

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Впровадження антикризового фінансового управління
комунальними підприємствами**

Виконала: **Новикова Анастасія Анатоліївна**
здобувачка вищої освіти за спеціальністю
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Керівник: **Маслак Наталія Григорівна**
доцент кафедри Фінансів, банківської справи та
страхування

Рецензент: **Онищенко Алла Володимирівна**
начальник фінансового управління Глухівської міської ради

Суми - 2023

АНОТАЦІЯ

Новикова А. А. Впровадження антикризового фінансового управління комунальними підприємствами.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання впровадження антикризового фінансового управління комунальними підприємствами. Досліджені теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємствами комунального сектору; проведено аналіз ефективності фінансового управління комунальним підприємством «Харківські теплові мережі»; розроблено комплекс заходів по впровадженню антикризового фінансового управління в комунальному підприємстві.

У роботі детально розглянуті алгоритми та ключові моменти впровадження антикризового фінансового управління комунальними підприємствами. На основі проведеного аналізу фінансових результатів діяльності визначено основні показники фінансової стійкості комунального підприємства, а також зазначені можливості та загрози для його розвитку. Здійснена оцінка глибини кризового стану підприємства, визначений тип фінансової стійкості, та досліджена ймовірність його банкрутства за різними моделями. Запропоновано напрями по впровадженню антикризового фінансового управління в комунальному підприємстві, розроблено алгоритм формування антикризової фінансової стратегії комунального підприємства, засобами імітаційного моделювання визначено прогностні показники ефективності впровадження заходів антикризової фінансової стратегії комунального підприємства.

За допомогою запропонованих нами антикризових заходів по фінансовій стабілізації можемо спостерігати поліпшення окремих показників, але фінансова стійкість КП «Харківські теплові мережі» все ще залишається на недостатньому рівні. Для підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно продовжити нарощувати власний капітал, здійснювати оптимізацію активів та пасивів, покращувати оборотність капіталу. Слід також наголосити на тому, що прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах форс-мажорних обставин, спричинених військовою агресією РФ, є досить складним і мало прогнозованим завданням. Війна в Україні та пов'язана з нею економічна криза значно погіршили фінансовий стан комунальних підприємств теплоенергетики. Через війну істотно зросли ціни на газ, вугілля та інші види палива, які є основними витратами для теплогенеруючих компаній. Відбулося зменшення обсягів споживання теплової енергії через вимушену міграцію населення та зупинку роботи промислових підприємств. Частина об'єктів тепlopостачання зазнала руйнувань, що потребує додаткових вкладень на відновлення. Відбувся відтік кваліфікованих кадрів та є проблеми із залученням інвестицій через високі ризики.

Ключові слова: фінансове управління, антикризове управління, фінансовий аналіз, комунальне підприємство, житлово-комунальне господарство.

SUMMARY

Novikova, A. A. Implementation of anti-crisis financial management of communal enterprises.

Qualification work in the specialty 072 «Finance, Banking and Insurance», SNAU, Sumy-2023 – Manuscript.

In the qualifying work, the issue of implementing anti-crisis financial management of utility companies. The theoretical aspects of anti-crisis financial management of communal enterprises are investigated; the efficiency of financial management of the communal enterprise "Kharkiv Heat Networks" is analyzed; a set of measures for the implementation of anti-crisis financial management in a communal enterprise is developed.

The paper discusses in detail the algorithms and key points of implementation of anti-crisis financial management in utilities. On the basis of the analysis of financial results of activity, the main indicators of financial stability of a utility company are determined, as well as opportunities and threats to its development are indicated. The depth of the enterprise's crisis condition is assessed, the type of financial stability is determined, and the probability of its bankruptcy is studied according to various models. Directions for the introduction of anti-crisis financial management in a utility company are proposed, an algorithm for the formation of an anti-crisis financial strategy of a utility company is developed, and forecast indicators of the effectiveness of the implementation of measures of the anti-crisis financial strategy of a utility company are determined by means of simulation modeling.

With the help of the anti-crisis measures for financial stabilization proposed by us, we can observe an improvement in certain indicators, but the financial stability of Kharkiv Heating Networks still remains at an insufficient level. To improve financial stability, the company needs to continue to increase its equity, optimize assets and liabilities, and improve capital turnover. It should also be emphasized that forecasting the financial stability of an enterprise under force majeure circumstances caused by the military aggression of the Russian Federation is a rather complicated and unpredictable task. The war in Ukraine and the related economic crisis have significantly worsened the financial condition of heat and power utilities. The war has led to a significant increase in prices for gas, coal and other fuels, which are the main costs for heat generating companies. There has been a decrease in heat consumption due to the forced migration of the population and the shutdown of industrial enterprises. Some heat supply facilities were damaged, requiring additional investments for their restoration. There has been an outflow of skilled personnel and there are problems with attracting investment due to high risks.

Keywords: financial management, crisis management, financial analysis, utility company, housing and communal services.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРУ	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»	22
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	30
2.3 Діагностика глибини кризового стану комунального підприємства	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»	45
3.1 Формування антикризової фінансової політики підприємства	45
3.2 Заходи з фінансової стабілізації підприємства	52
3.3 Механізм реалізації антикризових заходів	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78
Додаток А Ефективність антикризових заходів в КП «Харківські теплові мережі»	
Додаток Б Фінансова звітність КП «Харківські теплові мережі» за 2021 рік	
Додаток В Апробація результатів дослідження	

ВСТУП

Актуальність теми. Житлово-комунальне господарство є однією з найважливіших сфер сучасної соціально-економічної системи, в якій формуються багато параметрів якості життя населення та економічного потенціалу територіальних підсистем держави, що багато в чому визначають інвестиційну привабливість останніх. Однак довгі роки реформування ЖКГ не сприяли підвищенню ефективності його функціонування. У ньому не завершене формування ринкових відносин, залишається неефективною система управління, ознаками чого є незадовільне фінансове становище галузі, що породжується високими виробничими витратами, відсутністю серйозних стимулів зниження витрат і запровадження принципів конкурентного ринку. Неприйнятно високий рівень фізичного та морального зносу інженерної інфраструктури цієї сфери тягне за собою непродуктивні втрати енергії, води та інших видів матеріальних ресурсів, зростання незадоволеності споживачів якістю послуг, параметри яких дедалі більше відстають від потреб сучасного цивілізованого суспільства. Така ситуація входить у суперечність із об'єктивними причинами збільшення цін на житлово-комунальні послуги, що відбувається на тлі соціальних проблем, що викликаються випередженням темпу зростання витрат утримання житлово-комунального господарства над збільшенням загальних доходів більшості категорій населення країни.

Аспекти впровадження антикризового фінансового управління комунальними підприємствами були висвітлені в працях таких науковців як: Andrenko O., Druhova O., Mordovtsev O., Mordovtsev S. [2], Yakovlev V., [6], Васечко Л. І. [12], Гой В.В. [14], Мальчик М.В., Оплачко І.О. [27], Рудаченко О. О., Єсіна В. О. [33] та інші. Висвітлення питання за темою даного дослідження включають праці, присвячені антикризовому управлінню підприємством в умовах нестабільного економічного середовища, стратегічному фінансовому управлінні підприємством, яке досліджували Багацька К. В., Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В.; аспекти антикризового управління як інструмент попередження

загрози банкрутства підприємства досліджував Васечко Л. І.; механізм діагностики фінансового стану підприємства досліджували такі науковці, як Клебанова Т., Димченко О., Рудаченко О., Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В., Михайлик О.М., Прус Ю., Сосніна К.. Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень та публікацій, тема впровадження антикризового фінансового управління комунальними підприємствами потребує подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування механізмів антикризового фінансового управління комунальними підприємствами в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємствами комунального сектору;
- проаналізувати систему фінансового управління комунальним підприємством «харківські теплові мережі»;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства;
- провести аналіз глибини кризового стану комунального підприємства;
- розробити та обґрунтувати схему формування антикризової фінансової стратегії комунального підприємства;
- змодельовати ефективність антикризових заходів.

Об'єктом дослідження є інструменти антикризового фінансового управління комунальними підприємствами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних засобів антикризового фінансового управління в КП «Харківські теплові мережі».

При написанні роботи використовувались такі **методи дослідження**: індукція і дедукція (висновки про факти щодо тенденцій проведення антикризового фінансового управління комунальними підприємствами; висновки робилися на підставі знання загальних властивостей фінансової системи); абстрактно-логічний (узагальнення результатів аналізу і формування висновків за

кожним розділом та загальних); аналізу та синтезу (систематизація тенденцій) та інші загальноприйняті статистичні методи.

Робота виконувалась у відповідності до вимог, визначених методичними рекомендаціями кафедри фінансів, банківської справи та страхування СНАУ і факультету економіки і менеджменту СНАУ.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є: набуло подальшого розвитку: визначення економічних проблем для ефективного функціонування комунальних підприємств; узагальнено причинами, які сприяють виникненню кризи в комунальних підприємствах, що надають послуги теплопостачання та теплогенерації; удосконалено: елементи антикризової стратегії для комунальних підприємств, що надають послуги теплопостачання та теплогенерації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованої антикризової стратегії для комунальних підприємств, що надають послуги теплопостачання та теплогенерації, для інших комунальних підприємств; удосконалена та обґрунтована структурна схема елементів антикризового фінансового управління комунальними підприємствами.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на трьох наукових конференціях: міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики» (м. Ізмаїл, 26 січня 2023 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Вектори розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в умовах глобалізації» (м. Полтава, 26 жовтня 2023 р.), науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (м. Суми, 13-17 листопада 2023 р.).

Публікації. Результати наукового дослідження відображене у трьох наукових працях.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань,

додатків. Основний текст викладений на 72 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРУ

Комунальні підприємства є важливим елементом інфраструктури міст, областей чи окремих громад. Вони забезпечують місцевим жителям отримання необхідних комунальних послуг. Однак, на сьогодні нерідко ці підприємства зіштовхуються із різними проблемами фінансового характеру, і така ситуація може призвести до погіршення якості послуг і навіть банкрутства комунального підприємства.

У зв'язку з цим на сьогодні є вкрай актуальними питання антикризового управління комунальними підприємствами, які передбачають розробку ефективних стратегій та механізмів, спрямованих на покращення фінансового стану та підвищення ефективності роботи комунальних підприємств, а також розробку та впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, покращення управління та зниження ризиків їх банкрутства [33, с. 78].

В своїй роботі Т. С. Клебановата інші науковці наголошують, що комунальні підприємства в усіх регіонах країни переживають досить кардинальні економічні перетворення, метою яких є формування в галузі житлово-комунального господарства нових економічних механізмів, що забезпечують комунальним підприємствам стабільні фінансові умови господарювання, повну незалежність їхніх економічних показників від зовнішніх чинників. Іншими словами, антикризове управління житлово-комунальним господарством сьогодні полягає у переведенні галузі ЖКГ на ринкові засади господарювання[22].

О. В. Димченко, О. О. Рудаченко та ін. також наголошують, що антикризове управління комунальним підприємством - це складний процес, який включає не лише фінансові та юридичні аспекти, а й наукові. Один із наукових аспектів антикризового управління комунальним підприємством – це аналіз фінансового

стану підприємства. І тому використовуються фінансові показники, такі як показник платоспроможності, показник ліквідності, показник фінансової стійкості та інші. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та виявити можливі проблеми. Іншим науковим аспектом антикризового управління комунальним підприємством є розробка та застосування юридичних механізмів для захисту підприємства від кризових ситуацій. Для цього можуть використовуватись різні юридичні інструменти, такі як реструктуризація боргів, банкрутство, лізинг, фінансова оренда та ін. Ще одним науковим аспектом антикризового управління комунальним підприємством є розробка стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку має враховувати як поточну ситуацію на ринку комунальних послуг, так і можливості розвитку підприємства у майбутньому. Також науковий підхід в антикризовому управлінні комунальним підприємством включає використання сучасних технологій і методів управління. Наприклад, використання інтелектуальних систем управління ресурсами, автоматизація управлінських процесів, застосування системи бізнес-аналітики та ін.[19, с. 62-64].

Слід зазначити, що практично відсутня наявність конкурентних умов у сфері комунальної діяльності створює серйозні економічні проблеми для ефективного функціонування підприємств галузі.

Проблема 1. Витратна основа формування цін на комунальні послуги. Це - прямий наслідок неможливості розвитку конкуренції у сфері комунальної діяльності. Не знайшовши ціну на ринку, виробники встановлюють її самі, вдаючись до підрахунку витрат на виробництво. Формування цін на витратній основі докорінно змінює економічні відносини між суб'єктами ринку: а) виробники отримують можливість безпосередньо вплинути на ціну послуг, що стає залежною від них; б) економічні інтереси, спрямовані за умови конкуренції на зниження собівартості, тепер отримують переорієнтацію на зростання вартості послуг; в) споживачі послуг, навпаки, повністю втрачають можливість своїм вибором впливати на рівень цін, потрапляють під диктат структур, що формують і регулюють тарифи [30].

Проблема 2. Витратна орієнтація комунального виробництва. Вона є наслідком розвитку систем комунального обслуговування у формі технологічної монополії. Такі властивості комунального виробництва роблять його економічно "збитковим". Воно не може змінювати напрямок своєї діяльності, не може свої виробничі потужності завантажити повністю, усунути вплив природних факторів на економічні показники виробництва. Іншими словами, економічні інтереси комунальних підприємств виявляються залученими в поле дії ринкових механізмів, але реалізації цих інтересів заважають особливості комунальної діяльності, замкнутість системи на конкретний обсяг потреб, суспільний характер продукції. [30].

Проблема 3. Зрівняльний характер оплати комунальних послуг. Тут і кількість послуг, і ціна нав'язуються споживачеві всупереч його бажанню скоротити або оптимізувати свої витрати. Усі ці проблеми пов'язані зі спотворенням цін на комунальному ринку, і, отже, шлях до їхнього розв'язання лежить через вивчення та вдосконалення цінових відносин і тарифної політики в комунальній сфері. [30].

Як зазначає Ю. А.Голодникв своїй роботі, запобігання банкрутству комунального підприємства потребує комплексного підходу та реалізації низки практичних кроків, які включають аналіз фінансового стану, реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, розвиток нових напрямків діяльності, залучення інвестицій та поліпшення системи управління. Необхідно впроваджувати сучасні методи та технології управління, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства та оптимізувати їх виробничі процеси. [16, с. 186-187].

Зміст поняття фінансів сфери ЖКГ О.В.Димченкобуло визначено як фінансові відносини, що виникають у процесі формування та використання фінансових ресурсів житлово-комунальних організацій (підприємств) для забезпечення безперебійного обслуговування житлового фонду, надання якісних комунальних послуг та робіт з благоустрою міст та населених пунктів [19, с. 61].

На сьогоднішній день провідною ланкою у системі фінансових відносин ЖКГ на нашу думку є організації, які здійснюють управління багатоквартирними

будинками. Сьогодні є вкрай актуальним запуск процесу адаптації до наших умов та запровадження на підприємствах (організаціях) ЖКГ європейського досвіду розвитку конкурентних відносин у житлово-комунальній сфері через три основні етапи розвитку:

- оборот - зростання прибутку;
- нові послуги та клієнти (зростання обороту - фіксований / скорочений прибуток);
- пакети послуг та тарифів (зростання обороту - зростання прибутку) [21, с. 44].

Кожен із етапів є продовженням попереднього, тому відразу переходити на другий чи третій етапи, не пройшовши першого, неможливо. Такий алгоритм є, по суті, фундаментом та основною умовою розвитку житлово-комунального комплексу, що пропонує виживання підприємств на відкритому ринку, досягнення ними цілей отримання прибутку та закріплення своїх ринкових позицій. У ньому визначено особливості реалізації принципів комерційного розрахунку у створенні фінансів ЖКГ. Так, вимога господарської самостійності підприємств ЖКГ є відносним принципом функціонування. Підприємства цієї сфери, будучи локальними монополіями, неспроможні обирати ні споживачів, ні постачальників палива та електроенергії. Комунальні послуги мають надаватися всім громадянам, які проживають у територіальній громаді, тому територія функціонування конкретного комунального підприємства має співпадати з її межами [21, с. 45].

На сьогодні в сфері ЖКГ переважаюча кількість комунальних підприємств працюють в напів- або кризовому стані. Також, в негативному плані, на наявну ситуацію вплинула і військова агресія зі сторони РФ, під час якої багато об'єктів теплогенерації, а також комунальної інфраструктури взагалі є знищеними, також пошкоджено значну кількість теплотрас в містах, де відбуваються військові дії, до таких відносимо і м. Харків. Також, вагомим фактором є вимушене переселення населення з місць ведення бойових дій, що також у фінансовому плані негативно вплинуло на ефективність господарювання комунальних підприємств, так як

спричинило зменшення великої кількості споживачів комунальних послуг та притік фінансових ресурсів за надані комунальні послуги. . А тому криза в сфері ЖКГ має місце, особливо в містах, де ведуться бойові дії. Іншими причинами, які сприяють виникненню кризи в комунальних підприємствах, що надають послуги теплопостачання та теплогенерації також є:

- Застаріле обладнання - багато теплових мереж в Україні експлуатуються десятиліттями без належного оновлення і модернізації, що призводить до частих аварій і витоків.

- Недофінансування галузі - тарифи на тепло часто не покривають реальних витрат на виробництво і транспортування тепла, що не дає змоги оновлювати основні фонди.

- Борги - через недостатнє фінансування підприємства накопичують великі борги за енергоносії (газ, вугілля, електроенергія), що ускладнює їх роботу.

- Неефективне управління - відсутність належного менеджменту і планування, слабкий контроль витрат можуть призводити до збитковості комунальних підприємств.

- Монопольне становище - відсутність конкуренції не стимулює підприємства підвищувати ефективність і поліпшувати якість послуг.

А тому для подолання кризи потрібні системні реформи галузі - оновлення інфраструктури, підвищення тарифів, залучення інвестицій, покращення управління та запровадження ринкових механізмів антикризового управління в підприємствах галузі ЖКГ.

В цілому, на думку К. В.Багацької,антикризове фінансового управління - це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях функціонування комунального підприємства[10, с. 136].

У вузькому розумінні антикризове управління - це система організаційно управлінських заходів щодо окремого підприємства, що потрапило в стан кризи, що зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка в разі її затяжного непереборного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства. Для

антикризового управління у вузькому сенсі велике значення має встановлення факту фінансової неспроможності підприємства [10, с. 137].

Перше, що підлягає вивченню в кризовій ситуації - це її причини (рисунк 1.1).

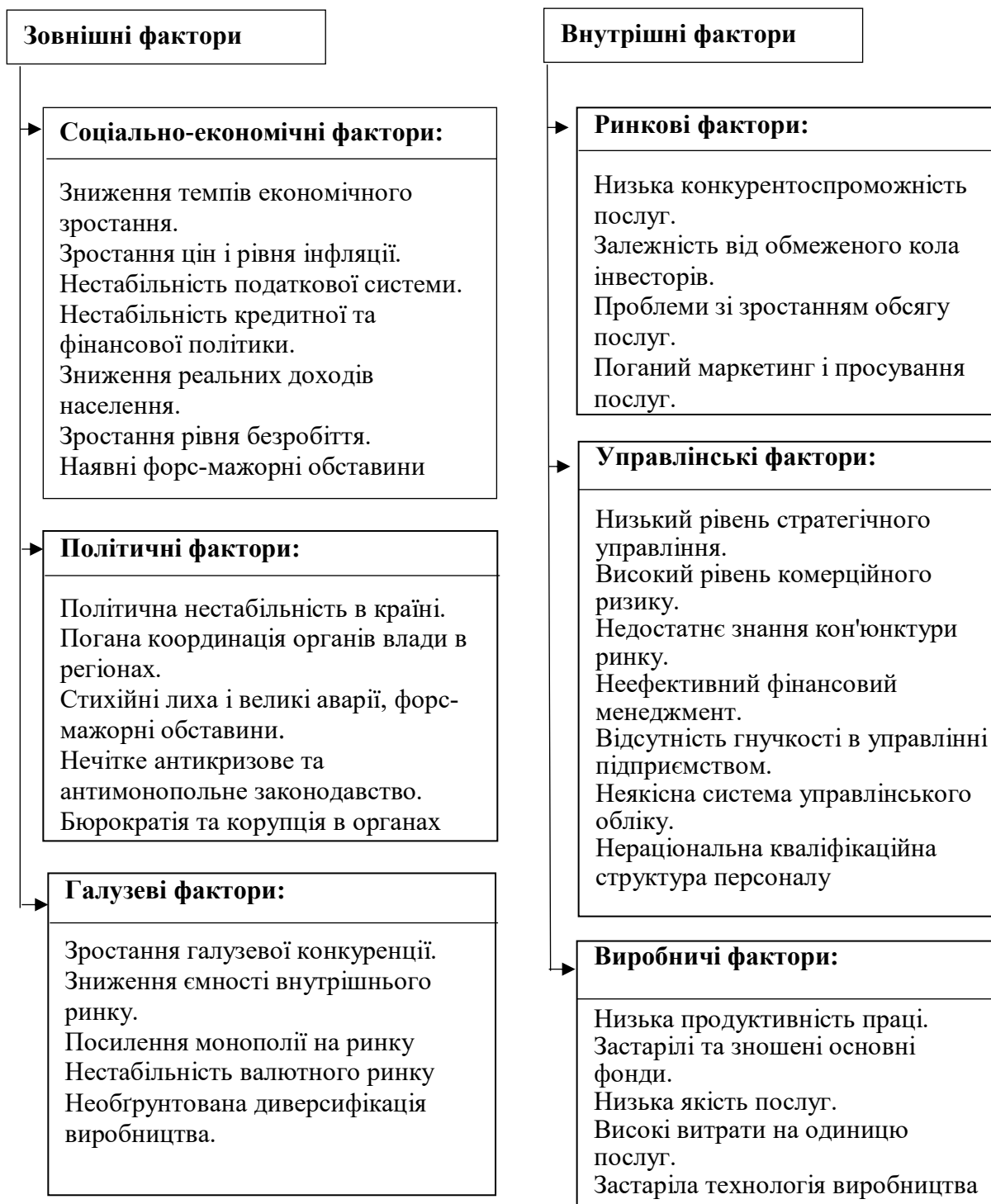


Рисунок 1.1 – Фактори, що сприяють утворенню кризових ситуацій в комунальних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [10]

Можна провести наступну класифікацію організаційних криз і виділити три типи криз: криза ліквідності, ділової активності та криза стратегії.

Криза ліквідності означає, що комунальне підприємство знаходиться на межі втрати платоспроможності і може закінчитися ліквідацією підприємства, тому необхідно прийняття термінових заходів щодо виходу з нього.

Криза ділової активності (результатів діяльності) пов'язана з негативними відхиленнями фактичного стану підприємства від планового. Наприклад, за показниками ефективності надання послуг, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат і т.д.

Криза стратегії, на думку О.Є. Гудзь, не настільки явна, на відміну від попередніх. Фактичне становище підприємства в даний момент часу може здатися цілком задовільним, але поступово починає знижуватися темп зростання в розвитку підприємства, знижується потенціал успіху, слабшають показники конкурентоспроможності[17, с. 5].

Виділяють кілька основних видів кризи ліквідності: збуту, витрат і фінансова криза.

Криза збуту характеризується тим, що підприємство не може продавати свою продукцію в обсягах, необхідних для досягнення рівня порогу рентабельності.

Криза витрат пов'язаний з тим, що собівартість виробництва продукції на підприємстві виявляється вище середньоринкової, це змушує підприємство або надавати послуги за більш високими цінами, що, в кінцевому рахунку, може призвести до кризи збуту, або їх реалізовувати собі в збиток, що неминуче призведе до банкрутства в майбутньому. Причинами такого розкладу можуть послужити завищена енерго- і матеріаломісткість послуг, недосконалість технологічних процесів, низька продуктивність праці, моральний знос обладнання і т.д.

Фінансова криза передбачає відсутність грошових коштів у підприємства на поповнення запасів, сплату податків, виплату заробітної плати працівникам, оплату орендних і комунальних платежів і т.д. [23, с. 15].

Як правило, на практиці підприємство стикається одночасно з усіма трьома видами криз. У цілі антикризового керуючого входить проведення аналізу особливостей розвитку кризи на конкретному підприємстві і вироблення найбільш раціональної стратегії виходу з кризи.

Специфіка управління підприємством в умовах внутрішньої фінансової кризи полягає в необхідності використання методів і підходів в управлінні, які значно відрізняються від тих, що застосовуються в нормальних умовах. Склад і набір таких методів залежить від тих конкретних причин і помилок, які призвели до фінансових труднощів на підприємстві.

Система антикризового управління повинна володіти особливими властивостями: гнучкістю і адаптивністю, ступенем неформального управління, ступенем централізму. Антикризовому управлінню притаманні посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і ефективно використовувати свій потенціал; пошук найбільш прийнятних рішень, диверсифікація управління [26].

Здійснення антикризового управління на основі єдиних принципів антикризового управління дозволить забезпечити ефективне управління підприємством на межі банкрутства.

Механізм антикризового управління комунальним підприємством складається з основних елементів: діагностика фінансового стану, оцінка бізнесу, маркетинг, організаційно-виробничий менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент, антикризова інвестиційна політика, антикризове бізнес-планування, організація ліквідації підприємства (при необхідності) [30].

Для об'єктивного аналізу стану підприємства та оцінки ризику настання несприятливих умов необхідно провести детальну діагностику його фінансового стану. Показники фінансового стану підприємства характеризують ефективність діяльності підприємства за всіма його напрямками. Аналіз фінансових результатів включає в якості обов'язкових елементів: дослідження змін кожного показника за поточний аналізований період, дослідження структури відповідних показників та їх зміна, вивчення динаміки зміни показників фінансових результатів за ряд

звітних періодів, виявлення факторів і причин зміни показників прибутку та їх кількісна оцінка. [32, с. 160]

Основними джерелами інформації для діагностики фінансового стану служать наступні документи бухгалтерського обліку:

- Форма № 1 «Баланс»;
- Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;
- Форма № 3 «Звіт про рух капіталу»;
- Форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів»;
- Форма № 5 «Додаток до бухгалтерського балансу».

Діагностика фінансового стану є тією базою, на якій будується економічна стратегія підприємства, розробляється комплекс пропозицій, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства в умовах антикризового управління.

Як зазначає В.Е. Кудельський, основними фінансовими коефіцієнтами, що використовуються для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства є: коефіцієнти абсолютної, швидкої, поточної ліквідності; коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами і інші[24, с. 82-83].

Особливу увагу слід приділити діагностиці банкрутства комунального підприємства. Вважається, що ознаки погіршення обстановки, про які сигналізують зміни коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, можна виявити досить рано, щоб вжити заходів і уникнути значного ризику невиконання зобов'язань і банкрутства[13, с. 2-3].

Серед багатокритеріальних виділяється модель, запропонована в 1968 р. Е. Альтманом. Він першим використав мультиплікативний дискримінантний аналіз для створення моделі прогнозування неспроможності з високим ступенем точності.

У 1978 р. була розроблена модель Г. Спрінгейта. Він використовував мультиплікативний дискримінантний аналіз для вибору чотирьох з 19 найвідоміших фінансових показників, які найбільшим чином розрізняються для успішно діючих фірм і фірм-банкрутів.

Модель Спрінгейта має вигляд:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (1.1)$$

де A = Власні оборотні кошти/Всього активів;

B = Прибуток до сплати податку та відсотків/Всього активів;

C = Прибуток до оподаткування/Поточні зобов'язання;

D = Обороти/Всього активів.

Критичне значення Z для даної моделі дорівнює 0,862. Точність цієї моделі становить 92,5% для 40 компаній, досліджених Спрінгейтом [28].

Нові методики діагностики можливого банкрутства, призначені для вітчизняних підприємств, були розроблені вітчизняними науковцями О.О. Терещенко та А. В. Матвійчук [28].

Відповідно до причин, виявлених у процесі аналізу фінансової стійкості, ліквідності та діагностики банкрутства, проводяться заходи щодо фіксації та мінімізації неспроможності, мета яких вивести підприємство на рівень нормально функціонуючого. У процесі виведення підприємства з кризи необхідно усунути економічні передумови для потрапляння в кризу надалі, тому програма виведення підприємства з кризи повинна ґрунтуватися на принципах розумного поєднання ризику і надійності, ліквідності і прибутковості та інших [15, с. 27].

Процес виведення підприємства з кризи являє собою набір заходів спрямованих на поступове поліпшення якості фінансового стану і переведення підприємства з розряду кризових в розряд нормально функціонуючих. До таких заходів відносимо: комплексний аналіз фінансового стану комунального підприємства, аналіз можливостей фінансового оздоровлення, розробка програми для виведення підприємства з кризи та її реалізація.

Від того, наскільки вірно буде обрана стратегія і тактика заходів щодо виведення підприємства з кризи залежить його перспектива і потенціал у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика комунального підприємства

Комунальне підприємство «Харківські теплові мережі» є потужним теплоенергетичним комплексом з виробництва, транспортування та постачання теплової енергії споживачам Харкова. До складу підприємства входять 9 експлуатаційних філій у районах міста та філія «Теплоелектроцентрально-3».

Основними видами діяльності КП «Харківські теплові мережі» є виробництво, транспортування, постачання тепла, надання послуг з централізованого опалення і гарячого водопостачання. Підприємство має монопольне становище на ринку транспортування теплової енергії Харкова.

У 2021 році КП «Харківські теплові мережі» отримало прибуток за рахунок бюджетної компенсації різниці в тарифах. Водночас основна діяльність залишається збитковою через зростання цін на паливо, резервування сумнівних боргів, фінансові витрати тощо.

З початком військової агресії зі сторони РФ у 2022 році частина персоналу КП «Харківські теплові мережі» була мобілізована, частина звільнилася. Проте підприємство не припиняло роботу і постачання тепла споживачам, незважаючи на пошкодження деяких об'єктів. Діяльність ускладнена військовими діями поблизу Харкова та міграцією населення.

Можемо констатувати той факт, що військова агресія зі сторони РФ та фактичне знищення багатьох місцевих локальних котелень у період з 2020 по 2022 рік призвело до загального скорочення виробничих потужностей підприємства. Кількість локальних котелень зменшилася на 10,5%, районних - збільшилася на 25%. Центральні теплові пункти скоротилися на 11,4%.

Для більш детального аналізу виробничих потужностей підприємства зупинимося на їх характеристиці (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Виробничі потужності комунального підприємства «Харківські теплові мережі»

Назва	Од. виміру	Рік			Зміни	
		2020	2021	2022	Абсолютні	Відносні, %
Тепло-електро центрально (ТЕЦ-3)	шт.	1	1	1	0	0,0
Локальні котельні	шт.	247	242	221	-26	-10,5
Районні котельні	шт.	4	8	5	1	25,0
Центральні теплові пункти	шт.	297	296	263	-34	-11,4
Насосні станції	шт.	11	11	9	-2	-18,2
Теплові мережі	км.	1610,9	1624	1468	-142,9	-8,9
Теплові мережі, що вичерпали свій ресурс	км.	1374	1402	1589	215	15,6
Котли	шт.	627	629	587	-40	-6,4
Котли, що вичерпали свій ресурс	шт.	366	371	409	43	11,7
Сумарна теплогенерація	тис. Гкал/год.	4 237,60	4 348,30	3 958,00	-279,6	-6,6
у т.ч. ТЕЦ-3	тис. Гкал/год.	1031	1011	1128	97	9,4

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

Також можемо спостерігати, що протяжність теплових мереж зменшилася на 8,9%, при цьому частка мереж, що вичерпали ресурс, зросла на 15,6%. Парк котлів зменшився на 6,4%, а частка зношених котлів збільшилася на 11,7%. Загальна теплогенерація знизилася на 6,6%. Водночас потужності ТЕЦ-3 зросли на 9,4%. Такі зміни виробничих потужностей комунального підприємства спричинені в першу чергу військової агресії зі сторони РФ, руйнацією локальних котелень, центральних теплових пунктів, насосних станцій, а також пошкодження теплових мереж в місті Харкові.

Отже, спостерігається тенденція до скорочення виробничих потужностей та зношеності основних фондів підприємства, що в свою чергу вимагає оновлення обладнання і модернізації виробничих фондів для підтримки ефективної роботи

підприємства за умови зменшення військової агресії зі сторони рф та руйнації критичної інфраструктури міста.

Дослідження динаміки споживачів послуг комунального підприємства з теплогенерації нами здійснено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура споживачів послуг комунального підприємства «Харківські теплові мережі»

Назва	Од. виміру	Рік			Зміни	
		2020	2021	2022	Абсолютні	Відносні, %
Населення	тис. Гкал	3678,46	3774,55	3040,0	-638,51	-17,4
Бюджетні установи	тис. Гкал	395,69	406,03	448,7	53,05	13,4
Релігійні організації	тис. Гкал	1,31	1,34	0,8	-0,48	-36,8
Інші споживачі	тис. Гкал	162,14	166,37	468,5	306,34	188,9
Разом:		4 237,60	4 348,30	3 958,00	-279,60	-6,60

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

На основі аналітичних даних підприємства можна зробити детальний опис споживачів послуг комунального підприємства «Харківські теплові мережі». Так, основним споживачем послуг залишається населення. Обсяг споживання населенням зменшився на 17,4% або на 638,51 тис. Гкал. Це пояснюється скороченням загальної кількості населення через значену його міграцію з міста Харків через військову агресію зі сторони рф. Прим цьому споживання бюджетними установами зросло на 13,4% або на 53,05 тис. Гкал, що пов'язано із збільшенням їх кількості. Водночас споживання релігійними організаціями скоротилося на 36,8% (-0,48 тис. Гкал), що зумовлено зменшенням їх кількості та активності, причиною чого являються все ті ж форс-мажорні обставини, які спричинені військовою агресією зі сторони рф. Найбільше зростання демонструє група інших споживачів - на 188,9% (+306,34 тис. Гкал). Це пояснюється залученням нових підприємств-споживачів послуг та розширенням виробництва наявних.

Загалом спостерігається незначне скорочення обсягів споживання послуг на 6,6% (-279,60 тис. Гкал), що є наслідком наявних форс-мажорних обставин в

країні, і які вплинули як зменшення попиту, так і скорочення пропозиції з боку підприємства. Для стабілізації ситуації необхідно нарощувати обсяги виробництва та підвищувати якість послуг.

Динаміка та структура основних засобів, які досліджуване підприємство використовує у власному виробничому процесі, нами представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура основних засобів КП «Харківські теплові мережі»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2279466,0	71,8	3423827,0	67,9	4378095,0	66,0	2098629,0	92,1
Машини та обладнання	559225,0	17,6	1162831,0	23,1	1655171,0	25,0	1095946,0	196,0
Транспортні засоби	163560,0	5,1	179457,0	3,6	221475,0	3,3	57915,0	35,4
Інструменти, прилади, інвентар	174366,0	5,49	276279,0	5,5	376133,0	5,7	201767,0	115,7
Разом	3176617,0	100,0	5042394,0	100,0	6630874,0	100,0	3454257,0	108,7

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

З проведеного дослідження видно, що у структурі основних засобів найбільшу питому вагу мають будівлі, споруди та передавальні пристрої. Їх частка становила 71,8% - у 2020 році, 67,9% - у 2021 році та 66,0% - у 2022 році. Спостерігається тенденція до незначного зниження частки цієї групи основних засобів. Друге місце за питомою вагою займають машини та обладнання. Їх частка зросла з 17,6% у 2020 році до 25,0% у 2022 році. Це свідчить про технічне переозброєння підприємства. Частка транспортних засобів та інструментів, приладів та інвентарю залишається приблизно на одному рівні протягом аналізованого періоду.

За період з 2020 по 2022 рік вартість основних засобів зросла на 3454257 тис. грн., або на 108,7%. Найбільше зростання спостерігається по групі машин та обладнання - на 196,0%. Це підтверджує висновок про технічне переозброєння.

Отже, на основі аналізу динаміки та структури основних засобів можна зробити висновок про технічне переоснащення підприємства за рахунок придбання нового обладнання та машин. Частка активної частини основних засобів зростає.

Зміни у динаміці та структурі основних засобів підприємства, а також формажорні обставини в країні, спричинили зміни і в собівартості наданих послуг комунальним підприємствам. Дослідження зазначених змін собівартості реалізованих послуг підприємством нами здійснено та відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг) КП «Харківські теплові мережі» за період 2020 – 2022 роки

Назва	Од. виміру	Рік			Зміни	
		2020	2021	2022	Абсолютні	Відносні, %
Собівартість виробництва теплової енергії	млн. грн.	4735,6	7055,4	9191,9	4456,23	94,1
Собівартість транспортування теплової енергії	млн. грн.	785,1	1330,4	2052,9	1267,79	161,5
Собівартість постачання теплової енергії	млн. грн.	28,3	45,9	384,9	356,62	1260,0
Собівартість надання послуг по централізованому опаленню	млн. грн.	343,8	364,2	641,5	297,75	86,6
Собівартість реалізації електричної енергії	млн. грн.	25,8	22,4	28,2	2,45	9,5
Собівартість робіт по технічному обслуговуванню та ремонту внутрішньо-будинкових мереж	млн. грн.	66,1	94,2	449,1	382,96	579,3
Собівартість реалізації брухту та відходів	млн. грн.	2,6	15,7	18,0	15,37	592,2
Інше	млн. грн.	18,2	36,2	64,2	45,92	251,8
Всього:	млн. грн.	6 005,5	8 964,3	12 830,6	6825,09	113,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства» та Ф.2 «Звіт про фінансові результати»)

На основі фактичних даних можна зробити наступний аналіз зміни собівартості реалізованої продукції підприємством за 2020-2022 роки.

Так, собівартість виробництва теплової енергії зросла на 94,1% або на 4456,23 млн грн, що свідчить про суттєве збільшення витрат на виробництво даного виду продукції.

Собівартість транспортування теплової енергії збільшилася на 161,5% або на 1267,79 млн грн. Це вказує на значне подорожчання логістичних витрат комунального підприємства у цьому напрямку.

Найбільше зростання собівартості спостерігається за статтею «Собівартість постачання теплової енергії» - на 1260%, або 356,62 млн грн. Такі результати свідчать про експоненціальне збільшення витрат на збут даного виду продукції.

Собівартість надання послуг з централізованого опалення збільшилась на 86,6% або 297,75 млн грн. Це помірне зростання витрат порівняно з іншими статтями.

Найменше зросла собівартість реалізації електричної енергії - лише на 9,5% або 2,45 млн грн.

Значне збільшення собівартості спостерігається за статтями «Собівартість робіт з технічного обслуговування та ремонту» (на 579,3%), «Собівартість реалізації брухту та відходів» (на 592,2%) та «Інше» (на 251,8%).

Отже, можна зробити висновок, що собівартість наданих послуг підприємства в цілому зросла на 113,6% або на 6825,09 млн грн за аналізований період. Найбільше зростання спостерігається за статтями, пов'язаними з виробництвом та постачанням теплової енергії, що може свідчити про зростання витрат на паливо та інші ресурси.

Основні економічні показники діяльності комунального підприємства з теплогенерації формуються на основі ефективності використання його виробничих потужностей, наявної тарифної політики, кількості споживачів послуг, рівня сплати за комунальні послуги і інше.

Характеризуючи основні економічні показники діяльності КП «Харківські теплові мережі», можемо зробити наступні висновки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності КП «Харківські теплові мережі» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Динаміка	
	2020	2021	2022	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4619613,0	5849799,0	6119629,0	1500016,0	32
Інші операційні доходи	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Інші доходи	51391,0	1001412,0	5194,0	-46197,0	-90
Разом доходи	4671004,0	6851211,0	6124823,0	1453819,0	31
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6005529,0	8964339,0	12830617,0	6825088,0	114
Інші операційні витрати	54666,0	81235,0	76033,0	21367,0	39
Інші витрати	71304,0	101083,0	59719,0	-11585,0	-16
Разом витрати	489833,0	877134,0	909898,0	420065,0	86
Фінансовий результат до оподаткування	-2543069,0	4504947,0	382130,0	2925199,0	-115
Податок на прибуток	69443,0	107342,0	12736,0	-56707,0	
Чистий прибуток (збиток)	-2473626,0	4397605,0	394866,0	2868492,0	-116
Рівень рентабельності, %	-41,2%	49,1%	3,1%		-44,3 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства» та «Звіт про фінансові результати»)

1. Чистий дохід від надання послуг зростав протягом аналізованого періоду - з 4619613,0 тис. грн у 2020 році до 6119629,0 тис. грн у 2022 році. Абсолютне зростання склало 1500016,0 грн, а відносно - 32%.

2. Інші операційні та інші доходи були несуттєвими.

3. Загальна сума доходів зросла з 4671004,0 тис. грн у 2020 р. до 6124823,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 1453819,0 тис. грн або на 31%. Це позитивна динаміка.

4. В той же час собівартість наданих послуг зросла ще швидше - з

6005529,0 тис. грн до 12830617,0 тис. грн, тобто на 6825088,0 тис. грн або на 114%. Така динаміка свідчить про зниження ефективності надання послуг.

5. Загальна сума витрат збільшилась на 86%, що перевищило темпи зростання доходів. В результаті фінансовий результат підприємства різко погіршився: якщо у 2020 році був збиток 2543069,0 тис. грн, то у 2021 р. прибуток склав 4397605,0 тис. грн., а в 2020 році прибуток склав лише 382130,0 тис. грн.

6. Рівень рентабельності знизився з 49,1% у 2021 році до 3,1% в 2022 році, тобто на 46 процентних пункти. Це свідчить про різке падіння ефективності діяльності підприємства.

Отже, незважаючи на незначне зростання обсягів надання послуг, ефективність діяльності підприємства різко знизилася внаслідок швидшого зростання витрат порівняно з доходами. В такому становищі підприємству необхідно проаналізувати структуру витрат і вжити заходів для підвищення ефективності виробництва [41, с. 79].

Динаміка коливання показників чистого прибутку, собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, та послуг, а також чистого доходу від реалізації нами приведена на рисунку 2.2.

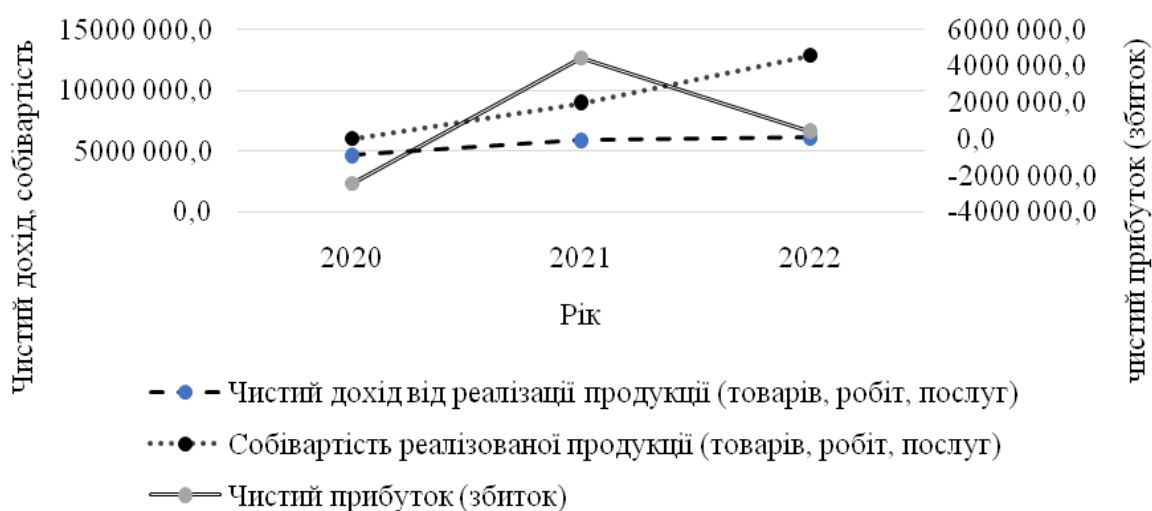


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників КП

«Харківські теплові мережі»

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства» та «Звіт про фінансові результати»)

В цілому ж на загальний фінансово-економічний стан КП «Харківські теплові мережі» негативно вплинули форс-мажорні обставини, які спричинені спочатку пандемією COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони рф.

2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Мета аналізу фінансових результатів діяльності комунального підприємства «Харківські теплові мережі» з постачання теплової енергії полягає в оцінці фінансової ефективності та стійкості підприємства, з'ясуванні його фінансового стану та розкритті факторів, які впливають на його успішність.

Основні цілі аналізу включають:

1. Оцінка прибутковості- визначення чистого прибутку та його динаміки для з'ясування фінансового результату діяльності підприємства.
2. Оцінка фінансової стійкості - визначення рівня фінансової стійкості та забезпечення здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання.
3. Вивчення заборгованості та платіжної дисципліни- оцінка рівня заборгованості клієнтів та визначення його впливу на ліквідність підприємства.
4. Управління ризиками та планування- визначення потенційних ризиків та розробка стратегій управління ними для забезпечення сталого розвитку.
5. Соціальна відповідальність - врахування соціальних аспектів діяльності підприємства, таких як доступність теплової енергії для населення та інші соціальні відповідальності[40, с. 22-24].

Отже, мета аналізу полягає в отриманні повного обсягу інформації щодо фінансового стану та ефективності комунального підприємства з постачання теплової енергії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стабільності його діяльності.

Сформуємо порівняльний аналітичний баланс КП «Харківські теплові мережі». Порівняльний аналіз балансу є важливим інструментом для оцінки фінансової діяльності підприємства та визначення його стабільності та ефективності у часовому аспекті (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналітичний баланс (актив) підприємства

Стаття активу	Абсолютна величина, млн. грн		Зміни за період			
	2020	2022	в абсолютних величинах, млн. грн	у питомій вазі, %	темپ приросту, %	у % до зміни підсумку балансу
I. Необоротні активи	3340,4	6288,0	2947,6	-10,2	88,2	19,5
II. Оборотні активи	5947,5	18144,3	12196,9	10,2	205,1	80,5
у т. ч.: – запаси	251,0	881,9	630,9	0,9	251,3	4,2
– векселі одержані	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3195,5	5744,8	2549,4	-10,9	79,8	16,8
– дебіторська заборгованість за розрахунками та інша	2211,1	11081,3	8870,2	21,5	401,2	58,6
– грошові кошти та їх еквіваленти	288,9	435,1	146,2	-1,3	50,6	1,0
– інше	288,9	435,1	146,2	-1,3	50,6	1,0
– витрати майбутніх періодів	0,45	0,53	0,1	0,0	17,2	0,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
Баланс	9287,9	24432,3	15144,4	0,0	163,1	100,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

На основі даних балансу можемо зробити наступні висновки. По-перше, за період з 2020 до 2022 року відбулося значне зростання абсолютної величини як необоротних, так і оборотних активів. Зокрема, необоротні активи зросли на 2947,6 млн грн (або на 88,2%), а оборотні - на 12196,9 млн грн (або у 2,05 рази).

По-друге, структура активів зазнала суттєвих змін. Частка необоротних активів в загальній сумі балансу знизилася з 35,9% до 25,7%, в той час як питома вага оборотних активів навпаки збільшилася з 64,1% до 74,3%. Тобто відбулася тенденція до зростання частки більш ліквідних активів.

По-третє, в структурі оборотних активів найбільше зросли дебіторська заборгованість за розрахунками та інша (на 8870,2 млн грн або у 4 рази). Також суттєво збільшилися запаси (на 630,9 млн грн). Це може свідчити про розширення масштабів діяльності та зростання проблем з інкасацією боргів.

Отже, можна зробити висновок, що за аналізований період відбулося істотне зростання активів підприємства в основному за рахунок збільшення оборотних активів, передусім дебіторської заборгованості. Це свідчить про розширення масштабів діяльності, але може нести певні ризики ліквідності через уповільнення оборотності коштів.

Другу частину порівняльного аналітичного балансу, тобто пасив балансу нами представлено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналітичний баланс (пасив) підприємства

Стаття пасиву	Абсолютна величина, млн. грн		Зміни за період			
	2020	2022	в абсолютних величинах, тис. грн	у питомій вазі, %	темپ приросту, %	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7
1. Власний капітал	-8419,4	-3131,9	5287,5	77,8	-62,8	34,9
1.1. Статутний капітал (пайовий капітал)	693,9	755,5	61,6	-4,4	8,9	0,4
1.2. Додатковий капітал	62,1	459,1	396,9	1,2	638,8	2,6
1.3. Резервний капітал	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
1.4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-9175,4	-4346,4	4829,0	81,0	-52,6	31,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1830,8	3228,6	1397,8	-6,5	76,3	9,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	15875,5	24334,5	8459,0	-71,3	53,3	55,9
3.1. Короткострокові кредити	265,6	226,7	-38,9	-1,9	-14,6	-0,3
3.2. Кредиторська заборгованість	14284,6	20896,1	6611,5	-68,3	46,3	43,7
3.3. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	1325,3	3211,7	1886,4	-1,1	142,3	12,5
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
5. Чиста вартість активів НПФ	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
Баланс	9287,0	24431,2	15144,3	0,0	163,1	100,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Досліджуючи пасив порівняльного аналітичного балансу можемо констатувати, що за аналізований період відбулося збільшення валюти балансу на 15144,3 млн грн або на 163,1%.

У структурі пасивів спостерігається зменшення питомої ваги власного капіталу на 4,4 п.п. до 77,8%, що пояснюється зростанням залучених коштів. Абсолютна величина власного капіталу збільшилася на 5287,5 млн грн внаслідок зростання статутного та додаткового капіталу, а також зменшення непокритих збитків. Частка довгострокових зобов'язань зменшилася на 6,5 п.п., проте в абсолютному виразі відбулося їх зростання на 1397,8 млн грн або на 76,3%. Це свідчить про залучення довгострокових кредитів та позик. Найбільше зростання спостерігається по поточних зобов'язаннях - на 8459 млн грн або 53,3%. Їх питома вага збільшилася на 71,3 п.п. і склала найбільшу частку пасивів. Основну частину приросту забезпечило зростання кредиторської заборгованості.

Отже, за аналізований період спостерігається зростання залучених коштів, переважно за рахунок поточних зобов'язань. Це свідчить про збільшення фінансової залежності підприємства від кредиторів. Для покращення структури пасивів доцільно нарощувати частку власного капіталу.

Показники майнового стану комунального підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансового здоров'я та ефективності управління. Ці показники допомагають розкрити різні аспекти фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Нами були розраховані основні показники майнового стану досліджуваного підприємства. Результати дослідження представлені в таблиці 2.8.

З даних таблиці 2.7 видно, що за період 2020-2022 років відбулися суттєві зміни у структурі майнового стану підприємства. Так, сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні, зросла на 15144294,0, що свідчить про покращення фінансового стану та збільшення оборотних активів.

Коефіцієнт зносу основних засобів залишився на тому ж рівні 0,00001, що вказує на незмінний ступінь зношеності обладнання.

Таблиця 2.8 - Показники майнового стану КП «Харківські теплові мережі»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	
1	Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	9286954,0	11907032,0	24431248,0	15144294,0
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,00002	0,00001	0,00001	0,0
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,81	0,83	0,82	0,0
4	Коефіцієнт оновлення	0,13	0,37	0,25	0,12
5	Коефіцієнт вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Частка основних засобів в активах	0,36	0,42	0,26	-0,1
7	Коефіцієнт мобільності активів	1,78	1,37	2,89	1,1
8	Рентабельність майна підприємства	-6,4	-5,8	6,05	12,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Коефіцієнт придатності основних засобів коливався в межах 0,81-0,83, що демонструє достатньо високий рівень технічного стану обладнання. Коефіцієнт оновлення зріс на 0,12, що свідчить про активну інвестиційну політику щодо модернізації виробництва.

Коефіцієнт вибуття основних засобів зменшився до нуля, тобто ліквідації застарілого устаткування практично не відбувалося.

Частка основних засобів в активах знизилася на 0,1, що вказує на зростання питомої ваги оборотних активів.

Коефіцієнт мобільності активів збільшився на 1,1, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу. При цьому рентабельність майна підприємства зросла на 12,4, що демонструє поліпшення ефективності його господарювання.

В цілому, за результатами аналізу показників майнового стану можна зробити висновок про позитивну динаміку показників ефективності використання

активів підприємства у 2020-2022 роках. Спостерігається зростання оновлення основних засобів та підвищення рентабельності капіталу.

Наступним етапом дослідження фінансових результатів діяльності КП «Харківські теплові мережі» є дослідження показників його платоспроможності.

Показники платоспроможності або ліквідності комунального підприємства є важливими для визначення його здатності вчасно виплачувати зобов'язання та забезпечувати нормальний обіг коштів. Ці показники вказують на фінансову стійкість підприємства в короткостроковій перспективі.

Основні аспекти, які характеризують показники платоспроможності комунального підприємства, включають: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкого ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, характеристика обігу оборотних коштів.

Аналіз цих показників дозволяє оцінити здатність комунального підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та уникати проблем з ліквідністю. Це особливо важливо для підприємств, які мають постійні потреби в коштах для забезпечення нормального функціонування і виконання своїх соціальних функцій.

Результати дослідження показників платоспроможності підприємства нами представлена в таблиці 2.9.

Результати аналізу показників платоспроможності КП «Харківські теплові мережі» свідчать про наступне. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на низькому рівні 0,01-0,02, що свідчить про недостатність грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності коливався в межах 0,22-0,27, що нижче нормативного значення, отже підприємство має низьку здатність розрахуватися за поточними зобов'язаннями за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,4, проте залишається нижче 1, що свідчить про неспроможність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Питома вага запасів у короткострокових зобов'язаннях незначна, що позитивно характеризує структуру оборотних активів.

Таблиця 2.9 - Показники платоспроможності (ліквідності) КП «Харківські теплові мережі»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,02	0,0
2	Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	0,22	0,27	0,25	0,0
3	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (покриття)	0,37	0,52	0,75	0,4
4	Питома вага запасів в сумі короткострокових зобов'язань	0,02	0,03	0,04	0,0
5	Власні оборотні кошти (ВОК)	-11759311,00	-8809254,00	-9419368,00	2 339 943,0
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-1,98	-1,28	-0,52	1,5
7	Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	-46,84	-25,88	-10,68	36,2
8	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,02	-0,02	-0,05	0,0
9	Коефіцієнт покриття запасів	9,55	4,20	11,57	2,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Власні оборотні кошти від'ємні та зросли на 2339943,0 тис. грн. Це свідчить про абсолютну неплатоспроможність і залежність від зовнішніх джерел фінансування оборотних активів.

Коефіцієнт забезпеченості ВОК зріс на 1,5, проте залишається від'ємним, що підтверджує недостатність власного капіталу для формування оборотних активів. Коефіцієнт забезпеченості запасів ВОК зріс на 36,2, але не досягає нормативного значення. Це свідчить про неможливість сформувати запаси за рахунок власних джерел.

Отримані результати зазначених показників свідчать, що підприємство має низькі показники ліквідності та платоспроможності, що зумовлено нестачею власних оборотних коштів. В такій ситуації є необхідним залучення довгострокових джерел фінансування для поліпшення структури власного капіталу підприємства.

Показники рентабельності комунального підприємства є важливим інструментом для визначення ефективності його діяльності та здатності генерувати прибуток. Ці показники вказують на те, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси та як вигідно воно здійснює свою діяльність. Основні аспекти, які характеризують показники рентабельності комунального підприємства, включають рентабельність продажів, тобто ефективність надання послуг населенню, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Аналіз цих показників допомагає зрозуміти, наскільки ефективно управлінням та використанням ресурсів комунальне підприємство генерує прибуток. Висока рентабельність свідчить про успішну експлуатацію та здатність підприємства до самозабезпечення, що є важливим для його стійкості та розвитку.

Результати дослідження показників рентабельності підприємства нами представлена в таблиці 2.10.

Згідно з аналітичними даними, можна зробити такі висновки щодо динаміки показників рентабельності КП «Харківські теплові мережі». Коефіцієнт рентабельності продажу зріс у 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,6 п.п. Це свідчить про певне поліпшення ефективності збутової діяльності підприємства. Проте абсолютне значення коефіцієнта залишається низьким (0,06), що вказує на недостатню прибутковість продажів. Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) зріс на 0,3 п.п., проте його рівень у 2022 році становить лише 2%, що свідчить про низьку віддачу від використання активів підприємства. Спостерігається негативна динаміка рентабельності власного капіталу - зниження на 0,5 п.п. Це сигналізує про зменшення ефективності використання вкладених власниками коштів. Позитивним моментом є зростання рентабельності виробничих фондів на 0,8 п.п.,

що вказує на поліпшення віддачі основних засобів підприємства. Спостерігається значне падіння рентабельності капіталізації (перманентного капіталу) - на 1 п.п. Це негативна тенденція, адже свідчить про зниження ефективності довгострокових інвестицій. Рентабельність реалізованої продукції знизилась на 0,3 п.п., що вказує на зменшення прибутковості операційної діяльності підприємства. Водночас рентабельність господарської діяльності зросла на 0,3 п.п., що може свідчити про деяке поліпшення загальної прибутковості компанії.

Таблиця 2.10 - Показники рентабельності КП «Харківські теплові мережі»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт рентабельності продажу	-0,535	0,752	0,06	0,6
2	Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів)	-0,29	0,415	0,02	0,3
3	Коефіцієнт рентабельності власних коштів (власного капіталу)	0,34	-0,721	-0,11	-0,5
4	Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	-0,76	0,986	0,06	0,8
5	Коефіцієнт рентабельності капіталізації (перманентного капіталу)	0,43	-1,105	-0,62	-1,0
6	Рентабельність реалізованої продукції	-23%	-35%	-52%	-0,3
7	Рентабельність господарської діяльності	-32,1%	42,23%	2,7%	0,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

За підсумками аналізу, можна констатувати неоднозначну динаміку показників рентабельності КП «Харківські теплові мережі». Спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції.

Показники фінансової стійкості комунального підприємства є ключовими для визначення його здатності управляти фінансовими ризиками та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Ці показники вказують на рівень фінансового забезпечення та здатність підприємства витримувати негативні впливи зовнішніх чинників. До таких показників відносимо: коефіцієнт

фінансової незалежності, коефіцієнт покриття, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт автономії і ін.

Аналіз цих показників допомагає визначити, наскільки підприємство має стійку фінансову базу, чи здатне воно витримувати економічні труднощі та як добре захищене воно від ризиків. Висока фінансова стійкість дозволяє комунальному підприємству більш ефективно функціонувати та виконувати свої соціальні функції в довгостроковій перспективі. Результати дослідження показників фінансової стійкості підприємства нами представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники фінансової стійкості КП «Харківські теплові мережі»

№	Назва показника	Нормативне значення	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
			2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт автономії	> 0,5	-0,91	-0,32	-0,13	0,8
2	Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	-2,10	-4,15	-8,80	-6,7
3	Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна		0,36	0,39	0,55	0,19
4	Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	>1	-0,48	-0,24	-0,11	0,4
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	1,18	1,69	1,98	0,8
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	-1,67	-0,93	-0,34	1,3
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	-0,71	-0,12	0,004	0,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

За даними таблиці 2.11, можна зробити наступний аналіз динаміки показників фінансової стійкості КП «Харківські теплові мережі». Коефіцієнт автономії зріс на 0,8 п.п., проте його значення -0,13 у 2022 році свідчить про досить високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Спостерігається

різке зростання коефіцієнта фінансової залежності (на 6,7 п.п.), що вказує на посилення боргового навантаження підприємства. Збільшилась частка дебіторської заборгованості в структурі активів (на 0,19 п.п.), що може свідчити про погіршення розрахункової дисципліни контрагентів. Позитивним є зростання коефіцієнта співвідношення власного і залученого капіталу (на 0,4 п.п.), проте його рівень -0,11 у 2022 р. залишається незадовільним. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 0,8 п.п., що свідчить про розширення можливостей для маневрування власними коштами. Спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами (зростання на 1,3 п.п.). Проте його значення -0,34 у 2022 р. залишається незадовільним. Коефіцієнт фінансової стійкості наблизився до нормативного значення (зростання на 0,7 п.п.), що свідчить про деяке поліпшення стійкості підприємства.

Отже, за результатами аналізу, фінансовий стан підприємства характеризується посиленням залежності від зовнішніх джерел фінансування та зростанням боргового навантаження. Водночас спостерігаються окремі позитивні зрушення у забезпеченості власними оборотними коштами та можливостях маневрування ресурсами. Для підвищення фінансової стійкості компанії доцільно нарощувати частку власного капіталу, оптимізувати структуру активів та покращити розрахункову дисципліну.

2.3 Діагностика глибини кризового стану комунального підприємства

Діагностика глибини кризового стану та ймовірності банкрутства комунального підприємства є важливим етапом аналізу його фінансового стану. Цей процес включає в себе визначення ключових ознак кризового стану та оцінку ризиків банкрутства. На цьому етапі в процесі дослідження використовуються моделі прогнозування банкрутства, відбувається аналіз ризикових факторів, таких як зміни у виробничій діяльності, ринкові труднощі, неплатоспроможність клієнтів тощо. Зазначені показники дозволяють глибоко вивчити фінансовий стан комунального підприємства, визначити його здатність подолати кризовий стан і запобігти банкрутству, або розробити стратегії виходу із наявних фінансових труднощів.

Використовуючи агрегатний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємства, який передбачає аналіз співвідношення між власним і позиковим капіталом, підприємство вважається фінансово стійким, якщо його власний капітал перевищує позиковий. Це означає, що підприємство має достатній запас фінансових ресурсів, щоб покрити свої зобов'язання перед кредиторами в разі непередбачених обставин[26, с. 114].

На основі агрегатного підходу можна виділити два типи фінансової стійкості комунального підприємства: стійкий фінансовий стан, нестійкий фінансовий стан та неплатоспроможність.

Для визначення типу фінансової стійкості комунального підприємства проведемо дослідження динаміки матеріальних оборотних коштів за період 2020-2022 років. Результати дослідження нами представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники динаміки матеріальних оборотних коштів КП «Харківські теплові мережі»

Показник	Ум. позначення	Роки			У динаміці	
		2020	2021	2022	абсолютні значення	%
Запаси	З	251 040,0	340425	881946	630 906,0	251,32
Власні оборотні кошти	ВОК	-11759311,0	-8809254	-9419368	2339943,0	-19,90
Власні оборотні кошти та довгострокові позикові джерела формування коштів (функціональний капітал)	ФК	-9928491,0	-6401482	-6190743	3737748,0	-37,65
Загальна величина основних джерел формування коштів	ДФ	-9662887,0	-6232504	-5964018	3698869,0	-38,28

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Використовуючи дані таблиці 2.12 проведемо визначення типу фінансової стійкості підприємства, використовуючи агрегатний підхід.

Дослідження типу фінансової стійкості підприємства на основі фінансових результатів діяльності у 2020 році нами представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Зведена таблиця показників КП «Харківські теплові мережі» за типами фінансової стійкості станом на 2020 рік

Показники	Типи фінансової стійкості			
	абсолютна	нормальна	недостатня	кризова
$\pm\Phi C = \text{ВОК} - 3.$	0	1	1	1
$\pm\Phi T = \Phi K - 3.$	0	0	1	1
$\pm\Phi O = \text{ДФ} - 3.$	0	0	0	1
$S(\Phi)$	(0; 0; 0)	(1; 0; 0)	(1; 1; 0)	(1; 1; 1)

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Зведена таблиця показників підприємства за 2020 рік за типами фінансової стійкості показує, що підприємство знаходиться у кризовому фінансовому стані, так як відповідні показники відповідають вимогам типу фінансової стійкості «кризова».

Дослідження типу фінансової стійкості підприємства на основі фінансових результатів діяльності у 2021 році нами представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Зведена таблиця показників КП «Харківські теплові мережі» за типами фінансової стійкості станом на 2021 рік

Показники	Типи фінансової стійкості			
	абсолютна	Нормальна	недостатня	кризова
$\pm\Phi C = \text{ВОК} - 3.$	0	1	1	1
$\pm\Phi T = \Phi K - 3.$	0	0	1	1
$\pm\Phi O = \text{ДФ} - 3.$	0	0	0	1
$S(\Phi)$	(0; 0; 0)	(1; 0; 0)	(1; 1; 0)	(1; 1; 1)

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Аналогічним чином нами обраховані показники підприємства за 2021 рік за типами фінансової стійкості, які відповідають вимогам типу фінансової стійкості «кризова».

Дослідження типу фінансової стійкості підприємства на основі фінансових результатів діяльності у 2022 році нами представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Зведена таблиця показників КП «Харківські теплові мережі» за типами фінансової стійкості станом на 2022 рік

Показники	Типи фінансової стійкості			
	абсолютна	нормальна	недостатня	кризова

$\pm\Phi C = BOK - 3.$	0	1	1	1
$\pm\Phi T = \Phi K - 3.$	0	0	1	1
$\pm\Phi O = ДФ - 3.$	0	0	0	1
$S(\Phi)$	(0; 0; 0)	(1; 0; 0)	(1; 1; 0)	(1; 1; 1)

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Відповідні показники підприємства за 2022 рік за типами фінансової стійкості відповідають вимогам типу фінансової стійкості «кризова».

Отже, провівши відповідні дослідження для визначення типу фінансової стійкості підприємства на основі показників матеріальних оборотних коштів підприємства, використовуючи агрегатний підхід, можемо стверджувати, що підприємство за досліджуваний період знаходиться у кризовому фінансовому стані.

Враховуючи проведені дослідження типу фінансової стійкості, наступним кроком досліджень є визначення ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи різні моделі прогнозування банкрутства.

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.16, можна зробити наступні висновки щодо ймовірності банкрутства КП «Харківські теплові мережі». Так, за моделлю Альтмана спостерігається значне покращення показника Z у 2021 році (0,99) порівняно з критично низьким значенням у 2020 році (-2,14). Це свідчить про зниження ймовірності банкрутства підприємства з критично високої у 2020 році до високої у 2021. Проте у 2022 році показник знову погіршився (-0,07), що вказує на підвищення ризику банкрутства.

Модель Ліса демонструє подібну динаміку - покращення показника Z та зниження ймовірності банкрутства у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році показник залишається на рівні 2021 року (0,040), що свідчить про збереження критично високої загрози банкрутства.

Таблиця 2.16 - Динаміка ймовірності банкрутства КП «Харківські теплові мережі» за різними моделями

Модель	Рік		
	2020	2021	2022

Е. Альтмана (значення показника Z за моделлю)	-2,14	0,99	-0,07
Вірогідність банкрутства	критично висока	висока	критично висока
Р. Ліса (значення показника Z за моделлю)	-0,040	0,044	0,040
Вірогідність банкрутства	критично висока	низька	критично висока
Г. Спрінгейта (значення показника Z за моделлю)	-1,826	1,179	-0,090
Вірогідність банкрутства	критично висока	низька	критично висока
О. О. Терещенка (значення показника Z за моделлю)	-5,14	7,62	0,73
Вірогідність банкрутства	критично висока	низька	критично висока
А. В. Матвійчука (значення показника Z за моделлю)	-0,28	-0,13	-0,09
Вірогідність банкрутства	критично висока	критично висока	критично висока

Джерело: розраховано автором на основі [26, 39].

Модель Спрінгейта також показує позитивну динаміку у 2021 році, проте у 2022 році знову фіксує значне погіршення показника (-0,090) та критично високий ризик банкрутства.

Модель Терещенка демонструє різке поліпшення показника у 2021 році та низьку ймовірність банкрутства. У 2022 році показник також залишається позитивним (0,73), що свідчить про збереження низького ризику банкрутства.

Модель Матвійчука показує критично високу ймовірність банкрутства у всі аналізовані роки, що свідчить про стійкі фінансові проблеми підприємства.

Отже, більшість моделей вказують на значне покращення фінансового стану підприємства у 2021 році, проте у 2022 році спостерігається погіршення показників та зростання загрози банкрутства. Для попередження банкрутства підприємству доцільно розробити заходи для поліпшення фінансової стійкості та платоспроможності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

3.1 Формування антикризової фінансової стратегії комунального підприємства

Для подолання фінансової кризи комунальним підприємством необхідно сформувати чітку антикризову стратегію. На сьогодні існує значна кількість стратегій, використовуючи які підприємство може досягати наміченого результату. Такими стратегіями є: стратегія маркетингу, стратегія повернення підприємства на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки товару, стратегії диверсифікації і інші. Але використання зазначених стратегій для антикризового управління комунальним підприємством є практично неможливим, звертаючи увагу на специфіку комунального підприємства. Тому, що підприємство, що надає соціально-орієнтовані послуги для місцевих жителів, наприклад, генерація та постачання теплової енергії, функціонує в чітко регламентованих межах, з визначеною кількістю споживачів, за нормативно затвердженим планом дій, коригування якого є практично неможливим. Така специфіка господарювання накладає безліч обмежень на можливість застосування існуючих антикризових стратегій[16, с. 184-185].

Наприклад, стратегія розвитку ринку може бути використана у тому випадку, коли на існуючому ринку спостерігається значний незадоволений попит, який компанія може покрити без залучення клієнтів конкурентів. Також, при виході на нові перспективні сегменти наявного ринку (нові групи клієнтів, географічні регіони, канали збуту тощо). Або при розширенні ринкової частки за рахунок нових сфер застосування існуючого продукту. Також її застосування доцільне на ринках з вираженою сезонністю попиту, додатковий попит в пікові періоди може бути задоволений без шкоди для основного бізнесу. Збільшення

частки ринку за рахунок конкурентів, що відчують фінансові чи управлінські складнощі.

Отже, стратегія розвитку ринку ефективна коли є ресурс росту, що не вимагає прямої конфронтації з сильними конкурентами. Але, в разі її застосування комунальним підприємством, виникає безліч перепон, починаючи від прокладання нових інфраструктурних об'єктів та інженерних споруд, якими є міські тепломережі та тепло генеруючі інфраструктурні об'єкти, вартість яких є вкрай високою, а окупність досить значною в часі. А тому прийняття цієї стратегії в якості антикризової є неприйнятним, та вкрай ризиковим рішенням. І знайти інвесторів для реалізації такої стратегії буде вкрай проблематично.

Прийнятними є стратегії, які дозволять комунальному підприємству вийти з фінансової кризи та попереджувати її в майбутньому. Такою стратегією може бути стратегія підвищення економічної ефективності виробництва.

Стратегія підвищення економічної ефективності виробництва - це комплекс дій та заходів, спрямованих на максимізацію віддачі від використання ресурсів підприємства за рахунок оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

При її впровадженні на підприємстві здійснюються відповідні дії, які націлені на:

- Впровадження ресурсозберігаючих та безвідходних технологій для зниження витрат на одиницю продукції.
- Автоматизація та механізація виробництва для підвищення продуктивності праці персоналу.
- Оптимізація виробничих процесів задля скорочення циклу виробництва та прискорення оборотності оборотних коштів.
- Підвищення кваліфікації персоналу для зниження браку та підвищення ефективності виконуваних робіт.
- Вдосконалення системи управління витратами підприємства.
- Оптимізація структури витрат для концентрації ресурсів на ключових напрямках.

Впровадження цих заходів сприятиме збільшенню прибутку підприємства, а також його рентабельності та конкурентоспроможності. Але для підвищення ефективності генерації теплової енергії на першому місці перебуває стан наявного обладнання [17, с. 4].

Іншою є антикризова кадрова стратегія, яка також є важливим напрямком оптимізації в кризовій ситуації. Вона включає в себе наступні аспекти:

- Поліпшення кадрового потенціалу. Поліпшення кадрового потенціалу може позитивно вплинути на формування антикризової фінансової стратегії комунального підприємства такими способами. По-перше, підвищення кваліфікації та компетентності фінансових менеджерів дозволить розробити більш ефективну стратегію фінансової стабілізації підприємства в умовах кризи. А залучення професійних фахівців з антикризового управління сприятиме якісному аналізу проблем та виявленню резервів їх подолання. Також вкрай важливим є фактор підвищення мотивації персоналу, зокрема преміювання за впровадження антикризових ініціатив, забезпечить зацікавленість в ефективному виконанні стратегії. Вкрай важливим є скорочення плинності кадрів збереже досвідчених працівників, що особливо є цінним в період кризи.

В цілому інвестиції в персонал значно підсилять стратегічний потенціал підприємства в подоланні фінансової кризи.

- Впровадження нових методів управління. Та, впровадження сучасних методів управління ризиками дозволить комунальному підприємству краще ідентифікувати та оцінювати потенційні ризики, що сприятиме розробці більш ефективної антикризової стратегії. Наприклад, запровадження системи раннього попередження та реагування. Аналогічним, є запровадження автоматизації та цифровізації бізнес-процесів дозволить оперативно отримувати дані та приймати рішення, що допоможе швидше реагувати на кризові явища. Також впровадження сучасних методів фінансового планування та прогнозування сприятиме кращому розумінню майбутніх фінансових потоків та потреб підприємства, що дозволить сформувати більш надійну антикризову фінансову стратегію. А застосування

принципів стратегічного менеджменту та управління змінами полегшить адаптацію підприємства до кризових умов та впровадження антикризових заходів.

Впровадження сучасних методів управління дає комунальним підприємствам кращі інструменти для аналізу ситуації, прогнозування викликів та розробки і реалізації надійної антикризової фінансової стратегії..

- Реорганізація управління підприємством. Зазначений крок може суттєво вплинути на формування антикризової фінансової стратегії комунального підприємства. Так, оптимізація організаційної структури - дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, скоротити бюрократичні процедури, що спрощує реалізацію антикризових заходів. Удосконалення бізнес-процесів, тобто налаштування процесів під антикризові цілі дає змогу підвищити гнучкість, адаптивність та швидкість реакції підприємства на зміну умов. Застосування реінжинірингу дозволяє здійснити радикальне перепроєктування процесів, що дає змогу суттєво знизити витрати, та вивільнити ресурси для реалізації стратегії. Реорганізація створює необхідні передумови для формування дієвої антикризової стратегії та її успішної реалізації.

Також, фінансова стратегія є ще одним важливим пунктом в антикризовому управлінні і націлена на побудову ефективної системи управління фінансами. Включає в себе кілька стратегій:

- Стратегія підвищення ліквідності активів. Зазначена стратегія має важливе значення для формування антикризової фінансової стратегії комунального підприємства. Ліквідність активів вказує на здатність підприємства швидко конвертувати свої активи в готівку або еквіваленти готівки. В умовах кризи це особливо важливо, оскільки дозволяє швидше реагувати на фінансові труднощі і уникнути можливих проблем. Одним із способів досягнення підвищення ліквідності є оптимізація структури активів, віддаючи перевагу тим, які можуть бути швидко реалізовані. Це може включати у себе збільшення оборотності запасів, оптимізацію умов платежів з контрагентами та зменшення строків обороту активів.

Антикризова фінансова стратегія комунального підприємства повинна враховувати не лише забезпечення ліквідності, але й здатність ефективно управляти фінансовими ризиками. Це може включати в себе резервування достатніх фінансових ресурсів для покриття можливих збитків, ретельне планування бюджету та ефективне управління кредитними ресурсами.

- Стратегія оптимізації структури капіталу. Оптимізація структури капіталу передбачає раціональне розподіл та управління різними джерелами фінансування з метою досягнення максимальної ефективності та стійкості підприємства в умовах кризи. Одним із аспектів оптимізації є збалансованість між власним та залученим капіталом. Підприємство повинно враховувати вартість капіталу, визначати оптимальні рівні боргового та власного капіталу, а також вибирати інструменти фінансування, які найкраще відповідають його потребам та можливостям. Наприклад, під час кризи може бути доцільно зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та зосередитися на внутрішніх ресурсах.

- Стратегія поліпшення системи обліку та контролю витрат. Оптимізація системи обліку включає в себе вдосконалення бухгалтерського та фінансового обліку, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів. Це дозволяє отримувати актуальну та достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень під час кризи.

Контроль витрат є невід'ємною частиною стратегії управління кризовими ситуаціями. Вдосконалена система контролю дозволяє вчасно виявляти та реагувати на непередбачені витрати, уникати фінансових втрат та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Поліпшена система обліку і контролю витрат також сприяє ефективному управлінню ресурсами, що важливо в умовах обмежених фінансових можливостей під час кризи. Це може включати у себе перегляд бізнес-процесів, визначення пріоритетних напрямків витрат та раціоналізацію видатків.



Рисунок 3.1 – Структурні елементи антикризової стратегії КП «Харківські теплові мережі»

(Джерело: складено автором на основі [16, 17])

- Стратегія оптимізації прибутку. Оптимізація прибутку спрямована на максимізацію доходів та ефективне управління витратами, що є ключовими компонентами стійкого фінансового стану підприємства в умовах кризи. Одним з аспектів оптимізації прибутку є розробка стратегії збільшення доходів. Це може включати в себе розширення асортименту послуг чи товарів, залучення нових клієнтів, розробку маркетингових кампаній та вдосконалення стратегії ціноутворення. Збільшення прибутку дозволяє підприємству забезпечити додаткові фінансові ресурси для подолання кризових викликів. Оптимізація витрат є ще однією важливою частиною стратегії. Це може включати в себе перегляд операційних процесів, пошук резервів для економії, удосконалення ланцюга постачання та раціоналізацію управління ресурсами. Зменшення непродуктивних витрат дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість під час економічних труднощів.

Також важливою є роль стратегічного планування та прогнозування в оптимізації прибутку. Відсутність непередбачених ризиків та здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі дозволяють підприємству бути готовим до кризових ситуацій.

Узагальнюючи, стратегія оптимізації прибутку сприяє формуванню антикризової фінансової стратегії, роблячи підприємство більш стійким та готовим до подолання фінансових викликів в несприятливих умовах. [17]

Інтегрування в антикризову стратегію виробничої, кадрової та фінансової стратегій дозволяє визначити стратегічний план антикризового управління підприємством (рис. 3.1).

В цілому стратегічний план антикризового управління підприємством повинен містити такі основні пункти, які дозволять усунути наслідки фінансової кризи та забезпечити стабільну роботу підприємств теплопостачання в майбутньому:

- розробка комплексної програми антикризового фінансового управління з чіткими цілями, завданнями, заходами та механізмом реалізації;
- оптимізація структури капіталу шляхом залучення довгострокових джерел фінансування;

- посилення фінансового контролінгу - моніторинг показників фінансового стану, виконання бюджетів, досягнення фінансових цілей;
- оптимізація витрат - заходи зі зниження собівартості послуг, скорочення неперіоритетних витрат;
- управління дебіторською заборгованістю - вжиття заходів для стягнення боргів і недопущення їх зростання;
- підвищення кваліфікації фінансових менеджерів;
- використання сучасних інформаційних технологій для швидкого реагування на зміни;
- регулярний моніторинг фінансового стану та аналіз ефективності антикризових заходів[14].

3.2 Визначення об'ємів фінансових ресурсів, необхідних для фінансової стабілізації підприємства

Для здійснення фінансової стабілізації КП «Харківські теплові мережі» необхідно здійснити низку визначених кроків націлених на: зростання вартості чистих активів, оптимізацію структури капіталу, оптимізації прибутку (рис. 3.1).

Але, перш ніж здійснити стабілізаційні заходи, необхідно визначити, які фактори спричинили наявну фінансову кризу на підприємстві. До таких відносимо: стан дебіторської заборгованості, стан кредиторської заборгованості, наявні довгострокові кредити, поточні кредити, ефективна тарифна політика, загальний рівень платежів за спожиті послуги[22].

Дебіторська заборгованість може суттєво впливати на фінансову стабільність комунального підприємства з теплопостачання та теплогенерації, так як за її наявності в підприємстві відбуваються наступні процеси:

- Відволікання обігових коштів - гроші, які підприємство мало б отримати за надані послуги, але не отримало через прострочену заборгованість, не можуть бути використані на поточні потреби, зокрема, для закупівлі палива.

- Збільшення потреби в кредитах - через дефіцит обігових коштів підприємству доводиться залучати додаткові кредити для фінансування поточної діяльності.

- Зростання відсоткових витрат - кредити збільшують відсоткове навантаження на підприємство, зменшуючи його прибутковість.

- Ризик штрафів та пені - за прострочені платежі за паливо підприємство може сплачувати штрафи та пеню.

- Загроза припинення постачання палива - постачальники можуть припинити постачати паливо через наявність простроченої кредиторської заборгованості.

- Ризик відключень споживачів за борги - накопичення заборгованості населення загрожує масовими відключеннями, що погіршить імідж підприємства.

Тому мінімізація та контроль дебіторської заборгованості є важливим фактором фінансової стійкості підприємства. Фактичний стан із дебіторською заборгованістю в КП «Харківські теплові мережі» нами представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Поточна дебіторська заборгованість за надані послуги КП «Харківські теплові мережі»

Категорія боржників	Од. виміру	Загальна сума	у %	з неї прострочена	у %
Населення безпосередньо	млн. грн.	4 031,8	91,9	3 331,6	93,6
Пільги	млн. грн.	66,1	1,5	65,9	1,9
Юридичні особи	млн. грн.	290,7	6,6	162,9	4,6
Разом	млн. грн.	4 388,6	100,0	3 560,4	100,0

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

Аналіз поточної дебіторської заборгованості за теплову енергію КП «Харківські теплові мережі» дозволив встановити, що загальна сума дебіторської заборгованості за теплопостачання складає 4388,6 млн грн. Це свідчить про значне відволікання обігових коштів підприємства у дебіторську заборгованість. Переважну частину дебіторської заборгованості (91,9%) складає заборгованість населення, що пояснюється низькою платоспроможністю домогосподарств. Частка простроченої дебіторської заборгованості досить значна і складає 80,6% від загальної суми. Це свідчить про суттєві проблеми зі стягненням боргів підприємством. Найбільшу питому вагу простроченої дебіторської заборгованості

(93,6%) також складає заборгованість населення, що зумовлено скрутним матеріальним становищем домогосподарств та форс-мажорними обставинами в Україні.

В цілому така значна дебіторська заборгованість негативно впливає на фінансовий стан підприємства, збільшує потребу в залученні позикових коштів та створює ризики втрати платоспроможності та фінансової стійкості.

Проведені дослідження свідчать про необхідність запровадження ефективної системи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві при впровадженні антикризової стратегії в КП «Харківські теплові мережі».

Наявна кредиторська заборгованість також суттєво впливає на фінансову стабільність КП «Харківські теплові мережі» таким чином:

- Відволікання коштів на сплату боргів - наявність значної кредиторської заборгованості вимагає спрямування частини грошових потоків на її погашення, що зменшує фінансові можливості підприємства.
- Зростання відсоткових платежів - прострочення платежів призводить до нарахування штрафних санкцій та пені, що збільшує витрати підприємства.
- Ризик припинення постачання - постачальники палива можуть припинити постачання через наявність простроченої заборгованості за енергоносії.
- Погіршення умов співпраці - контрагенти можуть вимагати передоплати, скорочувати терміни оплати, що ускладнює операційну діяльність.
- Загроза банкрутства - надмірна кредиторська заборгованість може призвести до неплатоспроможності та банкрутства підприємства.
- Зниження інвестиційної привабливості - великі борги заважають залученню інвестицій для модернізації виробництва.

А тому контроль за рівнем та своєчасністю погашення кредиторської заборгованості є важливим елементом забезпечення фінансової стабільності підприємства. Фактичний стан із наявною кредиторською заборгованістю в КП «Харківські теплові мережі» нами представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Поточна кредиторська заборгованість КП «Харківські теплові мережі»

Поточні зобов'язання	За 2021 рік	у %	За 2022 рік	у %	Динаміка	
					тис. грн.	%
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, млн.грн.	250,2	2,1	1344,2	5,8	1093,8	437,1
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, млн.грн.	10071,1	82,8	19395,5	84,1	9324,4	92,6
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з бюджетом	25,8	0,2	6,4	0,04	-19,4	-75,2
з оплати праці	38,8	0,3	31,5	0,1	-7,2	-18,6
зі страхування	0,002	0,0002	6,9	0,03	6,9	
за авансами одержаними, у тому числі:	94,7	0,8	111,5	0,5	16,7	17,7
аванси від споживачів т/енергії	94,7		99,2		4,7	4,8
аванси по інших видам діяльності	0,73		12,2		12,2	
Інші поточні зобов'язання, у тому числі:	1682,7	13,8	2157,7	9,4	475,0	28,2
податкове зобов'язання з ПДВ, строк сплати якого ще не наступив	736,9		936,8		199,9	27,1
Разом, млн.грн.	12163,5	100,0	23053,9	100,0	10890,3	89,5

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

За даними таблиці можна побачити, що у 2022 році відбулося загальне зростання поточної кредиторської заборгованості КП "Харківські теплові мережі" на 89,5% або на 10 890 329 тис. грн порівняно з 2021 роком.

Зокрема, спостерігається суттєве збільшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 437% або на 1093,8 млн. грн. Це може свідчити про погіршення фінансового стану підприємства та проблеми з погашенням довгострокових кредитів. Також значно зросла заборгованість за послуги на 92,6% або на 9 324,4млн. грн. Це означає, що підприємство збільшило закупівлі товарно-матеріальних цінностей, але не змогло вчасно розрахуватися з постачальниками. Водночас спостерігається зменшення

заборгованості перед бюджетом на на 75,2%, що може свідчити про поліпшення розрахунків з податковими органами.

Загалом КП "Харківські теплові мережі" для поліпшення ситуації необхідно оптимізувати структуру заборгованості, покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, підвищити ефективність операційної діяльності при впровадженні антикризової стратегії.

Наступним важливим фактором, який безпосередньо впливає на фінансовий стан комунального підприємства, є рівень розрахунків споживачів за надані їм послуги. Нами здійснено порівняння розрахунків за 2021 та 2022 роки, а також прорахована їх динаміка (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Рівень розрахунків споживачів з КП «Харківські теплові мережі»

Надходження платежів	2021 рік			2022 рік			(+ зростання; - зниження)		
	Спож- ито	Спла- чено	%	Спож- ито	Спла- чено	%	Спожи- вання	Оплати	%
Всього, млн. грн.	6840,7	6417,7	93,8	5087,5	3800,3	74,7	-1753,2	-2617,3	67,0
в т.ч.									
Госпрозрах- ункові підприємства	382,0	349,9	91,6	278,4	233,3	83,8	-103,6	-116,6	88,9
Бюджет	1055,0	1034,7	98,1	751,9	605,7	80,6	-303,1	-429,1	70,6
в т.ч.									
- державний	495,1	482,8	97,5	322,0	252,4	78,4	-173,1	-230,4	75,1
- обласний	112,6	109,0	96,8	83,7	68,6	81,9	-28,9	-40,4	71,4
- міський	101,3	97,8	96,6	86,7	72,2	83,3	-14,6	-25,7	56,8
- районний	346,0	345,1	99,7	259,5	212,5	81,9	-86,6	-132,6	65,3
Населення:	5356,9	4988,2	93,1	4025,1	2945,4	73,2	-1331,8	-2042,7	65,2
в т.ч.									
- прямі розрахунки	5328,9	4966,3	93,2	4307,7	2933,7	68,1	- 021,2	-2032,6	50,2
- відомче житло	28,0	21,8	78,0	17,4	11,7	67,4	-10,6	-10,1	104,9
Пільги	46,8	44,9	95,8	32,1	15,9	49,5	-14,7	-28,9	50,8

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

З таблиці видно, що у 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається значне зниження обсягів споживання та оплати теплопостачання. Загальний обсяг надходжень платежів у 2022 р. становив 3800,3 млн грн, що на 2617,3 млн грн, або на 67,0% менше, ніж у 2021 р. (6417,7 млн грн). Споживання теплової енергії впало з 6840,7 млн грн у 2021 р. до 5087,5 млн грн у 2022 р., тобто на 1753,2 млн грн або 25,6%. Така динаміка пояснюється низкою факторів. По-перше, це підвищення тарифів на тепло в умовах економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, що змушує споживачів економити та оптимізувати витрати на опалення, а також на кінець звітного періоду 2022 року, поява іншого форс-мажорного фактора – військової агресії за сторони рф. (Звіт Держенергоефективності, 2021). По-друге, за даними Держстату, в 2022 р. відбулося скорочення обсягів промислового виробництва на 18,2%, що також підприємствами. Найбільше скоротилися обсяги споживання і оплати серед населення. Якщо у 2021 р. населення спожило тепла на 5356,9 млн грн, то у 2022 - лише на 4025,1 млн грн, тобто на 1331,8 млн грн (24,9%) менше. Оплата населенням теплопостачання впала з 4988,2 до 2945,4 млн грн, або на 2042,7 млн грн (40,9%).

В динаміці за 2020 – 2022 роки рівень розрахунків споживачів послуг КП «Харківські теплові мережі» нами представлено на рисунку 3.2.

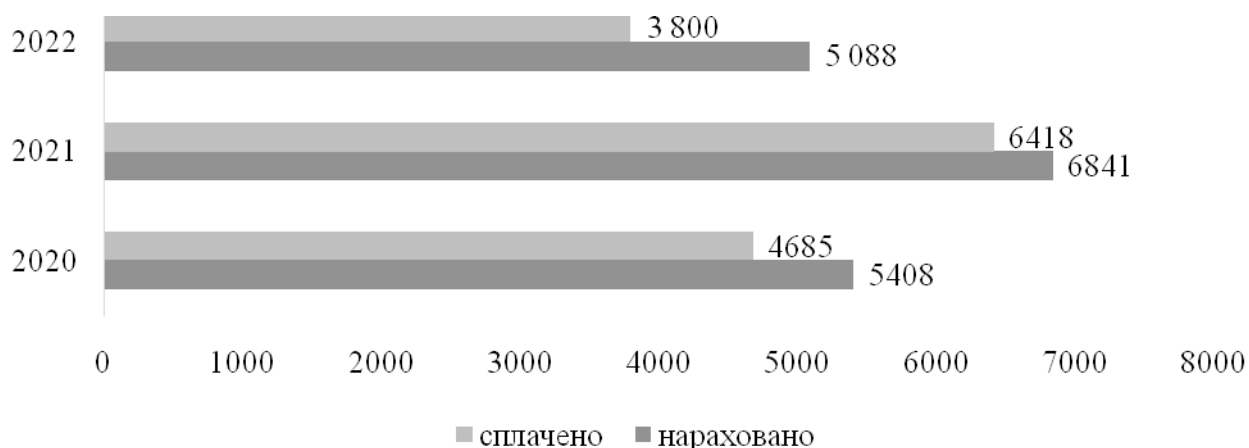


Рисунок 3.2 – Рівень розрахунків споживачів послуг КП «Харківські теплові мережі» за 2020 – 2022 роки, млн. грн.

Джерело: складено автором

Здійснений аналіз даних свідчить про істотне падіння платоспроможного попиту в умовах наявних форс-мажорних обставин за аналітичний період, як з боку населення, так і промислових споживачів.

Така ситуація з динамікою платежів за отримані послуги вимагає розробки комплексу заходів з боку органів влади та теплопостачальних організацій для поліпшення фінансового становища галузі та недопущення її краху, в т.ч. і при впровадженні антикризової стратегії в КП «Харківські теплові мережі».

Тарифна політика має важливе значення для фінансової стабільності комунальних підприємств з теплопостачання, таких як КП «Харківські теплові мережі».

З одного боку, завищені тарифи можуть призвести до зниження платоспроможного попиту з боку населення та підприємств, що негативно позначиться на доходах теплопостачальної організації. З іншого боку, занижені тарифи, що не покривають витрати на виробництво та транспортування тепла, можуть поставити підприємство на межу банкрутства. Адже в такому разі у нього не вистачатиме коштів на поточну діяльність, обслуговування і модернізацію обладнання. А тому оптимальна тарифна політика повинна забезпечувати баланс між доступністю оплати послуг для населення та рентабельною роботою теплопостачальної організації.

Для цього органи місцевої влади мають:

- Враховувати реальну собівартість виробництва тепла при встановленні тарифів.
- Проводити поступове підвищення тарифів у межах інфляції та платоспроможності.
- Запроваджувати диференційовані тарифи для різних категорій споживачів.
- Субсидіювати вразливі верстви населення для пом'якшення впливу підвищення тарифів.
- Стимулювати енергоефективність та енергозбереження.

Тільки збалансована тарифна політика дозволить забезпечити надійне теплопостачання і фінансову стійкість цієї галузі.

Нами проаналізована динаміка зміни тарифів за послуги теплопостачання КП «Харківські теплові мережі» для різних груп споживачів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Теплова енергія та послуги з постачання теплової енергії за 1 Гкал (з ПДВ) КП «Харківські теплові мережі»

Категорія споживачів	Роки		Відхилення	
	2020	2021	абсолютне, грн.	відносне, %
для потреб населення, грн.	1 748,47	1 748,47	0,00	0,0
для потреб бюджетних установ, грн.	1 642,92	3 359,83	1 716,91	104,5
для потреб інших споживачів (крім населення), грн.	1 582,63	3 324,39	1 741,76	110,1
для потреб релігійних організацій, грн.	1 657,13	3 229,12	1 571,99	94,9

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

За даними таблиці 3.4, у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається суттєве зростання тарифів на теплову енергію та послуги з постачання теплової енергії для бюджетних установ, інших споживачів та релігійних організацій, що обслуговуються КП "Харківські теплові мережі". Зокрема, тариф для бюджетних установ збільшився на 104,5% - з 1642,92 грн до 3359,83 грн за 1 Гкал. Абсолютне зростання склало 1716,91 грн.

Для інших споживачів (крім населення) тариф зріс на 110,1% - з 1582,63 грн до 3324,39 грн за 1 Гкал. Абсолютне збільшення - 1741,76 грн.

Для релігійних організацій тариф збільшився на 94,9% - з 1657,13 грн до 3229,12 грн за 1 Гкал. Абсолютне зростання склало 1571,99 грн.

В той же час, тариф для населення залишився без змін на рівні 1748,47 грн за 1 Гкал.

Така динаміка пояснюється загальним зростанням цін на паливно-енергетичні ресурси, зокрема природний газ. За даними Держстату, у 2021 році ціни на газ для промислових споживачів зросли на 79,4% порівняно з 2020 роком. Це зумовило підвищення собівартості виробництва теплової енергії та необхідність коригування тарифів для компенсації витрат теплопостачальних організацій[21].

Водночас тарифи для населення залишилися незмінними, що свідчить про намагання органів місцевої влади зберегти соціальну доступність теплопостачання для домогосподарств в умовах зростання цін. Проте це створює ризики накопичення збитків для комунального підприємства.

Отже, з метою забезпечення фінансової стабільності КП "Харківські теплові мережі" необхідно запровадити поступове підвищення тарифів для населення з урахуванням індексу інфляції та купівельної спроможності. Це дозволить підтримати баланс інтересів споживачів і виробника в умовах зростання витрат на енергоносії.

Наявні фінансові зобов'язання КП «Харківські теплові мережі» нами представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Наявні фінансові зобов'язання КП «Харківські теплові мережі»

Вид фінансових зобов'язань	2022 рік
Поточна дебіторська заборгованість	13384596,0
в т.ч. прострочена за теплову енергію	5744849,0
аванси видані	198615,0
розрахунки з бюджетом	7441132,0
Поточна кредиторська заборгованість	23053791,0
в т.ч. за довгостроковими зобов'язаннями	1344157,0
товари, роботи, послуги	19395482,0
розрахунками з оплати праці	31556,0
інші фінансові зобов'язання	2282596,0
Різниця в боргових зобов'язаннях	9669195,0

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності КП «Харківські теплові мережі»

За даними таблиці 3.5, станом на 2022 рік КП «Харківські теплові мережі» мало такі фінансові зобов'язання:

Поточна дебіторська заборгованість становила 13 384 596,0 гривень. З них 5744849,0 гривень було простроченою заборгованістю за теплову енергію. 198615,0 гривень становили аванси видані, а 7 441 132,0 гривень - розрахунки з бюджетом.

Поточна кредиторська заборгованість складала 23053791,0 гривень. З них 1 344157,0 гривень було за довгостроковими зобов'язаннями, 19395482,0 гривень за

товарами, роботами та послугами, 31556,0 гривень за розрахунками з оплати праці та 2 282 596,0 гривень інших фінансових зобов'язань.

Різниця між дебіторською та кредиторською заборгованістю становила 9669195,0 гривень на користь кредиторської заборгованості. Це свідчить про те, що підприємство має значно більше зобов'язань, ніж вимог (рисунок 3.3).

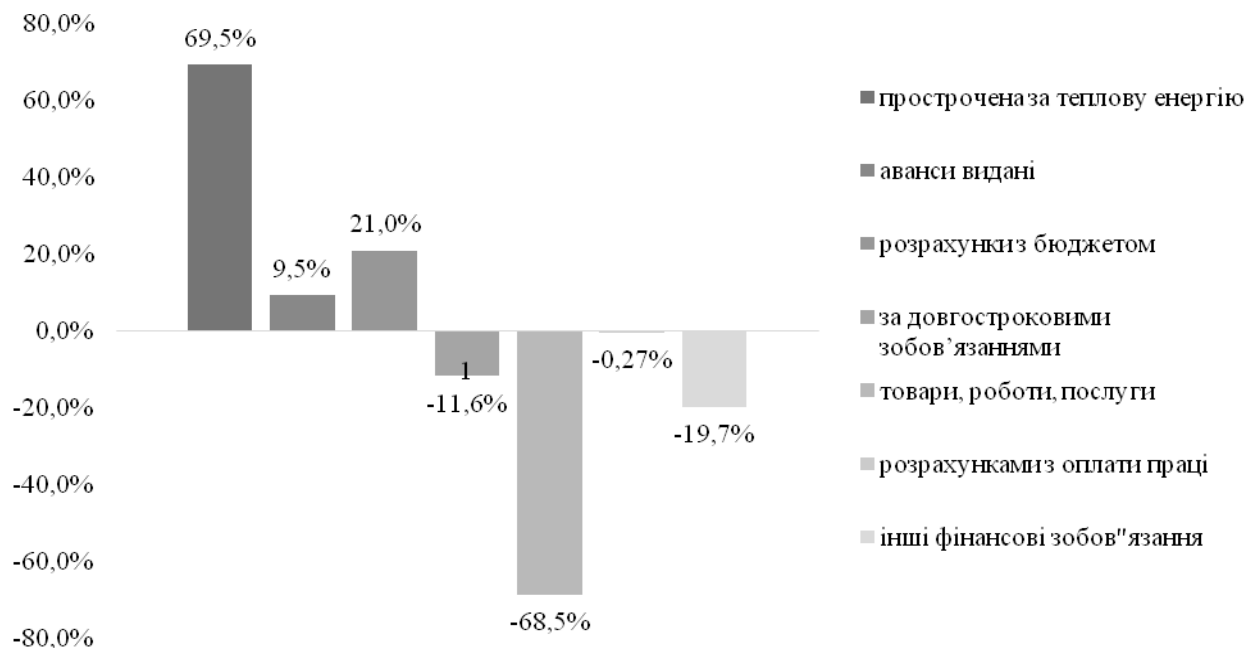


Рисунок 3.3 – Баланс фінансових зобов'язань КП «Харківські теплові мережі»

Джерело: складено автором на основі

Така ситуація негативно впливає на фінансовий стан КП "Харківські теплові мережі", оскільки велика кредиторська заборгованість спричиняє неплатоспроможність та вимагає залучення додаткових коштів для погашення боргів. В цілому ж, аналіз боргових зобов'язань КП "Харківські теплові мережі" за 2022 рік свідчить про їх значне перевищення над дебіторською заборгованістю. Для поліпшення ситуації необхідно розробити заходи зі скорочення кредиторської заборгованості та підвищення ефективності роботи з дебіторами.

3.3 Механізм реалізації антикризових заходів

Для запровадження стратегії антикризового фінансового управління комунальним підприємством КП «Харківські теплові мережі» необхідно

розробити прийнятні механізми мінімізації фінансової кризи на підприємстві, з подальшим покращенням фінансового становища підприємства.

1. Для зменшення дебіторської заборгованості необхідно:

- Запровадити та підтримувати систему попередньої оплати (авансування) за теплопостачання для населення та бюджетних установ.

- Вести ефективну претензійно-позовну роботу з боржниками. Залучити факторингові компанії для стягнення простроченої заборгованості.

- Запропонувати реструктуризацію боргів для добросовісних боржників.

2. Для зменшення кредиторської заборгованості пропонуємо наступні конструктивні пропозиції:

- Провести інвентаризацію кредиторської заборгованості.

- Домовитися про реструктуризацію боргів з основними кредиторами.

- Оптимізувати витрати підприємства для зменшення поточних зобов'язань.

3. Джерелами залучення додаткових коштів можуть бути наступні канали:

- Отримати бюджетну субвенцію на покриття різниці в тарифах.

- Залучити кредит у державного банку під державні гарантії.

- Залучити кошти міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР тощо).

Також вкрай важливим є вирішення питання антикризової кадрової стратегії для КП «Харківські теплові мережі», в процесі якої необхідно здійснити наступні кроки:

- провести оптимізацію чисельності персоналу, здійснити аналіз на предмет неефективних витрат на утримання надлишкового персоналу;

- переглянути систему мотивації і оплати праці, зробити прив'язку зарплат до КРІ, заморожування премій, перехід на гнучкий графік роботи;

- запровадити внутрішнє навчання і підвищення кваліфікації персоналу для оптимізації витрат на зовнішні тренінги;

- залучення молодих фахівців на умовах стажування;

- посилення внутрішніх комунікацій і згуртованості колективу;

- акцент на утримання найбільш цінних і професійних співробітників.

Головним завданням є ретельний аналіз витрат на персонал і оптимізація їх чисельності без втрати якості та доступності послуг для населення.

Наступним етапом наших пропозицій щодо запровадження антикризової стратегії для КП «Харківські теплові мережі» є використання методу імітаційного моделювання результатів запровадження запропонованих нами заходів. Слід зазначити, що імітаційне моделювання - це досить ефективний метод дослідження, який полягає у створенні комп'ютерної моделі реальної системи та проведенні з нею комп'ютерного експерименту з метою вивчення поведінки цієї системи у різних умовах.

Застосування імітаційного моделювання дозволить дослідити модель фінансової системи КП «Харківські теплові мережі» в динаміці за допомогою комп'ютерних експериментів, використовуючи процесор електронних таблиць Excel, змінюючи вхідні параметри і вивчаючи реакцію усієї системи.

Першим вхідним параметром, який ми можемо прогнозувати на самому першому етапі здійснення антикризових заходів для стабілізації фінансової системи КП «Харківські теплові мережі» буде запровадження підвищених тарифів для усіх груп споживачів, окрім населення.

Використовуючи дані про розмір тарифів, а також про рівень виробництва теплової енергії та рівень її оплати споживачами маємо змогу обчислити фактичні витрати (фактичне виробництво теплової енергії) та фінансові надходження за її споживання, враховуючи при цьому змінені тарифи (окрім населення), а також ефективність антикризових заходів, націлених на підвищення рівня оплати за спожиті послуги (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Ефективність заходів з оптимізації тарифів для всіх споживачів окрім населення за надані послуги КП «Харківські теплові мережі»

Категорії споживачів	тис. Гкал.	Тариф, грн.	Спожито, тис.грн	Сплачено, тис.грн	Рівень оплати
Населення	2 302,06	1 748,47	4 025 087,0	3 381 073,1	84%
Бюджет	457,64	3 359,83	1 537 609,1	1 460 728,7	95%
Релігійні організації	19,40	3 324,39	64 482,5	58 034,2	90%
Госпрозрахунок	175,91	3 229,12	568 047,9	539 645,5	95%
Разом	2 955,02		6 195 226,5	5 439 481,5	91%

Джерело: розраховано автором

Результати проведених досліджень свідчать про ефективність антикризових заходів та збільшення фінансових надходжень. Так, рівень споживання послуг з теплогенерації зріс по відношенню до фактичних показників 2022 року на 1107715,5 тис. грн. (з 5 087 511,0 тис. грн. у 2022 рік, до прогнозних 6 195 226,5 тис. грн.), при цьому середній рівень оплати за спожиті послуги зріс з 75% до 91%, що підтверджує ефективність запропонованих антикризових заходів.

Нами запропонований варіант поетапного зменшення суми дебіторської заборгованості за рахунок рекомендованих антикризових заходів, таких як ведення претензійно-позовної роботи та реструктуризації боргів (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Ефективність заходів з погашення дебіторської заборгованості за надані послуги КП «Харківські теплові мережі»

Показник	Показник ефективності	Роки				
		2024	2025	2026	2027	2028
Поточна дебіторська заборгованість на початок року		3560,40	2848,32	2278,66	1822,92	1458,34
Претензійно-позовна робота	5%	178,02	142,42	113,93	91,15	72,92
реструктуризація боргів	15%	534,06	427,25	341,80	273,44	218,75
Показник	Показник ефективності	Роки				
		2024	2025	2026	2027	2028
Поточна дебіторська заборгованість на кінець року		2848,32	2278,66	1822,92	1458,34	1166,67
Зміна за період		712,08	569,66	455,73	364,58	291,67

Джерело: розраховано автором

Аналогічним чином проводимо розрахунки ефективності антикризових заходів для стабілізації фінансової системи КП «Харківські теплові мережі», запроваджуючи підвищення тарифів для населення (+25%) (таблиця А.1), збільшуючи потужність теплогенерації (+25%) при фіксації наявних тарифів та рівня оплати, які були досягнуті на попередньому етапі (таблиця А.2), оптимізуємо потужність теплогенерації (виходимо на оптимальний рівень теплогенерації у відповідності до експлуатаційних характеристик наявної теплогенеруючої інфраструктури підприємства) (таблиця А.3, Додаток А).

Паралельно з впровадження антикризових заходів, які націлені на удосконалення тарифної політики, а також на стабілізацію рівня теплогенерації та рівня оплати за спожиті послуги, необхідно здійснювати антикризові заходи, націлені на врегулювання питання дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Запроваджені антикризові заходи з погашення дебіторської заборгованості за надані послуги перед КП «Харківські теплові мережі» за прогнозований період допоможуть зменшити дебіторську заборгованість з 3 560,40 млн. грн. до 1166,67 млн. грн. (зменшення на 2 393,73 млн.грн. або на 67%) за прогнозований період (5 років).

Аналогічним чином прогнозуємо і ефективність антикризових заходів з погашення кредиторської заборгованості за отримані товари, роботи та послуги КП «Харківські теплові мережі» за прогнозований період (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Ефективність заходів з погашення кредиторської заборгованості КП «Харківські теплові мережі»

Показник	Показ- ник ефективн ості	Роки				
		2024	2025	2026	2027	2028
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на початок року		7944,39	6355,51	5084,41	4067,53	3254,02
Претензійно-позовна робота	5%	397,22	317,78	254,22	203,38	162,70
реструктуризація боргів	15%	1191,66	953,33	762,66	610,13	488,10
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року		6355,51	5084,41	4067,53	3254,02	2603,22
Зміна за період		1588,88	1271,10	1016,88	813,51	650,80

Джерело: розраховано автором

Можемо констатувати той факт, що за прогнозований період при здійсненні відповідних антикризових заходів, сума кредиторської заборгованості зменшиться з 7 944,39 млн. грн. до 2 603,22 млн. грн., або на 5 341,17 млн грн. (67%), що є досить високим показником ефективності антикризових заходів за прогнозований період.

Узагальнену ефективність запропонованих антикризових заходів по стабілізації фінансового стану КП «Харківські теплові мережі» нами представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Узагальнена прогнозна ефективність антикризових заходів по стабілізації фінансового стану КП «Харківські теплові мережі»

Показник	Роки					
	2022	2024	2025	2026	2027	2028
Виробництво теплової енергії, тис. Гкал.	2955,0	2955,0	2955,0	3688,8	4427,8	4427,8
Вироблено теплової енергії, млн. грн.	5087,5	6195,2	7201,5	8989,7	11393,8	11963,5
Оплата за теплову енергію, млн. грн.	3800,3	5439,5	6309,9	8079,3	9928,7	10425,1
Рівень оплати за теплову енергію	75%	91%	91%	93%	89%	89%
Поточна дебіторська заборгованість на початок року, млн. грн.	3560,4	3560,4	2848,3	2278,7	1822,9	1458,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на початок року, млн. грн.	7944,4	7944,4	6355,5	5084,4	4067,5	3254,0
Фінансові інвестиції	1024,0	1235,0	1300,0	1400,0	1500,0	1500,0
Активи (оплата за теплову енергію + поточна дебіторська заборгованість + фінінвестиції)	8 384,7	10 234,9	10 458,2	11 757,9	13 251,6	2 968,8
Пасиви (вироблено теплової енергії + поточна кредиторська заборгованість)	13 031,9	14 139,6	13 557,0	14 074,1	15 461,3	3 266,0
Ефективність антикризового управління	-4 647,2	-3 904,7	-3 098,8	-2 316,2	-2 209,7	-1 834,0

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.9, нами визначено динаміку прогнозної ефективності антикризових заходів для стабілізації фінансового стану КП "Харківські теплові мережі" на період 2022-2028 років.

Так, за прогнозними даними, показники виробництва теплової енергії у натуральному виразі залишаються стабільними на рівні 2 955,0 тис. Гкал у 2022-2024

роках, а у 2025-2028 роках зростають до 4 427,8 тис. Гкал. Це свідчить про підвищення ефективності виробничих потужностей підприємства, тобто про вихід на оптимальний рівень використання наявної виробничої інфраструктури підприємства.

Вартісний обсяг виробленої теплової енергії зростає з 5 087,5 млн грн у 2022 році до 11 963,5 млн. грн. у 2028 році, що пояснюється як збільшенням обсягів виробництва, так і інфляційними процесами. Рівень оплати за теплову енергію підвищується з 75% у 2022 році до 89% у 2027-2028 роках. Це свідчить про поліпшення платіжної дисципліни споживачів, спричиненої здійсненими антикризовими заходами.

Позитивним результатом антикризових заходів є скорочення поточної дебіторської заборгованості з 3 560,4 млн грн на початок 2022 року до 1 458,3 млн грн на початок 2028 року, а також зниження поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 7 944,4 млн грн до 3 254,0 млн грн за аналогічний період.

Загальна вартість активів підприємства (сума оплати за теплову енергію, поточної дебіторської заборгованості та фінансових інвестицій) зростає з 8 384,7 млн грн у 2022 р. до 13 251,6 млн грн у 2027 р. При цьому вартість пасивів (сума виробленої теплової енергії та поточної кредиторської заборгованості) зменшується з 15 461,3 млн грн у 2027 р. до 3 266,0 млн грн у 2028 р.

Ефективність антикризових заходів оцінюється показником "Ефективність антикризового управління", що розраховується як різниця вартості активів та пасивів. Динаміка цього показника свідчить про позитивний ефект запропонованих заходів, оскільки його значення зменшується з -4 647,2 млн грн у 2022 р. до -1 834,0 млн грн у 2028 р.

В цілому реалізація антикризової програми сприятиме поліпшенню фінансового стану та підвищенню ефективності діяльності КП "Харківські теплові мережі". Проте потрібно продовжувати вживати заходи з оптимізації структури активів і пасивів для досягнення беззбиткової діяльності у довгостроковій перспективі.

Використовуючи засоби імітаційного моделювання та наявні вхідні параметри, тобто кінцевий рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей, показники оплати отриманих послуг, показник фінансових інвестицій (при цьому інші фінансові

показники підприємства залишаємо на рівні поточних, тобто станом на 2022 рік) маємо змогу дослідити зміни у ймовірності банкрутства підприємства за різними моделями (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Динаміка ймовірності банкрутства КП «Харківські теплові мережі» за різними моделями

Модель	Рік			
	2020	2021	2022	2028
Е. Альтмана (значення показника Z за моделлю)	-2,14	0,99	-0,07	1,65
Вірогідність банкрутства	критично висока	висока	критично висока	висока
Р. Ліса (значення показника Z за моделлю)	-0,040	0,044	0,040	0,06
Вірогідність банкрутства	критично висока	низька	критично висока	низька
Г. Спрінгейта (значення показника Z за моделлю)	-1,826	1,179	-0,090	1,49
Вірогідність банкрутства	критично висока	низька	критично висока	низька
О. О. Терещенка (значення показника Z за моделлю)	-5,14	7,62	0,73	8,41
Вірогідність банкрутства	критично висока	низька	критично висока	низька
А. В. Матвійчука (значення показника Z за моделлю)	-0,28	-0,13	-0,09	-0,11
Вірогідність банкрутства	критично висока	критично висока	критично висока	критично висока

Джерело: розраховано автором

На основі наданих даних за два роки (2022 та 2028) можна зробити такі висновки щодо динаміки ймовірності банкрутства КП "Харківські теплові мережі":

1. За моделлю Альтмана спостерігається зниження ризику банкрутства з критично високого рівня у 2022 році (-0,07 бала) до високого у 2028 році (1,65 бали). Проте ризик залишається значним.

2. Модель Ліса демонструє стабільно критично високий ризик банкрутства у обидва роки (0,04 та 0,06 відповідно).

3. За Спрінгейтом також фіксується перехід з критично високого рівня (показник -0,09 у 2022 році) до високого (1,49 у 2028 році).

4. Моделі Терещенка та Матвійчука демонструють суперечливу динаміку. За Терещенком ризик знижується, а за Матвійчуком - зростає.

В цілому, більшість моделей показують певне зниження ймовірності банкрутства КП "Харківські теплові мережі" у 2028 році порівняно з 2022 роком. Проте ризик залишається на високому рівні, що вимагає постійного моніторингу та вжиття запобіжних антикризових заходів.

Основним завданням антикризового управління фінансовою діяльністю є якраз стабілізації фінансових показників КП «Харківські теплові мережі». За допомогою імітаційного моделювання нами визначено основні прогностичні фінансові показники, які підприємство отримає за рахунок впровадження антикризового управління (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Показники фінансової стійкості КП «Харківські теплові мережі» за прогнозований період

№	Назва показника	Нормативне значення	2022	2028	Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2028 р. до 2022 р.
1	Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	-0,13	0,31	0,44
2	Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	-8,80	-2,24	6,56
3	Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна		0,55	0,21	-0,34
4	Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	> 1	-0,11	0,24	0,35
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	1,98	2,88	0,9
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	-0,34	0,01	0,35
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,004	0,269	0,265

Джерело: розраховано автором

На підставі прогностичних даних таблиці 3.11 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт автономії становив -0,13 у 2022 році та збільшився до 0,31 у 2028 році, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальному капіталі підприємства. Проте цей показник все ще нижчий за нормативне значення 0,5. Коефіцієнт фінансової

залежності зменшився з -8,80 у 2022 році до -2,24 у 2028 році. Це означає, що частка залучених коштів в капіталі підприємства знизилася, проте все ще перевищує нормативне значення ≤ 2 . Спостерігається позитивна динаміка зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості в вартості майна (з 0,55 у 2022 р. до 0,21 у 2028 р.). Це свідчить про покращення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів збільшився з -0,11 у 2022 році до 0,24 у 2028 році. Проте значення коефіцієнта все ще нижче нормативного рівня > 1 , що свідчить про недостатню фінансову стійкість. Спостерігається позитивна динаміка зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу (з 1,98 у 2022 р. до 2,88 у 2028 р.), що вказує на поліпшення можливостей використання власних коштів.

За допомогою запропонованих нами антикризових заходів по фінансовій стабілізації можемо спостерігати поліпшення окремих показників, але фінансова стійкість КП «Харківські теплові мережі» все ще залишається на недостатньому рівні. Для підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно продовжити нарощувати власний капітал, здійснювати оптимізацію активів та пасивів, покращувати оборотність капіталу.

Слід також наголосити на тому, що прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах форс-мажорних обставин, спричинених військовою агресією РФ, є досить складним і мало прогнозованим завданням. Війна в Україні та пов'язана з нею економічна криза значно погіршили фінансовий стан комунальних підприємств теплоенергетики. Через війну істотно зросли ціни на газ, вугілля та інші види палива, які є основними витратами для теплогенеруючих компаній. Відбулося зменшення обсягів споживання теплової енергії через вимушену міграцію населення та зупинку роботи промислових підприємств. Частина об'єктів теплопостачання зазнала руйнувань, що потребує додаткових вкладень на відновлення. Відбувся відтік кваліфікованих кадрів та є проблеми із залученням інвестицій через високі ризики.

Таким чином, через комплекс негативних наслідків війни, фінансова стійкість та стабільність комунальних теплопостачальних підприємств істотно погіршилася. Це вимагає термінових заходів державної підтримки галузі.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

В процесі дослідження виявлено, що комунальне підприємство «Харківські теплові мережі» є потужним теплоенергетичним комплексом з виробництва, транспортування та постачання теплової енергії споживачам Харкова. До складу підприємства входять 9 експлуатаційних філій у районах міста та філія «Теплоелектроцентрально-3». Основними видами діяльності КП «Харківські теплові мережі» є виробництво, транспортування, постачання тепла, надання послуг з централізованого опалення і гарячого водопостачання. Підприємство має монопольне становище на ринку транспортування теплової енергії Харкова.

Встановлено, що основним споживачем послуг КП залишається населення. Обсяг споживання населенням зменшився на 17,4% або на 638,51 тис. Гкал. Це пояснюється скороченням загальної кількості населення через значену його міграцію з міста Харків через військову агресію зі сторони рф. Прим цьому споживання бюджетними установами зросло на 13,4% або на 53,05 тис. Гкал, що пов'язано із збільшенням їх кількості. Водночас споживання релігійними організаціями скоротилося на 36,8% (-0,48 тис. Гкал), що зумовлено зменшенням їх кількості та активності, причиною чого являються все ті ж форс-мажорні обставини, які спричинені військовою агресією зі сторони рф.

Встановлено, що фінансовий результат підприємства різко погіршився: якщо у 2020 році був збиток 2543069,0 тис. грн, то у 2021 р. прибуток склав 4397605,0 тис. грн., а в 2020 році прибуток склав лише 382130,0 тис. грн. Рівень рентабельності знизився з 49,1% у 2021 році до 3,1% в 2022 році, тобто на 46 процентних пункти. Це свідчить про різке падіння ефективності діяльності підприємства. В цілому ж на загальний фінансово-економічний стан КП «Харківські теплові мережі» негативно вплинули форс-мажорні обставини, які спричинені спочатку пандемією COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони рф.

Дослідивши показники фінансової стійкості підприємства, встановлено, що коефіцієнт автономії зріс на 0,8 п.п., проте його значення -0,13 у 2022 році свідчить про досить високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Спостерігається різке зростання коефіцієнта фінансової залежності (на 6,7 п.п.), що вказує на посилення боргового навантаження підприємства. Збільшилась частка дебіторської заборгованості в структурі активів (на 0,19 п.п.), що може свідчити про погіршення розрахункової дисципліни контрагентів. За результатами аналізу, фінансовий стан підприємства характеризується посиленням залежності від зовнішніх джерел фінансування та зростанням боргового навантаження. Водночас спостерігаються окремі позитивні зрушення у забезпеченості власними оборотними коштами та можливостях маневрування ресурсами. Для підвищення фінансової стійкості компанії доцільно нарощувати частку власного капіталу, оптимізувати структуру активів та покращити розрахункову дисципліну.

Встановлено, що загальна сума дебіторської заборгованості за теплопостачання складає 4388,6 млн грн. Це свідчить про значне відволікання обігових коштів підприємства у дебіторську заборгованість. Переважну частину дебіторської заборгованості (91,9%) складає заборгованість населення, що пояснюється низькою платоспроможністю домогосподарств. Це свідчить про суттєві проблеми зі стягненням боргів підприємством. Найбільшу питому вагу простроченої дебіторської заборгованості (93,6%) також складає заборгованість населення, що зумовлено скрутним матеріальним становищем домогосподарств та форс-мажорними обставинами в Україні.

Встановлено суттєве збільшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 437% або на 1093,8 млн. грн. Це може свідчити про погіршення фінансового стану підприємства та проблеми з погашенням довгострокових кредитів. Також значно зросла заборгованість за послуги на 92,6% або на 9 324,4 млн. грн. Це означає, що підприємство збільшило закупівлі товарно-матеріальних цінностей, але не змогло вчасно розрахуватися з постачальниками. Водночас спостерігається зменшення заборгованості перед

бюджетом на на 75,2%, що може свідчити про поліпшення розрахунків з податковими органами.

Загалом КП "Харківські теплові мережі" для поліпшення ситуації необхідно оптимізувати структуру заборгованості, покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, підвищити ефективність операційної діяльності при впровадженні антикризової стратегії, також необхідно запровадити поступове підвищення тарифів для населення з урахуванням індексу інфляції та купівельної спроможності. Це дозволить підтримати баланс інтересів споживачів і виробника в умовах зростання витрат на енергоносії.

На підставі прогнозних даних реалізації антикризових заходів можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт автономії становив -0,13 у 2022 році та збільшився до 0,31 у 2028 році, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальному капіталі підприємства. Проте цей показник все ще нижчий за нормативне значення 0,5. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з -8,80 у 2022 році до -2,24 у 2028 році. Це означає, що частка залучених коштів в капіталі підприємства знизилася, проте все ще перевищує нормативне значення ≤ 2 . Спостерігається позитивна динаміка зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості в вартості майна (з 0,55 у 2022 р. до 0,21 у 2028 р.). Це свідчить про покращення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів збільшився з -0,11 у 2022 році до 0,24 у 2028 році. Проте значення коефіцієнта все ще нижче нормативного рівня > 1 , що свідчить про недостатню фінансову стійкість. Спостерігається позитивна динаміка зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу (з 1,98 у 2022 р. до 2,88 у 2028 р.), що вказує на поліпшення можливостей використання власних коштів.

За допомогою запропонованих нами антикризових заходів по фінансовій стабілізації можемо спостерігати поліпшення окремих показників, але фінансова стійкість КП «Харківські теплові мережі» все ще залишається на недостатньому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A global survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19. International Labour Office. Geneva: ILO, 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_760306.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
2. Andrenko O. Druhova O, Mordovtsev O., Mordovtsev S. Management of investment risks at the financial activity of the enterprise with the vicariousness of unclean multiplies with asymmetric function of belonging. *The 6th International scientific and practical conference "Innovations and prospects of world science"* (February 2-4, 2022) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. P. 848–854.
3. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer First Published December 8, <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 15.11.2023).
4. Risk Management for the Purpose of Business Decision-Making in Crisis Situations. *Strategic management*. 2019. Vol. 21. No. 3, pp. 013-021.
5. Tomczak S. Multi-class Models for Assessing the Financial Condition of Manufacturing Enterprises Contemporary economics. 2020. Vol. 14. Pp. 219–235.
6. Yakovlev V., Druhova O. Analysis of management of production potential of machine-building enterprises of Kharkiv region. *Three Seas Economic Journal*. 2021. vol. 2, no. 3, pp. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-16>. (дата звернення: 15.11.2023).
7. Аметов Р. Ф. Виробнича функція в економічному зростанні. *Економіка України*. 2019. № 12. 40-45 с.
8. Андренко О., Краївська І., Мордовцев С. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18> (дата звернення: 15.11.2023).

9. Андrenko O.A., Мордовцев O.C., Мордовцев С.М. Інтегральний індекс фінансового стану підприємств водопровідно-каналізаційного господарства України. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 7 (153). С. 18–23.

10. Багацька К. В. Фінансова безпека комунальних підприємств: сутнісні особливості та методи оцінки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 135–139. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.135 (дата звернення: 15.11.2023).

11. Багацька К.В. Фінансовий моніторинг комунальних підприємств. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 166-171.

12. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №8. С. 1-6.

13. Гайденко С.М. Діагностика діяльності підприємств житлово-комунального господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 4(72), 2019. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-13> (дата звернення: 15.11.2023).

14. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26– 34.

15. Голодник Ю. А. Управління житлово-комунальним господарством: аспекти вдосконалення. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 1. С. 184-187.

16. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.

17. Д. В. Бізонич. Дослідження поняття кризи у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. *Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2020. №9. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.55 http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf. (дата звернення: 15.11.2023).

18. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2023).

19. Димченко О.В., Рудаченко О.О., Костильова О.С., Мартем'янова Т.Ю., Шкурупій К.В.. Підвищення ефективності роботи житлово-комунального

господарства шляхом попередження розвитку кризових процесів. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 7. Вип. 153. С. 60-68.

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

21. Єфанов В. А., Новикова А. А. Управління фінансовою спроможністю комунальної установи. *Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики: Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Ізмаїл, 26 січня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. 56 с. С. 43-45.*

22. Клебанова Т., Димченко О., Рудаченко О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 193 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/83143667.pdf>. (дата звернення: 15.11.2023).

23. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 14-18.

24. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81-84.

25. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175-183.

26. Ладунка І.С., Шутов І.В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва: монографія. Мукачево : Видавництво Мукачівський державний університет. 2018.

27. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2018. № 892. С. 140-148.

28. Михайлик О.М. Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87>. (дата звернення: 15.11.2023).

29. Наумова М. Моделювання як інструмент соціально-економічного управління в умовах нестабільності. *Evropsky casopis ekonomiky a managementu*. 2020. Vol. 6. P. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2020.6.4.3> (дата звернення: 15.11.2023).

30. Новикова А. А. Аспекти антикризового управління комунальним підприємством. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. 900 с. С. 402-404.

31. Новикова А. А. Економічні передумови ефективного функціонування комунальних підприємств: *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ* (Суми, 13-17 листопада 2023 р.). Суми. 2023. 700 с. С. 296.

32. Прус Ю., Сосніна К.. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. №12(88). С. 159-165.