

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Управління підприємством ЖКГ в умовах війни»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Бельський Дмитро Петрович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Глевацька Н.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність і специфіка підприємств житлово-комунального господарства як об'єктів управління

1.2. Поняття, цілі та принципи антикризового управління

1.3. Кризове управління житлово-комунальним господарством (ЖКГ) в умовах воєнних конфліктів

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ЖЕО №2» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика підприємства та вплив воєнного стану на його діяльність

2.2. Фінансові результати діяльності та оцінка активів і зобов'язань підприємства

2.3. SWOT-аналіз діяльності підприємства в умовах війни

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КП «ЖЕО №2» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Фінансова стабілізація та підвищення платоспроможності підприємства

3.2. Технічна та організаційна модернізація підприємства

3.3. Покращення взаємодії з мешканцями та прозорість діяльності підприємства

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Житлово-комунальне господарство є однією з найчутливіших сфер життєзабезпечення населення, що забезпечує належні санітарно-побутові умови, комфорт, безпеку та соціальну стабільність у громадах. В умовах збройної агресії проти України та запровадженого воєнного стану ця галузь постала перед безпрецедентними викликами: руйнуванням критичної інфраструктури, зростанням вартості ресурсів, нестачею трудових кадрів, порушенням логістичних ланцюгів, а також різким зниженням платоспроможності населення. У цих умовах організація ефективного управління комунальними підприємствами потребує принципово нових підходів, які поєднують антикризове управління, адаптивність, цифрову трансформацію та соціальну відповідальність.

Особливої актуальності тема набуває для міст обласного значення, зокрема Кропивницького, де функціонування житлового фонду забезпечують муніципальні підприємства, як-от КП «ЖЕО №2». Від ефективності управління такими підприємствами залежить не лише якість комунальних послуг, а й стійкість міської інфраструктури, готовність до надзвичайних ситуацій, рівень соціального спокою в громаді. Оскільки багато проблем ЖКГ мають системний характер (високий рівень зношеності основних фондів, ручне управління, низька енергоефективність, відсутність прозорої комунікації з мешканцями), війна лише посилила їх і продемонструвала необхідність термінового перегляду управлінських моделей.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі особливостей управління підприємством житлово-комунального господарства в умовах воєнного стану на прикладі КП «ЖЕО №2» м. Кропивницького, а також у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування та стійкості до кризових впливів.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

– розкрити теоретичні засади управління підприємствами житлово-комунального господарства та визначити особливості їх функціонування в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема війни.

– дати загальну характеристику КП «ЖЕО №2», зокрема його структури, функцій, напрямів діяльності та правового статусу.

– проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2021–2023 роки, зокрема динаміку доходів, витрат, чисельності персоналу та фонду оплати праці.

– оцінити фінансовий стан підприємства на основі коефіцієнтного аналізу, включаючи показники рентабельності, ліквідності, зносу основних засобів та фінансової стійкості.

– провести SWOT-аналіз підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у воєнний період.

– запропонувати практичні напрями вдосконалення управління підприємством, з урахуванням умов війни, стратегічних документів регіону, цифрових трансформацій та потреб громади.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством житлово-комунального господарства в сучасних умовах функціонування в Україні.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські, економічні та функціональні аспекти діяльності комунального підприємства «ЖЕО №2» Міської ради міста Кропивницького в умовах воєнного стану, а також практичні інструменти підвищення ефективності його роботи й стійкості до кризових викликів.

Базою дослідження виступає комунальне підприємство «Житлово-експлуатаційна організація № 2» Міської ради міста Кропивницького, яке здійснює управління житловим фондом у межах територіальної громади. Підприємство виконує функції з технічного обслуговування, утримання будинків і споруд, реагування на аварійні ситуації, надання житлово-комунальних послуг та комунікації з мешканцями.

У процесі дослідження було використано статутні документи підприємства, аналітичну та фінансову звітність за 2021–2023 роки, дані про кадровий склад, структуру витрат, рівень доходів і рентабельності, а також інформацію з офіційних джерел Міської ради міста Кропивницького та Стратегії розвитку Кіровоградської області до 2027 року.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано комплекс загальнонаукових, спеціальних та прикладних методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення проблеми управління підприємством житлово-комунального господарства в умовах війни:

Методи аналізу та синтезу - для теоретичного узагальнення підходів до управління підприємствами ЖКГ, виявлення ключових проблем у функціонуванні галузі в умовах надзвичайних ситуацій;

Економіко-статистичні методи - для обробки фінансово-економічної інформації підприємства за 2021–2023 роки, зокрема аналізу доходів, витрат, показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості;

Метод коефіцієнтного аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства за допомогою порівняння абсолютних і відносних показників (див. табл. 2.3);

SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, які впливають на його функціонування в умовах війни;

Порівняльний метод - для зіставлення динаміки змін основних економічних показників за три роки, а також зі стратегічними орієнтирами розвитку області;

Графічний метод - для візуалізації структури активів, витрат, змін у складі персоналу та інших ключових показників;

Системний підхід - для комплексного розгляду підприємства як організаційно-економічної системи, що функціонує в умовах багатофакторного середовища з підвищеним рівнем ризику.

Результати кваліфікаційної роботи. У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету - на основі теоретичного

узагальнення та практичного аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління підприємством житлово-комунального господарства в умовах воєнного стану на прикладі КП «ЖЕО №2» м. Кропивницького.

Апробація та висвітлення результатів. Тези «Антикризове управління комунальними підприємствами в умовах воєнного стану» були опубліковані у збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : матеріали XI Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 17-19 квіт. 2025 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2025. – 116 с. С.12-14

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок друкованого тексту.

Список використаних джерел включає ___ найменувань (законодавчі акти, наукові статті, офіційні звіти, регіональні стратегії тощо). У додатках подано копії документів підприємства, таблиці з розрахунками, графіки динаміки показників, витяги з фінансової звітності та аналітичні дані, що деталізують основну частину дослідження. У кваліфікаційній роботі наведено: 4 таблиць, 3 рисунки (діаграми, графіки), 35 використаних джерел, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність і специфіка підприємств житлово-комунального господарства як об'єктів управління

Підприємства житлово-комунального господарства (ЖКГ) в економічній системі України розглядаються як специфічні суб'єкти господарювання, основним завданням яких є забезпечення безперервного, якісного та ефективного надання житлово-комунальних послуг населенню, установам та організаціям. У науковій теорії управління такі підприємства відносяться до сфери інфраструктурного обслуговування, що функціонує на стику економічних, соціальних і технологічних систем, маючи ознаки як виробничої, так і сервісної структури [1].

Згідно з сучасними підходами, економічна природа підприємств ЖКГ визначається багатофакторністю їхньої діяльності: вони діють у високорегламентованому середовищі, мають обмежену фінансову автономію, працюють із фізично зношеними активами, а також несуть підвищене соціальне навантаження. На відміну від комерційних підприємств, які орієнтуються переважно на максимізацію прибутку, підприємства ЖКГ функціонують за принципом мінімальної рентабельності або навіть на межі самоокупності, надаючи суспільно важливі послуги незалежно від економічної кон'юнктури чи платоспроможності окремих споживачів [2].

У теоретичному вимірі ці підприємства класифікуються як об'єкти економіки, що одночасно відносяться до регульованих природних монополій та локального господарського середовища. Їх специфіка проявляється в тому, що основна частина їхніх витрат є постійною (амортизація, енергоносії, заробітна плата), а джерела доходів - обмеженими та залежними від державного або муніципального тарифного регулювання. Як наслідок, ключовим елементом

економічної природи підприємств ЖКГ є їхня залежність від зовнішнього управлінського середовища, включаючи політику органів влади, нормативне регулювання, бюджетну підтримку та інвестиційні програми [3; 4].

Окремо в літературі підкреслюється, що підприємства ЖКГ мають високий ступінь інституційної та технічної інерційності, що обумовлює складність їх адаптації до змін економічного середовища, особливо в умовах криз чи воєнного стану. Саме тому теоретики управління ЖКГ наполягають на формуванні спеціалізованих економічних механізмів забезпечення стійкості цих підприємств, включаючи антикризове управління, цільове фінансування оновлення основних фондів, діджиталізацію процесів обліку та надання послуг, а також системну взаємодію з територіальними громадами як соціальними замовниками послуг [5].

Таким чином, економічна природа підприємств житлово-комунального господарства охоплює комплекс взаємопов'язаних характеристик: суспільну орієнтацію діяльності, економічну вразливість, високі вимоги до надійності інфраструктури, жорстке регуляторне поле та обмеженість фінансових ресурсів. У сукупності ці ознаки визначають особливий статус таких підприємств як об'єктів управління, що потребують застосування специфічних моделей планування, прогнозування та забезпечення ефективності в умовах кризової невизначеності.

Організаційно-функціональні особливості підприємств житлово-комунального господарства (ЖКГ) формуються під впливом галузевої специфіки, соціальної значущості наданих послуг та інституційного регулювання з боку держави й місцевих органів влади. На відміну від більшості господарських суб'єктів, підприємства ЖКГ функціонують у жорстко нормативно визначених умовах, де структура, повноваження, функції та обмеження формуються не лише внутрішніми потребами, а й системою державного і муніципального управління, що значною мірою визначає їхню управлінську автономію [3].

У теоретичній площині організаційна модель підприємств ЖКГ характеризується вертикальною ієрархічною побудовою, що передбачає наявність визначених управлінських рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного. На стратегічному рівні ухвалюються рішення про фінансове планування, інвестиційну політику, модернізацію інфраструктури, взаємодію з громадою. Тактичний рівень охоплює адміністративну діяльність: планування робіт, кадрову політику, розподіл ресурсів. Оперативний рівень включає безпосереднє виконання технічних та сервісних функцій, контроль стану об'єктів житлової та комунальної інфраструктури, аварійне реагування [4].

Функціонально підприємства ЖКГ реалізують широкий комплекс завдань, серед яких ключовими є: управління житловим фондом, забезпечення технічного обслуговування внутрішньобудинкових мереж, експлуатація інженерної інфраструктури, організація збору та утилізації відходів, контроль якості послуг, взаємодія з мешканцями, облік та нарахування платежів, реагування на звернення споживачів. Теоретично ці функції можна згрупувати за основними напрямками: технічним, адміністративним, сервісним, інформаційним та фінансово-розрахунковим [1].

Особливістю функціонування підприємств галузі є їхня багатовекторність та необхідність синхронного виконання завдань, що належать до різних управлінських систем: економічної, соціальної, технічної та правової. Підприємства ЖКГ, як правило, не мають змоги делегувати частину функцій стороннім структурам, що обумовлює високу навантаженість управлінського апарату, зростання відповідальності та складність уніфікації внутрішніх процесів. Такий багатофункціональний характер діяльності унеможлиблює вузькоспеціалізоване управління та вимагає від керівного складу компетентності у різних галузях — від інженерії до бюджетного планування [2].

Крім того, організаційна структура підприємств ЖКГ у більшості випадків закріплена в їхніх статутах та відповідає вимогам законодавства щодо управління комунальними унітарними підприємствами. Це означає, що форма

власності прямо впливає на розподіл управлінських повноважень, принципи підзвітності, механізми формування тарифів та порядок погодження рішень про зміни в організаційній структурі, що значною мірою стримує гнучкість і адаптивність таких організацій [6].

Отже, організаційно-функціональні особливості підприємств житлово-комунального господарства зумовлені їх комплексною природою, вимогою до міждисциплінарного управління, обмеженням свободи внутрішніх трансформацій, а також необхідністю забезпечення технічної та соціальної стабільності в умовах часто нестабільного зовнішнього середовища. Вони поєднують риси класичної адміністративної структури з елементами сервісного й інфраструктурного управління, потребуючи чіткої координації всіх підрозділів для досягнення головної мети — гарантованого надання якісних послуг життєзабезпечення.

1.2. Поняття, цілі та принципи антикризового управління

Антикризове управління є складовою частиною сучасної системи стратегічного менеджменту, що орієнтована на передбачення, своєчасне виявлення, нейтралізацію або мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на життєздатність підприємства. У науковій літературі цей термін розглядається як система заходів, спрямованих на виявлення симптомів кризи, аналіз причин її виникнення, розроблення й реалізацію заходів щодо ліквідації або пом'якшення наслідків деструктивних процесів у діяльності організації [7, с. 208].

Згідно з підходами, викладеними в [8, с. 5], антикризове управління — це не лише реагування на кризу, а й процес стратегічного випередження, який включає формування резервів міцності, підвищення адаптивності та забезпечення керованості в умовах невизначеності. Це поняття охоплює як короткострокові дії, пов'язані із запобіганням кризовим явищам, так і

довгострокову трансформацію управлінської моделі з метою забезпечення життєстійкості підприємства.

Цілі антикризового управління, відповідно до аналітичного підходу, представленого в [9, с. 339], формуються на основі ієрархії пріоритетів: на першому рівні — збереження операційної діяльності в умовах обмежень і загроз; на другому — стабілізація фінансового стану та збереження людського і технічного потенціалу; на третьому — відновлення конкурентоспроможності та розвиток адаптивних стратегій у довгостроковій перспективі.

Принципи антикризового управління ґрунтуються на міждисциплінарних засадах економіки, менеджменту ризиків, поведінкової науки та інституційної теорії. Серед базових принципів слід виділити:

- принцип превентивності, що означає орієнтацію на раннє виявлення ознак кризи та формування системи сигналів попередження;
- принцип гнучкості, який передбачає здатність організацій змінювати структури, процеси та підходи відповідно до ситуації;
- принцип стійкості, який вимагає формування внутрішніх резервів, мобільності ресурсів і сценарного планування;
- принцип оперативності, що означає швидке реагування на зміну зовнішнього середовища шляхом делегування повноважень і спрощення процедур прийняття рішень [10, с. 340].

Таким чином, антикризове управління в теоретичному вимірі є цілісною управлінською концепцією, що забезпечує не лише підтримання життєдіяльності підприємства в період дестабілізації, але й створення умов для його адаптивного відновлення та стратегічного оновлення. Цей підхід є особливо актуальним для підприємств критичної інфраструктури, зокрема житлово-комунального господарства, що функціонують в умовах воєнного стану, дефіциту ресурсів і загроз зовнішнього характеру.

Антикризове управління, як структурована управлінська система, передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має специфічне змістове наповнення та функціональну мету. Незалежно від

галузевої належності підприємства, кризовий цикл управління починається з ідентифікації симптомів кризи, далі переходить до аналізу причин і масштабів проблем, розробки рішень, їх реалізації та завершення етапом відновлення стабільності або реорганізації системи управління [8, с. 9; 7, с. 209].

Перший етап — діагностика кризового стану підприємства — полягає в комплексному аналізі фінансових, виробничих, соціально-організаційних показників з метою виявлення відхилень від нормального функціонування. На цьому етапі важливо виявити не лише явні симптоми кризи (збитки, дефіцит оборотних коштів, зниження продуктивності), але й приховані загрози, що можуть вказувати на наближення системного порушення життєдіяльності підприємства [9, с. 340].

Другий етап — оцінка масштабів та причин кризових явищ — передбачає використання факторного аналізу, SWOT-діагностики, фінансових індикаторів ризику. Це дозволяє визначити, чи є криза локальною та тимчасовою, чи вона має системний характер і потребує глибокого втручання. За висновками досліджень [10], саме системна інтерпретація причин дозволяє підібрати адекватні механізми реагування.

Третій етап — формування антикризової стратегії — включає розробку оперативних і стратегічних рішень, таких як реструктуризація боргів, скорочення витрат, оптимізація виробничих процесів, залучення зовнішнього фінансування або зміна організаційної структури. Залежно від глибини кризи, ці заходи можуть бути радикальними (ліквідація підрозділів, зміна профілю діяльності) або помірними (перегляд планів, перенесення інвестицій).

Четвертий етап — реалізація антикризових заходів — передбачає мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, забезпечення управлінської координації та комунікації, а також моніторинг ефективності впроваджених рішень. Успішна реалізація заходів можлива лише за наявності стабільної управлінської команди, спрощених процедур ухвалення рішень та підтримки персоналу [8, с. 10].

П'ятий етап — відновлення стабільного функціонування або трансформація підприємства — полягає у завершенні кризових заходів, проведенні оцінки результатів і закладенні основ нової моделі управління, яка забезпечить підвищену стійкість у майбутньому. Як зазначає [7], цей етап переходить у фазу стратегічного оновлення, коли підприємство переосмислює свою місію, операційні цілі та інституційну структуру.

Щодо механізмів антикризового управління, то ключовими є:

- організаційний механізм, який забезпечує координацію управлінських рішень та гнучкість структур;
- фінансовий механізм, орієнтований на ліквідність, управління витратами та оптимізацію зобов'язань;
- інформаційно-аналітичний механізм, що підтримує прийняття рішень на основі актуальних даних;
- інституційний механізм, який враховує правові умови, підтримку з боку держави або територіальної громади;
- механізм управління ризиками, що використовує превентивні стратегії, сценарне планування та розрахунок ймовірності розвитку негативних сценаріїв [11, с. 210].

Таким чином, антикризове управління постає як багатофакторна система, в якій чітке проходження послідовних етапів і застосування релевантних механізмів дозволяє не лише подолати поточну кризу, але й сформувати основу для довготривалої стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

1.3. Кризове управління житлово-комунальним господарством (ЖКГ) в умовах воєнних конфліктів

Житлово-комунальне господарство є критично важливим сектором, що забезпечує безперервну життєдіяльність населених пунктів. В умовах воєнного стану підприємства ЖКГ зіштовхуються з численними викликами, які впливають на їхню здатність забезпечувати населення базовими комунальними

послугами. Воєнні дії спричиняють руйнування інфраструктури, міграцію населення, фінансові труднощі та нестачу ресурсів для відновлення. Внаслідок цих факторів система ЖКГ змушена адаптуватися до нових умов, запроваджуючи антикризові управлінські механізми та забезпечуючи безперебійність роботи в екстремальних обставинах [12, 13, 14, 15, 16].

Військові дії призводять до значних руйнувань житлового фонду, комунікаційних систем, об'єктів водо-, тепло- та енергопостачання. Бомбардування та артилерійські обстріли спричиняють масові аварії на критичних об'єктах інженерної інфраструктури, що ускладнює їх оперативне відновлення та стабільне функціонування. Ураження об'єктів теплопостачання, систем водопостачання та каналізації створює загрозу гуманітарної катастрофи, оскільки мешканці залишаються без базових комунальних послуг. Для підприємств ЖКГ основними викликами в такій ситуації є:

- швидке усунення аварій на мережах водопостачання, каналізації та теплопостачання;
- відновлення пошкоджених житлових будівель та комунальної інфраструктури;
- захист та консервація об'єктів ЖКГ, що перебувають у зоні активних бойових дій;
- підготовка до опалювального сезону в умовах нестачі ресурсів [17].

Повномасштабні воєнні дії призвели до масового переміщення населення як у межах України, так і за її кордони. Значна частина мешканців тимчасово окупованих або прифронтових територій змушена була покинути свої домівки, що змінило демографічну ситуацію в багатьох регіонах країни. Для підприємств ЖКГ це має подвійний ефект:

- зниження платіжної дисципліни – мешканці, які виїхали, не сплачують за комунальні послуги, що створює дефіцит фінансових ресурсів;
- перевантаження ЖКГ у приймаючих регіонах – міста, що приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зазнають підвищеного навантаження на системи водопостачання, каналізації, теплопостачання та

управління відходами;

- дефіцит робочої сили – частина працівників комунальних підприємств змушена була евакуюватися або вступити до лав Збройних Сил України, що призвело до кадрової кризи в галузі [18].

Війна суттєво вплинула на фінансовий стан підприємств ЖКГ. Основними причинами фінансової нестабільності стали:

- різке зростання заборгованості населення через неможливість своєчасної оплати послуг у період воєнного стану;

- зменшення бюджетного фінансування, оскільки значна частина коштів спрямовується на оборонні потреби;

- зростання вартості енергоресурсів та матеріалів, що ускладнює проведення аварійно-ремонтних робіт і модернізацію інфраструктури;

- обмеженість доступу до кредитних ресурсів та інвестицій для оновлення застарілих систем ЖКГ.

У відповідь на ці виклики підприємства житлово-комунальної сфери змушені вдаватися до заходів оптимізації витрат, перегляду тарифної політики, впровадження механізмів фінансової підтримки для споживачів та пошуку міжнародних джерел фінансування [18, 19].

Враховуючи сучасні виклики, підприємства житлово-комунального господарства змушені адаптувати систему управління, забезпечуючи стабільність надання базових послуг. До ключових антикризових заходів належать:

- захист та відновлення критичної інфраструктури – створення аварійних бригад швидкого реагування, залучення міжнародної гуманітарної допомоги для ремонту систем ЖКГ, будівництво мобільних систем генерації тепла та електроенергії;

- розробка механізмів фінансової підтримки підприємств ЖКГ – державне субсидування, запровадження компенсаційних виплат, міжнародна фінансова допомога для забезпечення безперебійної роботи галузі;

- забезпечення безпеки персоналу – організація роботи в умовах

підвищеного ризику, забезпечення захисного обладнання для працівників, що виконують аварійні роботи у зонах бойових дій;

– цифровізація ЖКГ – впровадження електронних платформ для спрощення оплати послуг, віддаленого управління комунальними підприємствами, моніторингу стану інженерних мереж та прогнозування ризиків аварій.

Отже, вплив воєнних дій на житлово-комунальне господарство є надзвичайно масштабним та багатовимірним. Руйнування інфраструктури, масова міграція населення, фінансові труднощі та дефіцит ресурсів створюють безпрецедентні виклики, які потребують оперативних рішень. Впровадження антикризових заходів, залучення міжнародної допомоги та розробка стратегій післявоєнного відновлення ЖКГ є ключовими завданнями для забезпечення стабільного функціонування житлово-комунальної сфери України.

Кризове управління житлово-комунальним господарством в умовах воєнних конфліктів є надзвичайно складним завданням, що потребує комплексного підходу та врахування досвіду інших міст і країн.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (КП) «ЖЕО №2» В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика підприємства та вплив воєнного стану на його діяльність

Комунальне підприємство «Житлово-експлуатаційна організація № 2» Кропивницької міської ради (далі – КП «ЖЕО №2») є унітарною організаційно-правовою формою господарювання, що функціонує на основі комунальної власності територіальної громади міста Кропивницького. Підприємство було створене відповідно до рішення Кіровоградської міської ради №3233 від 15 липня 2014 року з метою забезпечення ефективного управління та експлуатації житлового фонду міста. У подальшому його діяльність регламентувалась Статутом, затвердженим рішенням № 80 від 2 лютого 2021 року, у новій редакції з урахуванням адміністративної реформи та зміни назви міста (Додаток А). Засновником підприємства є Кропивницька міська рада, яка через свої виконавчі органи здійснює контроль та координує діяльність КП «ЖЕО №2».

У юридичному аспекті підприємство наділене усіма ознаками суб'єкта господарювання: має самостійний баланс, відкриті рахунки в банківських установах, печатку, штампи, а також повноваження укладати договори, здійснювати розрахунки, виступати позивачем або відповідачем у суді. Керівництво підприємством здійснює начальник, який призначається та звільняється з посади розпорядчим актом міського голови. Структура підприємства формується начальником і затверджується за погодженням з Головним управлінням житлово-комунального господарства Кропивницької міської ради. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативне управління, формувати адаптивну кадрову політику та впроваджувати стратегічні рішення на рівні виконавчої влади міста.

Організаційна структура КП «ЖЕО № 2» побудована відповідно до потреб забезпечення ефективного управління житловим фондом та належного виконання обов'язків перед споживачами комунальних послуг (Дод.Б). Управління підприємством здійснює керівник, який несе відповідальність за його фінансово-господарську діяльність, стратегічний розвиток, організацію роботи структурних підрозділів та взаємодію з міською владою. У структурі підприємства функціонують різні служби та відділи, зокрема бухгалтерія, юридичний відділ, відділ технічного обслуговування, ремонтні бригади, аварійні служби та диспетчерські центри.

Бухгалтерська служба відповідає за ведення фінансового обліку, розрахунок тарифів, управління витратами та контроль за використанням бюджетних коштів. Юридичний відділ здійснює правове забезпечення діяльності підприємства, зокрема представництво в судових органах, підготовку нормативної документації, контроль за дотриманням законодавчих вимог. Технічні служби забезпечують контроль за експлуатацією житлових будинків, здійснюють планові та аварійні ремонти, проводять моніторинг стану житлового фонду. Диспетчерські служби організовують оперативний прийом звернень мешканців та координацію аварійних робіт.

Структурна побудова підприємства відповідає його функціональним завданням та дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами. Однак у сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, виникає необхідність підвищення оперативності управління, оптимізації витрат, впровадження цифрових технологій для контролю за станом житлового фонду та покращення комунікації із споживачами послуг. Враховуючи зростаючі виклики, підприємство потребує подальшого вдосконалення своєї організаційної структури та підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

Основною метою діяльності КП «ЖЕО №2» є задоволення потреб населення у якісних житлово-комунальних послугах, ефективне управління багатоквартирними житловими будинками, а також отримання прибутку з

подальшим його використанням на покриття виробничих витрат, модернізацію матеріально-технічної бази, соціальні гарантії працівникам та виконання соціально важливих функцій у межах комунальної політики міста. Предметом діяльності підприємства, згідно зі статутними положеннями, є комплексне обслуговування житлових будинків і прибудинкових територій, утримання внутрішньобудинкових мереж, виконання ремонтно-будівельних та сантехнічних робіт, впорядкування територій, експлуатація дахових котелень, організація та супровід договірних відносин з мешканцями щодо надання комунальних послуг, включаючи функції виконавця послуг.

Значну частину ресурсів підприємства зосереджено в основних фондах, які включають житловий фонд, технічне обладнання, транспорт, інвентар і приміщення. Згідно зі Статутом, КП «ЖЕО №2» не має права відчужувати це майно без погодження із Засновником, що відповідає принципам збереження комунального майна у власності громади.

Як управитель житлового фонду, підприємство виконує низку обов'язків, які включають організацію обслуговування будинків та внутрішньобудинкових систем (електропостачання, водопостачання, водовідведення, опалення, вентиляції), своєчасне проведення поточних і капітальних ремонтів, підготовку будинків до сезонної експлуатації, забезпечення санітарного стану прибудинкових територій, а також оперативне реагування на аварійні ситуації. Особливу увагу КП «ЖЕО №2» приділяє інформуванню мешканців про планові та аварійні роботи, тарифи та зміни в порядку надання послуг, зокрема через соціальні мережі, офіційні повідомлення та кол-центр.

В умовах реформування сфери ЖКГ, підвищення енергетичної незалежності та впровадження принципів енергоефективності, КП «ЖЕО №2» також поступово впроваджує заходи з енергозбереження, зокрема встановлення приладів обліку, утеплення інженерних мереж та участь у міських програмах модернізації житлового фонду. Таким чином, підприємство не лише виконує традиційні функції з утримання житла, а й поступово трансформується у багатофункціонального управителя, спроможного реагувати на нові виклики, у

тому числі в умовах воєнного стану.

Російська агресія проти України, яка триває з 2014 року та загострилася у 2022 році, істотно вплинула на всі сфери життєдіяльності країни, зокрема й на функціонування житлово-комунальних підприємств. КП «ЖЕО №2» Кропивницької міської ради, як суб'єкт комунального господарства, що виконує функції управителя житлового фонду, опинилось в умовах багатовимірної кризи, де одночасно необхідно забезпечувати надання базових послуг населенню, зберігати стабільність внутрішніх процесів і адаптуватися до нових загроз.

Перш за все, одним із ключових викликів воєнного періоду стало зниження платоспроможності населення, що негативно вплинуло на рівень надходжень за надані послуги. Частина споживачів внаслідок внутрішнього переміщення або втрати джерел доходу втратила можливість своєчасно сплачувати за житлово-комунальні послуги. Це призвело до накопичення дебіторської заборгованості, обмеження обігових коштів підприємства, а отже - ускладнення виконання своєчасних ремонтних, аварійних та сервісних робіт.

Другим критичним фактором став різкий ріст цін на матеріали, обладнання, паливо та енергоносії, необхідні для утримання будинків і забезпечення їх функціонування. Зростання собівартості послуг відбувалося на тлі обмеженого коригування тарифів, що зменшувало рентабельність діяльності підприємства. Так, аналіз фінансових показників засвідчив, що у 2023 році при стабільному рівні доходів у порівнянні з 2021 роком (зменшення лише на 1,46%), спостерігалось суттєве зростання собівартості послуг (на 11,72%), що призвело до скорочення валового прибутку на понад 57%.

Ще одним важливим чинником, який ускладнив господарську діяльність, є нестабільність роботи техніки та збільшення частоти аварійних ситуацій, зумовлених фізичним зношенням основних засобів та обмеженими можливостями їх оновлення. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 році залишився на високому рівні - 70%, що свідчить про значне старіння обладнання та інфраструктури.

До інших дестабілізуючих факторів можна віднести:

- ризик втрати фінансових активів через банкрутство банківських установ;
- форс-мажорні події (відключення електроенергії, обстріли об'єктів інфраструктури в регіоні, обмеження логістики тощо);
- непередбачувані зміни у законодавстві, які змінюють правила надання послуг чи управління майном;
- нестача персоналу, пов'язана з мобілізацією працівників або їх вимушеним виїздом з регіону.

На тлі цих викликів КП «ЖЕО №2» змушене було шукати внутрішні управлінські рішення для забезпечення безперервності послуг та стабілізації фінансово-господарської діяльності. Серед основних заходів, які реалізуються на підприємстві, слід відзначити:

- підвищення кваліфікації персоналу, зокрема адміністративно-управлінського складу, для підвищення ефективності оперативного управління в умовах невизначеності;
- активізацію юридично-інформаційної роботи з боржниками, з метою підвищення платіжної дисципліни;
- посилення контролю за використанням ресурсів і фінансове планування на основі оцінки ризиків та прогнозів.

Отже, в умовах воєнного стану КП «ЖЕО №2» функціонує в режимі постійної адаптації, намагаючись балансувати між забезпеченням базових потреб населення і збереженням життєздатності підприємства. Ця ситуація потребує нових підходів до управління, підвищення гнучкості, впровадження антикризових стратегій, які будуть предметом аналізу у подальших розділах роботи.

2.2. Фінансові результати діяльності та оцінка активів і зобов'язань підприємства

Аналіз фінансової звітності КП «ЖЕО №2» Кропивницької міської ради за період 2021–2023 років, який проведений на основі статистичної інформації підприємства (див. додатки В, Г, Д, Ж) дозволяє відстежити ключові тенденції зміни структури доходів і витрат підприємства, а також загальну динаміку фінансової стабільності на тлі зростаючої економічної нестабільності та впливу воєнного стану.

Загальний обсяг чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) у 2021 році становив 25326 тис. грн. У 2022 році він дещо знизився - до 25183 тис. грн (відхилення -0,56%), а у 2023 році продовжив зниження до 24956 тис. грн (ще на -0,90%) (табл. 2.1. Додаток 3). У підсумку, за два роки спостерігається незначне, але стале зменшення доходів на 1,46%, що свідчить про утримання підприємством певного рівня стабільності в умовах війни, проте й про наявні проблеми з розширенням ринку послуг або зростанням тарифів.

Водночас собівартість реалізованої продукції у 2021 році становила 20494 тис. грн і вже у 2023 році зросла до 22896 тис. грн, що становить зростання на 11,72%. Найбільш різке підвищення собівартості спостерігалось у 2023 році порівняно з 2022 роком - на 18,4%, що обумовлено інфляційними чинниками, зростанням вартості енергоносіїв, матеріалів і технічного обслуговування. У 2022 році навпаки, було тимчасове зниження собівартості (-5,64%), ймовірно пов'язане з початковими скороченнями витрат в умовах шоку після початку повномасштабного вторгнення.

Як наслідок, валовий прибуток у 2021 році становив 4832 тис. грн, але в 2023 році він скоротився до 2060 тис. грн, тобто зниження склало понад 57%. Найбільш різке падіння прибутку спостерігалось саме в 2023 році, коли на тлі зростання витрат зменшення доходів спричинило зниження прибутковості. Така динаміка вказує на загрозливу тенденцію до зменшення економічної ефективності операційної діяльності. Структура витрат також зазнала змін,

наприклад.

Адміністративні витрати зросли з 4505 тис. грн у 2021 році до 5248 тис. грн у 2022, але в 2023 році дещо знизились до 5195 тис. грн.

Витрати на оплату праці у 2023 році становили 11283 тис. грн, що на 17,18% менше порівняно з 2021 роком. Водночас середня чисельність працівників скоротилась із 189 у 2022 році до 146 у 2023, що свідчить про оптимізацію кадрової політики та скорочення фонду оплати праці в умовах обмеженого фінансування.

Амортизаційні витрати залишаються стабільно високими - близько 47–48 млн грн на рік, що пов'язано з великим обсягом зношеного основного фонду.

Загальний обсяг доходів підприємства (включно з іншими операційними доходами та надходженнями) у 2021 році становив 73251 тис. грн, у 2022 - 72517 тис. грн, а в 2023 році незначно зріс до 72788 тис. грн. Водночас сукупні витрати у 2023 році сягнули 72627 тис. грн, що майже зрівнялося з доходами. Такий фінансовий результат є свідченням критично низької маржі підприємства, яке працює фактично на межі беззбитковості.

Попри складні умови, підприємству вдалося утримати чистий фінансовий результат у плюсі протягом усіх трьох років: 281 тис. грн (2021), 580 тис. грн (2022), і 151 тис. грн (2023). Проте динаміка свідчить про загрозливе скорочення прибутку в останньому році (-73,97% порівняно з 2022), що вимагає термінових заходів щодо підвищення операційної ефективності.

Таким чином, у 2021–2023 роках діяльність КП «ЖЕО №2» характеризується відносною стабільністю в частині доходів і зростаючими ризиками через стрімке підвищення витрат. Основною проблемою залишається зниження прибутковості через інфляцію витрат, зношення фондів і обмеження у тарифній політиці, що потребує виваженого управлінського втручання та перегляду структури витрат, джерел доходів і механізмів управління фінансовими потоками.

Ефективність діяльності комунального підприємства безпосередньо пов'язана з кадровим потенціалом, структурою персоналу та обсягами витрат

на його утримання (табл..2.2.). В умовах війни та економічної нестабільності КП «ЖЕО №2» зіткнулося з потребою оперативного коригування кадрової політики, збереження функціональних можливостей колективу при одночасному скороченні витрат.

Таблиця 2.2 - Дані про персонал та витрати на оплату праці

№	Показники	Роки			Відн. відх.,%	Абс. відх., +/-		
		2021	2022	2023	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	138	189	146	5,80	51	-43	8
2	директор	1	1	1	0,00	0	0	0
3	адміністративно-управлінський персонал	24	25	24	0,00	1	-1	0
4	працівники	114	164	124	8,77	50	-40	10
5	Витрати на оплату праці	13623	14328	11283	-17,18	705	-3045	-2340
6	Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (гривень), усього, у тому числі:	8088,9	7368	6440	-20,38	-720,9	-928	-1648,9
7	директор	x	x	x				
8	адміністративно-управлінський персонал	14236,1	13680	13145	-7,66	-556,11	-535	-1091,11
9	працівники	6795,32	6406,50	6705,3	-1,32	-388,82	298,79	-90,02

За період з 2021 по 2023 рік відбулися суттєві зміни в структурі зайнятості. Середня чисельність працівників у 2021 році становила 138 осіб, у 2022 році зросла до 189 осіб (на 36,96%), що ймовірно було пов'язано з необхідністю посилення технічного персоналу в умовах початку воєнного стану. Проте вже у 2023 році цей показник знизився до 146 осіб, що свідчить про скорочення персоналу на 22,75% порівняно з попереднім роком. У довгостроковому розрізі (2021–2023) збільшення становить лише 5,80%, тобто

підприємству вдалось у цілому зберегти стабільний кадровий кістяк.

Найбільш чисельною категорією залишаються виробничі працівники, чисельність яких зросла з 114 осіб у 2021 році до 164 у 2022, а потім скоротилася до 124 у 2023. Це свідчить про циклічну динаміку, яка залежить від обсягів поточних робіт і фінансових можливостей підприємства. Адміністративно-управлінський персонал залишався стабільним: 24 особи у 2021 і 2023 роках та 25 - у 2022 році.

Фонд оплати праці демонструє подібну динаміку. У 2021 році загальні витрати на оплату праці становили 13623 тис. грн, у 2022 році зросли до 14328 тис. грн (+5,18%), а у 2023 році скоротилися до 11283 тис. грн (-21,25%). У порівнянні з 2021 роком це зменшення становить 17,18%. Така тенденція пояснюється не лише зменшенням чисельності персоналу, а й оптимізацією витрат шляхом перегляду посадових окладів та переходом частини працівників на інші форми зайнятості.

Зниження фонду оплати праці відображається і на середньомісячних витратах на оплату праці одного працівника. Загальний рівень середньої заробітної плати у 2021 році складав 8088,9 грн, у 2022 році - 7368 грн, а у 2023 - 6440 грн. Сумарне скорочення становить 20,38%, що вказує на зниження купівельної спроможності працівників, зростання ризику плинності кадрів і зниження мотивації персоналу. Особливо помітним є зменшення середньої заробітної плати серед адміністративно-управлінського персоналу - з 14236 грн у 2021 році до 13145 грн у 2023, тобто майже на 8%.

Водночас виробничий персонал, який виконує ключові технічні функції, у 2023 році отримував у середньому 6705 грн на місяць - це лише на 1,32% менше, ніж у 2021 році (6795 грн), що свідчить про намагання керівництва зберегти відносну стабільність заробітної плати у виробничому сегменті.

Отже, впродовж 2021–2023 років кадрова політика КП «ЖЕО №2» зазнала змін у напрямі оптимізації персоналу, скорочення фонду оплати праці та зменшення середнього рівня заробітної плати. Ці процеси, хоча й вимушені через обмежені фінансові ресурси, несуть потенційні загрози щодо збереження

кадрового потенціалу та якості надання послуг, що потребує особливої уваги в частині реформування управління персоналом та впровадження систем нематеріальної мотивації.

Аналіз основних фінансових коефіцієнтів дає змогу поглиблено оцінити ефективність господарської діяльності КП «ЖЕО №2» у 2021–2023 роках, визначити рівень прибутковості, платоспроможності та фінансової стабільності підприємства в умовах воєнного періоду. Для цього проаналізуємо коефіцієнти рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз основних фінансових коефіцієнтів діяльності підприємства

№	Показники	Роки			Абс. відх., +/-		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рентабельність діяльності	1,11	2,3	2,2	1,19	-0,1	1,09
2	Рентабельність активів	0,04	0,09	0,08	0,05	-0,01	0,04
3	Рентабельність власного капіталу	0,05	0,09	0,08	0,04	-0,01	0,03
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	91,51	82,4	79,8	-9,11	-2,6	-11,71
5	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,79	0,79	0,7	0	-0,09	-0,09
6	Валова рентабельність	19,1	23,2	22,1	4,1	-1,1	3
7	Рентабельність власного капіталу	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1
8	Рентабельність діяльності	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,1	2,3	2,1	1,2	-0,2	1
10	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,8	1,8	1,7	0	-0,1	-0,1

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.1.

Оцінка рентабельності дає уявлення про здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Згідно з даними таблиці 2, рентабельність діяльності (чистий прибуток у відсотках до чистого доходу) у 2021 році становила 1,11%, у 2022 зросла до 2,3%, що відображає зростання чистого фінансового результату на тлі стабільних доходів і зниження собівартості (див. табл. 2.1). Проте у 2023 році показник дещо знизився до

2,2%, що, попри зменшення прибутку, свідчить про збереження загальної ефективності у використанні ресурсів.

Рентабельність активів, яка показує ефективність використання загальних активів підприємства, зросла з 0,04% у 2021 до 0,09% у 2022, проте у 2023 дещо зменшилася до 0,08%. Така динаміка загалом позитивна, однак показники залишаються вкрай низькими, що вказує на обмежену прибутковість активної частини балансу (див. табл. 2.1 та табл. 2.4).

Рентабельність власного капіталу також зросла з 0,05% у 2021 до 0,09% у 2022, а у 2023 - знизилася до 0,08%. Хоча абсолютне значення є низьким, позитивна динаміка вказує на відносну ефективність використання власних коштів підприємства для отримання прибутку.

Валова рентабельність, що обчислюється як відношення валового прибутку до чистого доходу, зросла з 19,1% у 2021 до 23,2% у 2022, проте у 2023 склала 22,1% (див. табл. 2.1). Це свідчить про поступове зниження ефективності формування прибутку за рахунок збільшення витрат, хоча показник залишається на відносно прийнятному рівні для комунального підприємства.

Ліквідність та фінансова стійкість. Умови воєнного часу суттєво вплинули на платоспроможність підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, у 2021 та 2022 роках становив 1,8, а у 2023 знизився до 1,7 (див. табл. 2.1). Незважаючи на незначне зменшення, коефіцієнт свідчить про достатній рівень поточної платоспроможності, хоча й із тенденцією до погіршення.

Коефіцієнт фінансової стійкості, що визначає частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування, поступово знижується: з 91,51% у 2021 до 82,4% у 2022 і до 79,8% у 2023 (див. табл. 2.4). Це означає, що підприємство частково втратило рівень автономності, що може стати загрозою у разі зростання кредиторської заборгованості або потреби в зовнішньому

фінансуванні. Однак показники все ще залишаються в межах прийняттого діапазону, що говорить про відносну стабільність капіталу.

Водночас, на підставі даних звіту про фінансовий стан (див. табл. 2.4), можна відзначити скорочення власного капіталу підприємства з 626407 тис. грн у 2021 році до 563159 тис. грн у 2023, що є тривожною тенденцією. При цьому поточні зобов'язання зросли на 28,78% за цей же період, що разом із падінням активів на понад 41 млн грн вказує на поступове зниження загальної фінансової стійкості.

Таким чином, коефіцієнтний аналіз свідчить про те, що КП «ЖЕО №2» змогло зберегти загальну прибутковість і платоспроможність у короткостроковій перспективі, проте водночас зазнає тиску з боку збільшення витрат, зменшення капіталу та послаблення стійкості в умовах зовнішніх шоків. Ці аспекти потребують негайного управлінського реагування, фінансового планування та формування довгострокових стратегій відновлення стабільності.

Аналіз активів, зобов'язань і власного капіталу є важливою складовою оцінки фінансової стабільності комунального підприємства. Він дозволяє зрозуміти, якими ресурсами володіє підприємство, наскільки ефективно ці ресурси використовуються, а також які зобов'язання виникають у процесі діяльності. Для оцінки фінансового стану КП «ЖЕО №2» використано дані звіту про фінансовий стан за 2021–2023 роки (див. табл. 2.4).

Упродовж трьох років спостерігається зменшення загального обсягу активів підприємства. Якщо у 2021 році їх обсяг становив 633252 тис. грн, то вже у 2023 році — 591548 тис. грн, що означає скорочення на 41,7 млн грн, або 6,59%. Основну частину в структурі активів, як і раніше, становлять необоротні активи, зокрема основні засоби. Їх обсяг скоротився з 620960 тис. грн у 2021 до 576524 тис. грн у 2023 році (–7,16%). Це може бути наслідком як фізичного зношення основних фондів, так і відсутності нових капіталовкладень у модернізацію інфраструктури.

Водночас, незначне збільшення оборотних активів (з 12292 тис. грн у 2021 до 15024 тис. грн у 2023, +22,23%) свідчить про часткову переорієнтацію

ресурсів у короткострокові форми - з метою забезпечення поточної платоспроможності. Проте питома вага оборотних активів залишається дуже низькою в загальній структурі активів (менше 3%), що свідчить про домінування малоліквідної інфраструктурної бази.

Поточні зобов'язання і забезпечення у підприємства за три роки зросли з 6845 тис. грн у 2021 до 8815 тис. грн у 2023, що становить приріст на 28,78% (див. табл. 2.3). Це зростання в умовах зниження активів може свідчити про посилення кредиторського тиску, а також про необхідність підприємства покривати поточні витрати за рахунок відтермінованих розрахунків. Водночас, довгострокові зобов'язання відсутні, що з одного боку знижує загальний ризик дефолту, а з іншого - вказує на недостатнє використання інструментів стратегічного залучення інвестицій чи кредитування.

Таблиця 2.4 - Звіт про фінансовий стан підприємства

№	Показники	Роки			Відн. відх.,%	Абс. відх., +/-		
		2021	2022	2023	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Необоротні активи, усього, у тому числі:	620960	609064	576524	-7,16	-11896	-32540	-44436
2	Основні засоби	620926	609033	576531	-7,15	-11893	-32502	-44395
3	первісна вартість	2942394	2942388	2930752	-0,40	-6	-11636	-11642
4	знос	2321468	2333355	2354221	1,41	11887	20866	32753
5	Оборотні активи, усього	12292	13401	15024	22,23	1109	1623	2732
6	Гроші та їх еквіваленти	182	327	265	45,60	145	-62	83
7	Усього активи	633252	622465	591548	-6,59	-10787	-30917	-41704
8	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	-	0	0	0
9	Поточні зобов'язання і забезпечення	6845	7468	8815	28,78	623	1347	1970
10	Усього зобов'язання і забезпечення	6845	7468	8815	28,78	623	1347	1970
11	Власний капітал	626407	614997	563159	-10,10	-11410	-51838	-63248

Власний капітал підприємства зазнав відчутного зниження: з 626407 тис. грн у 2021 до 563159 тис. грн у 2023, що становить зменшення на 10,10% або

63248 тис. грн (див. табл. 2.3). Цей тренд є наслідком сукупного впливу щорічного зменшення прибутковості, фізичного зношення активів, зниження ефективності використання ресурсів і зростання зобов'язань. Зменшення власного капіталу без адекватного поповнення або залучення зовнішніх джерел фінансування створює ризики для довгострокової стійкості підприємства, знижує інвестиційну привабливість і підвищує залежність від рішень Засновника.

Отже, оцінка структури активів, пасивів і капіталу свідчить про поступове зменшення фінансового потенціалу підприємства. Основними проблемними моментами залишаються високий рівень зносу необоротних активів, низький обсяг ліквідних оборотних коштів, зростання поточних зобов'язань і поступове зменшення власного капіталу. Це вимагає посиленої уваги до стратегічного планування фінансів, оновлення основних засобів та пошуку нових джерел інвестування в критично важливу інфраструктуру.

2.3. SWOT-аналіз діяльності підприємства в умовах війни

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного оцінювання, який дозволяє комплексно виявити сильні та слабкі сторони суб'єкта управління, а також зовнішні можливості та загрози, що формуються в його середовищі функціонування. Проведення SWOT-аналізу для КП «ЖЕО №2» у контексті повномасштабної війни в Україні дає змогу глибше зрозуміти стратегічну позицію підприємства, його потенціал до адаптації та напрямки необхідних змін (табл.2.5.).

Сильні сторони (Strengths):

– комунальна форма власності та підтримка з боку місцевої влади, що забезпечує стабільність статусу підприємства й базову бюджетну підтримку у критичних ситуаціях;

- наявність налагоджених процедур управління житловим фондом: укладення договорів, облік споживання, реагування на аварійні ситуації, підготовка до опалювального сезону тощо;
- значний досвід роботи з житловим фондом міста Кропивницький, глибоке знання локальної інфраструктури, мереж та особливостей забудови;
- стабільне ядро персоналу, особливо серед технічних спеціалістів, що забезпечує безперервність роботи в умовах кадрової нестабільності;
- наявність розвиненого механізму звітності та управлінського контролю: підприємство регулярно готує фінансову, податкову, статистичну звітність.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- високий рівень зносу основних засобів (коефіцієнт зносу у 2023 — 0,7, див. табл. 2.3), обмежена можливість технічного оновлення через дефіцит інвестицій;
- зниження прибутковості діяльності у 2023 році, що відображається у скороченні валового прибутку та зменшенні чистого фінансового результату (див. табл. 2.4);
- зменшення обсягу власного капіталу та загального активу підприємства (–6,59% активів у 2021–2023 рр., див. табл. 2.4);
- обмежена гнучкість тарифної політики через державне регулювання, що перешкоджає оперативному реагуванню на зростання собівартості послуг;
- недостатнє впровадження цифрових сервісів та автоматизації, що ускладнює комунікацію з мешканцями в умовах воєнного часу.

Можливості (Opportunities):

- підвищення попиту на послуги стабільного управителя житлового фонду в умовах переміщення населення, зростання кількості мешканців у певних районах;
- участь у грантових і державних програмах з модернізації житлово-комунальної інфраструктури, зокрема у сфері енергоефективності;

– впровадження цифрових платформ обліку, зворотного зв'язку, онлайн-розрахунків, що дозволить підвищити прозорість, довіру споживачів і збільшити рівень оплати;

Таблиця 2.5 -SWOT-аналіз діяльності КП «ЖЕО №2» в умовах війни

SWOT	Внутрішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • Комунальна форма власності і підтримка місцевої влади • Налагоджені процедури управління житловим фондом • Значний досвід і знання локальної інфраструктури • Стабільне ядро технічного персоналу • Розвинений механізм звітності та контролю
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень зносу основних засобів (коефіцієнт зносу 0,7) • Зниження прибутковості у 2023 році • Зменшення власного капіталу та активів (-6,59%) • Обмежена гнучкість тарифної політики через держрегулювання • Недостатнє впровадження цифрових сервісів
	Зовнішні фактори
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на послуги внаслідок переміщення населення • Участь у грантових та державних програмах модернізації • Впровадження цифрових платформ та онлайн-сервісів • Партнерство з приватними виконавцями послуг • Розвиток комунікації через соцмережі
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність та неплатоспроможність населення • Зростання вартості ресурсів та енергоносіїв • Пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів • Втрата кадрів через мобілізацію і міграцію • Зміни у законодавстві і регул

Джерело: розроблено автором на основі таблиць 2.1-2.4.

– партнерство з приватними виконавцями послуг у рамках субпідрядів
- задля розширення обсягу послуг і зменшення витрат;

– розвиток інформаційної відкритості та покращення комунікації з мешканцями через соціальні мережі, що особливо актуально під час війни.

Загрози (Threats):

– загальна економічна нестабільність і неплатоспроможність населення, що веде до зростання заборгованості за послуги;

– зростання вартості ресурсів, матеріалів та енергоносіїв, що не компенсується тарифами (див. собівартість у табл. 2.1);

– зовнішні пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів, збоїв в енергопостачанні, відключень;

- втрата кадрів через мобілізацію, вимушену міграцію або вигорання, що обмежує технічні та управлінські можливості;
- зміни у законодавстві та фінансових регуляціях, що ускладнюють довгострокове планування.

Отже, SWOT-аналіз свідчить, що КП «ЖЕО №2» зберігає базову операційну стабільність і має потенціал до подальшого функціонування в умовах війни, однак перебуває під значним тиском внутрішніх обмежень (зношеність фондів, зменшення прибутковості) та зовнішніх загроз (інфляція, неплатежі, руйнування інфраструктури). Стратегічна позиція підприємства на сьогодні оцінюється як помірно вразлива, але з високим потенціалом до стабілізації за умови активізації інвестиційної діяльності, впровадження цифрових рішень та посилення фінансового контролю.

Таким чином, стратегічним орієнтиром має стати перехід до адаптивної моделі управління, яка поєднує гнучке ресурсне планування, ризик-менеджмент, роботу із зовнішніми партнерами та чітку комунікацію з мешканцями. Ці напрямки будуть розглянуті у розділі з пропозиціями.

Аналіз фінансово-господарської діяльності КП «ЖЕО №2» Кропивницької міської ради за 2021–2023 роки дозволив комплексно оцінити внутрішній стан підприємства, виявити основні проблеми та потенційні резерви його розвитку в умовах воєнного стану. Проведене дослідження засвідчило, що підприємство, попри складну економічну ситуацію та зовнішні ризики, зберігає базову операційну стійкість, продовжує виконувати функції управителя житлового фонду та забезпечує мінімально необхідний рівень житлово-комунального обслуговування населення.

Упродовж трьох років підприємство працювало з невисоким, але стабільним чистим фінансовим результатом, хоча у 2023 році зафіксовано суттєве зниження прибутковості. Доходи залишались майже незмінними, тоді як витрати, особливо собівартість реалізованих послуг, зросли, що призвело до зменшення валового прибутку більш ніж на 57%. Одночасно підприємство скоротило фонд оплати праці та чисельність персоналу, що дозволило частково

знизити навантаження на витрати, але створило нові виклики в забезпеченні якості послуг.

Коефіцієнтний аналіз виявив незначну позитивну динаміку рентабельності діяльності у 2022 році, з подальшим зниженням у 2023. Показники ліквідності залишаються на задовільному рівні, але фінансова стійкість поступово знижується, що підтверджується скороченням власного капіталу та збільшенням зобов'язань. Оцінка балансових показників засвідчила падіння загального обсягу активів на 6,59% та зношеність інфраструктурної бази, що вимагає оновлення.

Проведений SWOT-аналіз показав, що КП «ЖЕО №2» має певні внутрішні сильні сторони (досвід, структура, підтримка місцевої влади), однак також - ряд обмежень: технічна деградація основних фондів, залежність від зовнішнього фінансування, низький рівень цифровізації та обмеженість тарифної політики. У зовнішньому середовищі водночас існують як серйозні загрози (неплатоспроможність населення, інфляція, форс-мажори), так і можливості, зокрема залучення грантової допомоги, модернізація систем управління, розвиток комунікації з громадою.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що КП «ЖЕО №2» перебуває в стратегічно нестабільному, але контрольованому стані, з потенціалом для стабілізації та розвитку за умови впровадження цілеспрямованих управлінських, фінансових і технічних заходів. Ці напрямки будуть розкриті в наступному розділі, присвяченому пропозиціям з підвищення ефективності управління підприємством у воєнний період.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
КП «ЖЕО №2» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Фінансова стабілізація та підвищення платоспроможності підприємства

Однією з ключових передумов забезпечення сталого функціонування КП «ЖЕО №2» в умовах воєнного стану є досягнення фінансової стабілізації, яка передбачає збалансування доходів і витрат, підвищення платіжної дисципліни серед споживачів, а також диверсифікацію джерел надходжень. Враховуючи зниження прибутковості, зростання собівартості та високу частку зношеності інфраструктури (див. табл. 2.1.–2.5.), пропонуються такі основні напрями дій: оптимізація витрат; робота з боржниками; пошук додаткових джерел фінансування. Розглянемо дані напрями більш детально.

Підприємство має активізувати роботу з внутрішньої перебудови системи витрат шляхом аналізу доцільності всіх статей бюджету. Насамперед це стосується:

- перегляду структури закупівель матеріалів і послуг із метою укладення прямих контрактів з виробниками та зменшення ланцюгів постачання;
- раціоналізації чисельності персоналу, особливо в адміністративному апараті, на основі оцінки ефективності виконуваних функцій;
- перехід до електронного документообігу, що дозволить зменшити адміністративні витрати;
- оптимізації витрат на енергоносії, шляхом встановлення таймерів, реле контролю енергоспоживання в приміщеннях КП, а також моніторингу споживання в реальному часі;
- поступового переходу до багатоцільового використання техніки, де це можливо, з метою зниження експлуатаційних витрат.

В умовах обмежених ресурсів важливо запровадити систему щоквартального перегляду та контролю витрат, орієнтуючись не лише на планові показники, а й на фактичну ефективність реалізації запланованих заходів. Підприємство має впроваджувати заходи енергозбереження, зокрема за рахунок модернізації матеріально-технічної бази та використання менш енергоємного обладнання, що прямо корелює із стратегічними цілями області щодо підвищення енергоефективності економіки (ціль 7.4 Стратегії) та модернізації систем водопостачання і водовідведення із застосуванням новітніх технологій [20]. Встановлення зонованих приладів обліку, автоматизованих систем контролю енергоспоживання, а також перевірка витратної частини бюджету дасть змогу зменшити втрати та підвищити точність фінансового планування.

Накопичення заборгованості за надані послуги є однією з головних загроз для платоспроможності підприємства. У зв'язку з цим необхідно посилити роботу з боржниками шляхом:

- впровадження диференційованих підходів до споживачів, залежно від соціального статусу та платіжної дисципліни;
- організації інформаційно-просвітницьких кампаній через соцмережі, оголошення у під'їздах, кол-центри - з метою підвищення обізнаності про важливість своєчасної оплати;
- активного залучення юристів підприємства до претензійно-позовної роботи з хронічними неплатниками;
- впровадження програм реструктуризації боргів для населення, яке готове частково погашати заборгованість у визначені терміни;
- інтеграції сучасних платіжних сервісів (Google Pay, Apple Pay, банківські додатки), що спростять процес розрахунків і підвищать їх регулярність.

Ефективна політика щодо заборгованості не лише дозволить активізувати грошові потоки, а й позитивно вплине на фінансову дисципліну мешканців.

З огляду на обмеженість тарифних надходжень та високу вартість

утримання інфраструктури, важливою задачею є розширення джерел фінансування, зокрема:

- участь у міських і державних програмах співфінансування, зокрема тих, що спрямовані на модернізацію житлово-комунального господарства та енергоефективність;

- підготовка заявок на грантові програми міжнародної допомоги (USAID, U-LEAD, GIZ тощо), які підтримують стійкість комунальних служб у кризових умовах;

- налагодження співпраці з банками та кредитними установами для отримання цільових пільгових кредитів на модернізацію обладнання;

- використання майна підприємства для отримання додаткового прибутку, наприклад, здача в оренду технічних приміщень, площ для рекламних конструкцій або дахів для розміщення сонячних панелей.

Залучення зовнішніх ресурсів потребує попередньої аналітичної підготовки, прозорості фінансової звітності та чіткого позиціонування підприємства як відповідального виконавця комунальних функцій. Підприємству варто активізувати участь у регіональних, державних та міжнародних програмах підтримки комунальної інфраструктури, включаючи доступ до державного фонду регіонального розвитку та коштів міжнародних донорів. Важливими інструментами також можуть бути державно-приватне партнерство (ДПП) та грантові ініціативи, особливо у сфері модернізації житлово-комунального господарства (ціль 3.3.7 Стратегії – розвиток житлової інфраструктури та підтримка інвестиційних проєктів житлового будівництва) [20].

Таким чином, підвищення фінансової спроможності КП «ЖЕО №2» має спиратися як на внутрішню реорганізацію господарської діяльності, так і на адаптацію до стратегічних векторів регіонального розвитку, що створює передумови не лише для поточної стабільності, але й для довгострокової сталості та інвестиційної привабливості підприємства.

3.2. Технічна та організаційна модернізація підприємства

Підвищення ефективності діяльності КП «ЖЕО №2» в умовах обмежених ресурсів і зовнішніх загроз неможливе без системної технічної та організаційної трансформації. Зношеність основних засобів (коефіцієнт зносу 70% у 2023 р., див. табл. 2.1), застарілі підходи до обслуговування, недостатній рівень цифровізації управління та обмежені людські ресурси вимагають переходу до моделі гнучкого, сучасного, технологічно оснащеного підприємства. Це повністю узгоджується з ціллю 7.4 Стратегії розвитку Кіровоградської області – «Модернізація та розвиток інженерної і соціальної інфраструктури», яка передбачає оновлення об'єктів ЖКГ, впровадження інновацій та підвищення кадрового потенціалу [20]. Отже основними напрямками можуть стати: технологічне оснащення підприємства; впровадження електронних сервісів; підвищення кваліфікації персоналу. Розглянемо їх ближче.

Підприємство має сформулювати довгострокову програму технічного оновлення з акцентом на:

- заміщення застарілих елементів мереж інженерних систем (водопостачання, водовідведення, опалення) на сучасні полімерні матеріали, які забезпечують зменшення втрат і витрат на експлуатацію;
- устанавлення енергоощадного обладнання, зокрема насосних станцій з частотним регулюванням, автоматизованих систем освітлення та теплоізоляції внутрішньобудинкових мереж;
- створення аналітичної моделі технічного стану фонду, яка дозволить прогнозувати зноси і поломки на підставі експлуатаційних даних;
- використання альтернативних джерел енергії (наприклад, дахові сонячні панелі для технічних потреб), що відповідає напрямку розвитку сталої енергетики у регіоні (ціль 4.3 Стратегії) [20].

Усі технічні заходи мають бути спрямовані на скорочення витрат, зменшення аварійності, підвищення надійності послуг та підготовку до майбутньої енергетичної трансформації ЖКГ.

Підвищення прозорості та оперативності управлінських процесів вимагає впровадження сучасних цифрових інструментів:

- автоматизовані системи обліку, контролю й диспетчеризації, які дозволять у реальному часі моніторити споживання, реагувати на аварії, формувати звіти без паперової тяганини;

- онлайн-кабінети споживачів, що забезпечують подачу заявок, передачу показників, перегляд нарахувань, оплату онлайн та двосторонній зворотний зв'язок;

- цифрові платформи управління технічним персоналом, які автоматизують планування ремонтів, формування маршрутів, контроль виконання завдань;

- інтеграція в єдині інформаційні платформи міста (наприклад, «розумна громада», «міський сервісний центр»), що передбачено Стратегією області як один із інструментів цифрового розвитку публічного сектора (ціль 2.4) [20].

Автоматизовані системи обліку, контролю й диспетчеризації в умовах війни набувають особливого значення, оскільки забезпечують безперервність управління, швидке реагування на надзвичайні ситуації, зменшення залежності від фізичної присутності персоналу, а також дозволяють ухвалювати рішення на основі точних, оперативних даних у критичних ситуаціях. Для КП «ЖЕО №2», яке обслуговує житловий фонд у місті, де наявні ризики ракетних ударів, перебоїв зв'язку, енергетичної нестабільності, втрата навіть кількох годин у реагуванні на пошкодження мереж може спричинити масові відключення, загрозу безпеці мешканців і матеріальні збитки. У цьому контексті впровадження автоматизованих систем дозволить:

- забезпечити безперервне зчитування даних з приладів обліку (тепло, вода, електроенергія) в автоматичному режимі, незалежно від пересування або присутності працівників у конкретних районах. Це критично важливо в умовах обстрілів, комендантських годин чи обмеження доступу до певних територій;

– зменшити кількість виїздів бригад на місце для обстеження або збору показників, що дозволяє зберегти паливо, ресурси та знизити ризики для життя персоналу;

– оперативно локалізувати пошкодження інженерної інфраструктури, зокрема за допомогою датчиків тиску, температури чи витоків у мережах, що дозволяє уникати катастрофічних наслідків навіть при порушенні електропостачання чи теплопостачання під час обстрілів;

– підтримувати єдину диспетчерську службу на базі хмарних технологій, що дозволяє навіть у разі фізичного пошкодження офісу чи обладнання продовжувати управління через резервні сервери або альтернативні точки доступу;

– фіксувати всі аварійні звернення мешканців у цифровому вигляді, навіть за відсутності телефону, через мобільні додатки чи месенджери, з можливістю прикріплення фото, GPS-координат, короткого опису проблеми. Це скорочує шлях інформації та усуває необхідність повторного повідомлення;

– швидко аналізувати ситуацію та ухвалювати рішення в кризових умовах – наприклад, якщо через пошкодження магістрального трубопроводу необхідно оперативно перерозподілити тиск у системі, або знайти резервне джерело тепла;

– забезпечити прозоре звітування перед міською владою, військовою адміністрацією, гуманітарними штабами, зокрема щодо стану житлового фонду, рівня пошкоджень, потреб у матеріалах чи ремонтах.

Автоматизація у воєнний період не лише підвищує ефективність, а й забезпечує елемент стійкості підприємства. Особливо важливо використовувати енергонезалежні рішення, наприклад: контролери з резервними батареями, GSM-передавачі замість Wi-Fi, захищені сервери з дублюванням даних. Також доцільно адаптувати програмне забезпечення до позаштатного сценарію – наприклад, обмеженого зв'язку або повної втрати електропостачання.

Таким чином, автоматизовані системи в умовах війни мають розглядатися не як модернізація у мирному розумінні, а як інструмент виживання, мінімізації збитків і підтримки життєдіяльності міста в умовах надзвичайних загроз. Їх поетапне впровадження з урахуванням обмежених ресурсів може стати пріоритетом для залучення міжнародної технічної допомоги та грантового фінансування.

Впровадження онлайн-кабінетів для мешканців є важливим елементом цифровізації житлово-комунальних послуг і прямим кроком до підвищення прозорості, оперативності та безпеки комунікації між КП «ЖЕО №2» та населенням, особливо в умовах воєнного часу, коли традиційні канали взаємодії (приймальні, дзвінки, виїзні прийоми) можуть бути ускладнені або взагалі недоступні.

Онлайн-кабінет споживача - це персоналізований цифровий інтерфейс, який дає мешканцям доступ до комунальних сервісів 24/7 незалежно від місця перебування. Його функціональні можливості мають бути адаптовані до реалій війни та потреб користувачів:

- передача показників лічильників (води, тепла, електроенергії) в електронному вигляді в зручний час, без необхідності фізичного контакту або телефонних дзвінків, що мінімізує залежність від людського ресурсу підприємства у критичні періоди;

- подача звернень і заявок - у тому числі на проведення ремонтів, повідомлення про аварії, скарги чи запити на довідки. Онлайн-форма має фіксувати дату й час звернення, автоматично створювати заявку в системі диспетчеризації, а користувач - отримувати сповіщення про стан її виконання;

- перегляд нарахувань, історії платежів та боргів, що дозволяє уникнути непорозумінь, забезпечує контроль за особовим рахунком і сприяє зростанню платіжної дисципліни. Цей доступ має працювати навіть при обмеженому інтернет-з'єднанні, бажано - через мобільну версію або Telegram-бот;

- оплата онлайн - через інтеграцію з банківськими додатками, Apple Pay, Google Pay або платіжними системами (наприклад, Portmone, iPay). Це критично важливо, коли обмежений рух у місті, зруйновані банківські відділення чи поштові пункти, а мешканці - у вимушеній евакуації;
- двосторонній зворотний зв'язок - можливість задати питання фахівцю, залишити відгук, отримати інструкцію або консультацію в чаті. Це дозволяє не лише підвищити довіру до підприємства, а й вчасно реагувати на настрої громади, знижуючи соціальну напругу;
- функція масових сповіщень (наприклад, про планові чи аварійні відключення, загрози пошкодження мережі, прохання щодо зменшення споживання у пікові години тощо), що особливо важливо під час надзвичайних ситуацій.

В умовах війни особливо важливо, щоб такі сервіси працювали надійно, швидко і з урахуванням доступу з мобільних пристроїв, бо значна частина населення перебуває в дорозі, в укриттях, за межами міста чи навіть за кордоном. Онлайн-кабінет має бути інтуїтивно простим, багатомовним (українська, російська, можливо - для переселенців) і захищеним з точки зору кібербезпеки. Його впровадження варто розглядати не лише як елемент зручності, а як інструмент підвищення платоспроможності підприємства та гарантії комунікаційної безперервності у кризових умовах. Саме такі сервіси рекомендовані в міжнародній практиці як частина концепції «цифрової стійкості громад» в умовах збройних конфліктів.

Впровадження цифрових платформ управління технічним персоналом є надзвичайно актуальним кроком для КП «ЖЕО №2» в умовах нестабільності, непередбачуваних загроз, браку кадрів та високого навантаження на аварійно-ремонтні служби. Війна внесла корективи у звичний режим роботи: зросла кількість аварій, зменшилася мобільність, виникли ризики пошкодження мереж, а частина працівників була мобілізована або евакуйована. У цих умовах ефективно використання наявного персоналу стало критично важливим. Цифрова платформа управління технічними службами дозволяє централізовано

координувати всі дії бригад, автоматизуючи рутинні операції та мінімізуючи людський фактор. Ключовими її функціями є:

- цифрове планування ремонтних робіт: система дозволяє формувати графіки планових і позапланових ремонтів, враховуючи технічний стан об'єктів, терміни останнього обслуговування, сезонні навантаження та аварійність у минулому. В умовах воєнного часу це дає змогу пріоритезувати роботи на об'єктах критичної інфраструктури або в районах із підвищеною вразливістю;

- автоматичне формування маршрутів і завдань для бригад, що оптимізує час на пересування, враховує стан доріг, наявність небезпечних зон чи блокпостів. У разі обмеження пересування - маршрути можуть бути перебудовані в реальному часі. Це значно підвищує оперативність і безпеку робіт у надзвичайних умовах;

- розподіл завдань і контроль виконання через мобільні пристрої: кожна бригада отримує чітке технічне завдання, фото, точку на карті й інструкції без необхідності фізичного контакту з диспетчером. Працівники можуть відмічати статус виконання, залишати звіт із фото, позначати проблеми, а диспетчер - одразу бачити хід виконання у дашборді;

- оперативне перенаправлення ресурсів: у разі непередбачуваних ситуацій (аварії, обстріли, знеструмлення) система дозволяє перерозподіляти техніку, матеріали чи бригади між об'єктами, скорочуючи час простоїв і знижуючи наслідки пошкоджень;

- інтеграція з системою заявок мешканців: всі звернення через онлайн-кабінети або кол-центр автоматично потрапляють у систему управління персоналом, з прив'язкою до адреси, типу проблеми та терміновості. Це забезпечує єдиний цифровий цикл від надходження проблеми до її розв'язання;

- аналітика і звітність: керівництво підприємства отримує щотижневі/щомісячні звіти щодо навантаження на бригади, часу реагування, частоти аварій, ефективності робіт тощо. Ці дані є основою для оптимізації штатного розпису, закупівель, технічної політики підприємства.

В умовах війни цифрова система стає не просто інструментом оптимізації, а механізмом стабілізації роботи. Вона дозволяє зберігати керованість, швидко реагувати на загрози, адаптувати логістику до змін у місті (обмеження доступу, обстріли), та захищати персонал від надмірного навантаження й хаосу в управлінні.

У майбутньому така платформа може бути інтегрована з міськими системами управління (smart-city), включаючи координацію з ДСНС, військовими адміністраціями, аварійними службами інших підприємств.

Цифрова трансформація комунального підприємства неможлива без його повноцінної інтеграції в єдиний інформаційний простір територіальної громади. У сучасних умовах війни, коли критично важливим є швидкий обмін інформацією, координація між усіма муніципальними структурами та забезпечення безперервності надання базових послуг, така інтеграція стає не просто технологічною модернізацією, а стратегічним інструментом виживання громади. Стратегія розвитку Кіровоградської області (ціль 2.4) чітко визначає необхідність цифрового розвитку публічного сектора, зокрема через створення та розвиток інтелектуальних платформ - «розумна громада», «міський сервісний центр», електронні ресурси для управління послугами, бюджетами, інфраструктурою тощо [20]. Для КП «ЖЕО №2» така інтеграція передбачає:

- підключення до єдиного міського сервісного порталу, де мешканці можуть отримати всю необхідну інформацію про стан будинків, тарифну політику, аварійні ситуації, подати звернення або заявки до підприємства та відслідковувати їх статус в реальному часі;

- автоматичний обмін даними з іншими міськими службами (водоканал, теплокомуненерго, транспорт, благоустрій), що дозволяє у разі надзвичайної ситуації (обстріл, перебої енергопостачання) узгоджено реагувати, координувати ремонти, ділитися ресурсами;

- взаємодію з гуманітарними штабами, військовою адміністрацією та службами ДСНС — через доступ до цифрової карти житлового фонду, журналу

звернень мешканців, інформації про непридатність приміщень, потребу в евакуації чи першочергових ремонтах;

- єдину систему ідентифікації мешканців громади для оплати послуг, подачі заявок, отримання пільг - це забезпечить прозорість нарахувань, зменшить зловживання й дозволить швидше ідентифікувати споживача в разі втрати фізичного доступу до житла;

- формування об'єднаних дашбордів для керівництва міста з відображенням поточного стану житлового фонду, обсягу наданих послуг, скарг, аварій, фінансових показників, що дозволяє в умовах обмеженого часу ухвалювати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення;

- участь у міжмуніципальних обмінних платформах, зокрема в межах проєктів «Smart Region» або «Цифрова громада», які забезпечують обмін кращими практиками, методичну та технічну підтримку, а також вихід на партнерські відносини з донорами (USAID, ПРООН, EU4ResilientRegions тощо) [28].

Воєнні умови висувають особливі вимоги до цифрових платформ: вони мають бути надійними, резервованими (із захистом від кіберзагроз та дублюванням даних), адаптованими до віддаленого управління та мобільного доступу навіть при частковій втраті інфраструктури.

Таким чином, інтеграція КП «ЖЕО №2» у єдину цифрову екосистему міста є не лише питанням ефективності, а й основою для виживання, безпеки мешканців і координації дій у надзвичайних ситуаціях, що повністю відповідає регіональним стратегічним цілям та сучасним викликам для сфери ЖКГ.

3.3. Покращення взаємодії з мешканцями та прозорість діяльності підприємства

В умовах війни, коли суспільна тривожність, інформаційна вразливість і недовіра до державних інституцій зростають, ефективна комунікація з мешканцями та публічна прозорість діяльності комунального підприємства

набувають стратегічного значення. КП «ЖЕО №2», як управитель житлового фонду, є щоденним посередником між муніципальною владою й населенням. Від його відкритості та здатності до діалогу залежить рівень громадської підтримки, платіжна дисципліна, попередження конфліктів та ефективність управлінських рішень.

В умовах, коли традиційні канали комунікації можуть бути зруйновані або недоступні (перебої з телефонним зв'язком, обмеження доступу до приміщень підприємства), соціальні мережі відіграють роль основного каналу оперативної інформації [28]:

- сторінки у Facebook, Telegram, Viber мають бути активними, постійно оновлюваними та вестися з урахуванням потреб різних категорій мешканців - від молоді до літніх людей;

- важливо забезпечити мультиформатність подачі інформації: короткі інфографіки про тарифи, відеоінструкції, пояснення щодо нарахувань, повідомлення про аварії чи планові роботи;

- соціальні мережі також є інструментом зменшення паніки під час надзвичайних ситуацій - наприклад, у разі обстрілу, припинення теплопостачання або водопостачання підприємство має першочергово інформувати мешканців про причини, терміни усунення і рекомендації.

В умовах зростання вартості ресурсів та фінансової нестабільності населення вимагає відкритості щодо того, як використовуються кошти, які послуги надаються та чому змінюються тарифи:

- підприємство має регулярно публікувати на своєму сайті або через соцмережі інформаційні звіти: про виконані роботи, структуру витрат, кількість звернень, хід ремонтних кампаній;

- формат звітності має бути доступним, візуалізованим і максимально простим — інфографіки, короткі PDF-презентації, відео звіти;

- окрему увагу варто приділити звітам про використання допомоги (гуманітарної, технічної, фінансової), якщо вона надходить через державу чи міжнародних партнерів, аби сформувати довіру та підзвітність перед громадою.

Сучасне підприємство має не лише інформувати, а й слухати мешканців, адже саме зворотний зв'язок є джерелом актуальної інформації про проблеми на місцях, рівень задоволеності, конфліктні ситуації чи ідеї покращення [28]:

- необхідно створити мультиканальну систему прийому звернень: телефон, онлайн-кабінет, месенджери, фізичні скриньки у будинках тощо;

- всі звернення мають бути реєстровані в єдиній CRM-системі із присвоєнням номера, статусом обробки та зазначенням термінів виконання. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму, «втрачених заяв» і зменшує соціальну напругу;

- варто запровадити регулярні опитування мешканців, наприклад через Google Forms або Telegram-боти, щодо якості послуг, пріоритетності ремонтів, ставлення до змін тарифів - ці дані мають використовуватись для управлінських рішень.

Важливо, щоб підприємство відповідало на критику та зауваження відкрито - через публічні відповіді у Facebook, пресрелізи або відкриті зустрічі з мешканцями, за можливості.

Таким чином, покращення взаємодії з громадянами має стати не декларацією, а реальним управлінським пріоритетом, який забезпечує дві ключові цінності в умовах війни: довіру та стабільність. Без підтримки мешканців неможливо забезпечити фінансову стійкість підприємства, реалізувати ремонти, отримати гуманітарну допомогу або уникнути соціального конфлікту. Тому КП «ЖЕО №2» має трансформуватись у відкриту, комунікабельну та відповідальну організацію, яка не просто обслуговує, а є частиною громади.

Аналіз поточної діяльності КП «ЖЕО №2» Міської ради міста Кропивницького засвідчує необхідність цілеспрямованих заходів, спрямованих на подолання фінансової нестабільності, технологічного зносу та слабкої комунікаційної взаємодії з громадою в умовах воєнного стану. Запропоновані стратегічні напрями вдосконалення діяльності підприємства базуються на реаліях зовнішніх викликів, даних фінансово-економічного аналізу, а також

положеннях Стратегії розвитку Кіровоградської області.

По-перше, фінансова стабілізація підприємства має спиратися на скорочення необґрунтованих витрат, активну роботу з боржниками, пошук додаткових джерел фінансування через участь у державних, регіональних і міжнародних програмах підтримки, а також впровадження інструментів енергоефективності.

По-друге, технічна й організаційна модернізація є передумовою забезпечення безперервності надання житлово-комунальних послуг в умовах деструкцій воєнного періоду. Вона передбачає впровадження автоматизованих систем обліку, цифрових платформ для управління персоналом, онлайн-кабінетів споживача та інтеграцію підприємства в єдину інформаційну інфраструктуру міста.

По-третє, налагодження ефективної комунікації з мешканцями та забезпечення прозорості діяльності підприємства формує соціальну довіру та підвищує рівень громадської участі. Розширення присутності в соціальних мережах, публічна звітність, багатоканальний зворотний зв'язок — усе це сприяє формуванню нового стандарту відповідального управління у сфері ЖКГ.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить КП «ЖЕО №2» не лише адаптуватися до кризових умов сьогодення, а й створити основу для стійкого розвитку в післявоєнний період, з урахуванням інтересів громади, стратегічних регіональних орієнтирів та потреб міської інфраструктури.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження проблематики управління підприємством житлово-комунального господарства в умовах війни, на прикладі діяльності КП «Житлово-експлуатаційна організація № 2» Міської ради міста Кропивницького, було проаналізовано як теоретико-методичні основи управління в кризовий період, так і практичні аспекти функціонування підприємства у 2021–2023 роках.

У теоретичній частині обґрунтовано, що ефективне управління підприємствами ЖКГ в умовах надзвичайної ситуації (зокрема воєнного стану) має спиратися на принципи адаптивності, стійкості, цифрової трансформації та орієнтації на потреби споживача. Виокремлено специфічні виклики для галузі ЖКГ в умовах збройного конфлікту: руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності населення, нестача персоналу, ускладнений доступ до ресурсів. Теоретично доведено, що подолання цих викликів можливе за рахунок модернізації систем управління, розвитку цифрових інструментів, підвищення прозорості та посилення комунікації з громадою.

У практичній частині дослідження, на основі статистичних та фінансових показників КП «ЖЕО №2», встановлено тенденції скорочення чистого доходу, зниження рентабельності, зростання витрат, а також зменшення власного капіталу. Проведений коефіцієнтний аналіз виявив зниження фінансової стійкості та ліквідності, що посилює ризики неплатоспроможності в умовах обмежених бюджетних можливостей. Аналіз чисельності персоналу засвідчив кадрову нестабільність і падіння середньомісячної зарплати, що негативно позначається на мотивації працівників та ефективності операційної діяльності.

SWOT-аналіз діяльності підприємства в умовах війни дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на стійкість КП «ЖЕО №2», серед яких: з одного боку - фрагментарна цифровізація, зношеність основних засобів, відсутність резервного енергоживлення; з іншого боку — наявність організаційного потенціалу, досвід роботи в умовах війни, підтримка

міської влади, можливість залучення міжнародної допомоги.

На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо фінансової стабілізації (оптимізація витрат, робота з боржниками, залучення позабюджетного фінансування), технічної та організаційної модернізації (впровадження автоматизованих систем обліку, цифрових платформ управління персоналом, онлайн-кабінетів для мешканців, інтеграція в систему «розумна громада» згідно з ціллю 2.4 Стратегії розвитку Кіровоградської області), а також розбудови прозорої системи комунікації з громадою (активна присутність у соцмережах, публічні звіти, зворотний зв'язок).

Таким чином, проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що ефективне управління підприємством ЖКГ у кризовий період має базуватися на комплексному підході, який поєднує гнучке антикризове управління, цифрову трансформацію, фінансову реструктуризацію та активну взаємодію з громадою. У перспективі це дозволить забезпечити безперервність житлово-комунальних послуг, підвищити довіру населення до муніципальних структур та зміцнити інституційну спроможність підприємства в післявоєнному відновленні.