документацію згідно чинного законодавства, адже належне збереження документів може вплинути на чийсь долю в подальшому.

Притримуючись взаємодію цих факторів можна утворити комплексну стратегію, спрямовану на подолання кризи.

Враховуючи загальний стан МКП «Основаніє» і те, з чим воно залишилось, коли стало малим, я вважаю, що воно досить добре тримається «на плаву». Скоріш за все воно буде приєднано до іншого підприємства і це тільки питання часу, якщо тільки департаментами та міською радою не буде придумано нову долю для компанії. Та поки буде хоч мала надія та варіант на його існування, підприємство буде жити.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було досліджено антикризове управління комунальним підприємством МКП «Основа». Дієвість антикризового управління залежить від заходів, що будуть сприяти виходу підприємства з кризового стану, відновленню його ефективності та запобіганню виникнення кризових ситуацій у майбутньому.

Проаналізувавши внутрішнє і зовнішнє становище МКП «Основа», визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу, було визначено, що компанія реалізує стратегію скорочення, яка не дає значних перспектив для подальшого розвитку та не забезпечує у повному обсязі реалізації сильних сторін компанії (наявний статутний фонд в обсязі 28 млн.грн., відомість бренду на локальному ринку комунальних послуг, досвід роботи колективу та висока компетентність й кваліфікація фахівців).

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства за розрахунками різних моделей оцінки ймовірності банкрутства, таких як модель Альтмана, модель Р. Ліса та розрахунок коефіцієнта Бівера, засвідчили, що загроза фінансової кризи для підприємства МКП «Основа» на 2024 рік існує. Але, враховуючи те, що дані моделі є закордонними, вони не в повній мірі можуть показати та оцінити фінансове становище і всі ризики банкрутства українського підприємства, через відмінності економіки держав, їхніх законодавств, податкової системи, валютного ринку тощо. Тому краще б було запровадити власну систему розрахунку та оцінки ризику банкрутства з урахуванням адаптації та модифікації закордонних моделей до умов України.

Незважаючи на те, що загроза банкрутства є протягом декількох років, підприємство здійснює фінансово-господарську діяльність та все ще продовжує своє існування. Подальший розвиток підприємства потребує удосконалення ефективної діяльності підприємства та пошуку можливих варіантів отримання доходу.

Таким чином, загальний стан МКП «Основа» можна охарактеризувати як результат взаємодії різноманітних факторів, які включають вразливий економічний стан підприємства, що потребує стабільної фінансової підтримки з боку міста, постійний моніторинг та контроль надходжень (погашення заборгованості населення), консультативну роботу з мешканцями та належного обліку зношеного майна, що є в господарському віданні підприємства.

Звичні неплатежі населення за надані послуги ставлять підприємство у становище з неспроможністю фінансувати власну діяльність, що є основною фінансовою проблемою як для компанії, так і для місцевого бюджету, адже у такому разі треба виділяти фінансову підтримку, яка буде додатковим «тягарем» для економіки міста. Якщо фінансова допомога з бюджету буде проводитись на постійній основі для підтримки життя підприємства, то це тільки підтвердить факт збитковості та буде підставою для здійснення реорганізаційної процедури ліквідації збиткового комунального підприємства.

Так як основною частиною загальної політики МКП «Основа» є робота з дебіторською заборгованістю (реструктуризація боргів, відшкодування у судовому порядку, примусове стягнення виконавчими службами та приватними виконавцями), було запропоновано підприємству укласти договір з операторами мобільного зв'язку для налагодження платіжної дисципліни. Це додатковий варіант до того, що вже працює на фірмі та є дієвим (робота з банками та платіжною системою). Зайвий раз нагадати про борги тим, у кого вони є. Даний метод вимагає певних витрат, але з його допомогою буде прискорено обізнаність населення про стан заборгованості та стимулювання їх до сплати, надходження коштів в повному обсязі на рахунок буде швидше, підприємство покращить роботу погашення дебіторської заборгованості

Також розглядається варіант рефінансування, запровадження факторингових операцій, що при укладанні фінансової угоди, дозволить отримати швидкі гроші, якими можна користуватися для вирішення фінансових питань, зменшить ризик неплатежу, полегшить облік та відстеження платежів тощо. Тобто зробити акцент на роботі з дебіторською заборгованістю та

намагатися задіяти інші аспекти, які є на підприємстві, а саме: можливе використання земельної ділянки під стоянку чи забезпечення ефективної взаємодії та активізації роботи з населенням по принципу керуючих компаній, звісно погоджуючи всі ці рішення з керуючим органом та Запорізькою міською радою, адже МКП «Основаніє» є підпорядкованою одиницею.

Зазвичай, при реорганізації комунальних підприємств, акцент ставиться на створення комфортних і вигідних умов для міста та економічні аспекти його існування, а мешканці йдуть на другий план. Розв'язуючи одну проблему, створюється інша. Адже у м. Запоріжжя вже було проведено стільки змін у галузі житлового господарства, що люди просто не знають куди їм звертатися у разі вирішення питань щодо обслуговування будинків. Всі шукають житлово-експлуатаційні дільниці, яких з 2012 року вже не існує.

Часті зміни підприємств з обслуговування житлового фонду стають однією з основних причин створення та зростання боргів населення. Ті хто платили наперед, перестають платити зовсім, адже у разі зміни компанії є велика вірогідність того, що сплачені кошти наперед будуть повертати роками, якщо взагалі повернуть. Населення втрачає довіру до комунальних підприємств та стає на шлях затятого боржника.

МКП «Основаніє» лише мала частина всієї системи, і враховуючи його становище та проблемні питання, можна вважати, що воно досить добре тримається «на плаву». Скоріш за все, воно буде приєднано до іншого підприємства і це тільки питання часу, якщо тільки департаментами та міською радою не буде придумано нову долю для компанії. Та поки буде хоч мала надія та варіант на його існування, підприємство буде жити.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. 24 сесія міської ради 25.07.2012: Рішення міської ради «Про затвердження передавальних актів та визначення розміру статутного капіталу міського комунального підприємства «ОСНОВАНІЄ» /Запорізька міська рада. Офіційний сайт. 2012 [URL:https://zp.gov.ua/uk/sessions/82/resolution/2821](https://zp.gov.ua/uk/sessions/82/resolution/2821) (дата звернення: 19.07.2023)
2. Алексей Гавриков: «Создание «Основания» было большой ошибкой» / 061Сайт міста Запоріжжя. 2015. [URL:https://www.061.ua/news/929270/aleksej-gavrikov-sozdanie-osnovania-bylo-bolsoj-osibkoj](https://www.061.ua/news/929270/aleksej-gavrikov-sozdanie-osnovania-bylo-bolsoj-osibkoj) (дата звернення: 18.06.2023)
3. Аналіз і прогнозування імовірності банкрутства підприємства. Фінансовий аналіз та звітність/Навч. посіб. ВНТУ. Мережні електронні видання [URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij\\_finansovyj\\_analiz\\_zvitnist/link-5/5.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-5/5.html) (дата звернення: 27.07.2023)
4. Андрущак Є.М. Діагностика банкрутства українських підприємств // Фінанси України.– 2004.– №9. – С. 118–124.
5. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / С.Я. Салига, Н.В. Дацій, С.О. Корецький, Н.В. Нестеренко. – К.: ЦНЛ, 2006. – 274 с.
6. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. – Вінниця: ВІРЕУ, 2000. – С. 33-34.
7. Величко В.В, Гайденко С.М. Актуальні питання управління підприємствами житлово-комунального господарства в сучасних економічних умовах/Економіка і суспільство. Випуск № 4/2016. [URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/18.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/18.pdf) (дата звернення: 09.08.2023).
8. Гайденко С.М. Діагностика діяльності підприємства житлово-комунального господарства/Економіка та управління підприємствами //Проблеми системного підходу в економіці. НАУ, ВИПУСК № 4(72), 2019,

с.84-91. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_1\\_2019\\_ukr/13.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/13.pdf) (дата звернення: 11.06.2023).

9. Димченко О.В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія / О. В. Димченко; Харк.нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 356 с.

10. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.

11. Добровольська О.В., Дуброва Н.П., MDA-аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «АГРОЦЕНТР К») / Проблеми системного підходу в економіці. НАУ, ВИПУСК № 1(81), 2021. [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_81\\_2021\\_ukr/9.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/9.pdf) (дата звернення: 20.06.2023).

12. Житлово-комунальне господарство / Вільна енциклопедія - Вікіпедія, 2022. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Житлово-комунальне\\_господарство](https://uk.wikipedia.org/wiki/Житлово-комунальне_господарство) (дата звернення: 03.06.2023).

13. Завальнюк Н. В. Проблема банкрутства підприємств України: причини та наслідки URL: [https://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2011/Economics/3\\_88149.doc.htm](https://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/3_88149.doc.htm) (дата звернення: 26.06.2023)

14. Загірняк Д.М., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації, 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/14.pdf) (дата звернення: 03.06.2023).

15. Збірник: «Управлінню житлового господарства – 45 років».- З.:Поліграф- ВАЛПІС, 2009. - 128с. - Рос.

16. Капустін В.В. Банкрутство: генезис, сутність і поняття в умовах сьогодення / В.В. Капустін // Порівняльно-аналітичне право. — 2013. — № 2. — С. 165 — 168.

17. Кірейцев Г.Г. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства / Фінансовий менеджмент, Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440



с.//Студентська бібліотека. Букліб URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення: 10.07.2023)

18. Кірейцев Г.Г. Методи прогнозування банкрутства: західний і вітчизняний досвід / Фінансовий менеджмент, Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.// Студентська бібліотека. Букліб URL: <https://buklib.net/books/28693/> (дата звернення: 08.07.2023)

19. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 54-58. URL:[http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2008/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf)

20. Ковальський А.О. Переваги діяльності підприємств комунальної інфраструктури//Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету с.110-112, 2016. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/39.pdf> (дата звернення: 09.06.2023).

21. Комунальне підприємство. Юридический словарь / Законы, 2011. URL:<https://web.archive.org/web/20111114130347/http://zakony.com.ua/juridical.html?catid=40858> (дата звернення: 08.06.2023)

22. Комунальні підприємства, установи та організації. / ІМІ – Інститут масової інформації, 2016. URL:<https://imi.org.ua/advice/komunalni-pidприємства-ustanovi-ta-organizatsiji-i2365> (дата звернення: 08.06.2023)

23. Коритько Т.Ю. Основні принципи та процедури антикризового управління на рівні місцевих бюджетів. / Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України, 2010. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39663/22-Korytko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 08.06.2023).

24. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

25. Кучмей О.В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (ПАТ «Будівельна корпорація «УКРБУД») / Ефективна економіка № 11, 2017.

URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037> (дата звернення: 07.08.2023).

26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підруч. для студ. вищ. навч. закл./ Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торгов.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.

27. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. 2018. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya2456597.html> (дата звернення: 17.06.2023).

28. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств // Економіка України.– 2007.– №4. – С. 20–28.

29. Науменко А.П., Гаврилко Т.О., Антикризове управління підприємством: Стаття. УДК 65.012.32.018(045) - НАУ, 2012. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/518> (дата звернення: 12.06.2023)

30. Нескородева І.І., Грачова О.О. Дослідження сутності класифікаційних аспектів банкрутства підприємства / Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 41. - С. 196-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_41\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_41_51) (дата звернення: 19.06.2023)

31. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12-20.

32. Олійник А.В. Економічна сутність та чинники банкрутства комерційних банків / А. В. Олійник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 93 – 98.

33. Основаніє. Комунальні підприємства / Запорізька міська рада. Офіційний сайт.URL: <https://zp.gov.ua/uk/organizations/item/98/osnovanie> (дата звернення: 18.06.2023)

34. Пастущак А. Ю.,Ткачук Г.Ю. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами / Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/66.pdf> (дата звернення: 21.06.2023).

35. Поповнення статутного капіталу комунального підприємства: облік в ОМС. / LIGA 360. ІТ-платформа, 2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/reader/BZ012559> (дата звернення: 08.06.2023)
36. Потапова Н.М. Управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства (ЖКГ)/Університетська наука, 2014. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72009986.pdf> (дата звернення: 09.08.2023).
37. Рішення міської ради. 27.04.2023 № 116. СТАТУТ. МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОСНОВАНІЄ». (нова редакція)/ Запорізька міська рада. Офіційний сайт. 2023 URL: [https://zp.gov.ua/upload/content/o\\_1gvj507pulj1a1abb1vcq13n7sk8a.pdf](https://zp.gov.ua/upload/content/o_1gvj507pulj1a1abb1vcq13n7sk8a.pdf) (дата звернення: 18.06.2023)
38. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник, 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 668 с.
39. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. Економіка та регіон. 2014. № 6. С. 47-53.
40. Спаських Н.М. SWOT-аналіз житлово-комунального господарства Черкаського регіону. / Репозитарій ЦНТУ С.333-338, 2007. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/bdab8d79-1a75-437b-9c4e-b2f73188c5ab/content> (дата звернення: 16.06.2023).
41. Ставерська Т.О., Жилякова О.В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством // ScienceRise.-2016. - № 12(1). - С. 14-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text\\_2016\\_12%281%29\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2016_12%281%29_5) (дата звернення: 17.06.2023).
42. Теоретичні аспекти антикризового управління в банку / Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку», Випуск 37. 2019. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37\\_2019\\_ukr/98.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/98.pdf) (дата звернення: 10.06.2023)
43. Торшин Є.О., Аналіз світового досвіду трансформації показників фінансового стану підприємств /Науковий вісник ХДУ. Економічні науки,

Випуск 26. Частина 2. с.10-13, 2017.  
URL:[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_26/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/3.pdf) (дата звернення: 12.07.2023).

44. Троц І.В. Визначення поняття банкрутства та причини його виникнення у сучасних умовах розвитку / І.В. Троц // Вісник Дніпропетровського університету. Економіка. — 2011. — № 5 (2). — С. 221-228.

45. Управління сферою житлово-комунального господарства //Мего-Інфо - Юридичний портал №1. URL: <http://mego.info/управління-сферою-житлово-комунального-господарства?page=2> (дата звернення: 09.06.2023).

46. Фесюра М. Ліквідація, реорганізація, банкрутство підприємства, установи, організації в сучасний період: поняття та юридична сутність / М. Фесюра // Публічне право. — 2013. — № 1 (9). — С. 310—317.

47. Фінансова звітність МКП «Основаніє» за період 2021-2023рр.

48. Чернявський А. Д. Ч-49 Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с.

49. Швець Ю.А., Мартынюк Н.Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах / Вісник ЗНУ. № 2 (34), 2017. URL:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf> (дата звернення: 18.07.2023)

50. Ященко В. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві / Науковий блог Національний університет «Острозька академія». 2015. URL: <https://naub.oa.edu.ua/metody-analizu-jmovirnosti-nastannya/> (дата звернення: 08.07.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) МКП «Основане»  
за I півріччя 2021-2023 рр. (Форма №1)

Актив	Код рядка	На кінець звітного періоду 2021	На кінець звітного періоду 2022	На початок звітного періоду 2023	На кінець звітного періоду 2023
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	1	31	27	24
первісна вартість	1001	40	59	57	57
накопичена амортизація	1002	-39	-28	-30	-33
Незавершені капітальні інвестиції	1005	52	23	25	25
Основні засоби:	1010	2323	2123	1961	1924
первісна вартість	1011	7609	6875	5925	5463
знос	1012	-5286	-4752	-3964	-3539
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	-	-
первісна вартість	1016	-	-	-	-
знос	1017	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	-	-
первісна вартість	1021	-	-	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	-	-
Гудвіл	1050	-	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	2376	2177	2013	1973
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100				
Виробничі запаси	1101	1314	514	490	496
Незавершене виробництво	1102	-	-	-	-
Готова продукція	1103	-	-	-	-
Товари	1104	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-	-	-
Векселі одержані	1120	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	13073	13315	13012	12304
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	185	115	115	115
з бюджетом	1135		40	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-	-
з нарахованих доходів	1140		-	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145		-	-	-

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23	2	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	23	17	139	297
готівка	1166	-	-	-	-
рахунки в банках	1167	6	12	134	290
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах, у тому числі в:	1180	-	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	28	34	-	-
Усього за розділом II	1195	14646	14037	13756	13212
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	17022	16214	15769	15185

Пасив	Код рядка			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2			3	4
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26244	26244	26244	26244
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	1405	90	-	-	-
Додатковий капітал	1410	5844	5844	5844	5844
смісійний дохід	1411	-	-	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-58084	-58414	-58404	-58331
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-	-	-
Усього за розділом I	1495	-25906	-26326	-26316	-26243
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-	-
Цільове фінансування	1525	115	115	115	115
благодійна допомога	1526	-	-	-	-
Страхові резерви	1530	-	-	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-	-	-
Призовий фонд	1540	-	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595	115	115	115	115
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Векселі видані	1605	-	-	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	26731	27006	26914	26954
розрахунками з бюджетом	1620	219	157	22	22
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	435	470	403	154
розрахунками з оплати праці	1630	212	101	46	61
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15216	14691	14585	14122
Усього за розділом III	1695	42813	42425	41970	41313
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			-	-
Баланс	1900	17022	16214	15769	15185

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) МКП «Основане»  
за I півріччя 2021 -2023 рр. (Форма №2)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	За звітний період 2021	За звітний період 2022	За звітний період 2023
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-		
Премії підписані, валова сума	2011	-		
Премії передані у перестраховання	2012	-		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 859 )	( 479 )	( 443 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	-
Валовий:				
прибуток	2090	-	-	-
збиток	2095	( 859 )	( 479 )	( 443 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	1936	2090	1843
У тому числі:				
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 758 )	( 636 )	( 675 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 846 )	( 1465 )	( 679 )
У тому числі:				
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	-		46
збиток	2195	( 527 )	( 490 )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-		
Інші фінансові доходи	2220	-		
Інші доходи	2240	9	64	8
У тому числі:				
Дохід від благодійної допомоги	2241	-		
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 13 )	( 17 )	( 30 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-		



Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-		24
збиток	2295	( 531 )	( 443 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		( 15 )	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-	24
збиток	2355	( 531 )	( 458 )	( - )

#### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період 2021	За звітний період 2022	За звітний період 2023
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	( 531 )	( 458 )	( 24 )

#### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2021	За звітний період 2022	За звітний період 2023
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	136	145	95
Витрати на оплату праці	2505	1407	1059	732
Відрахування на соціальні заходи	2510	309	220	166
Амортизація	2515	13	41	14
Інші операційні витрати	2520	598	1115	790
Разом	2550	2463	2580	1797

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2021	За звітний період 2022	За звітний період 2023
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-