

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства»

Виконав: студент IV курсу, групи ФБС-42

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Василик Ярослав Володимирович

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
фінансів

Мельник В.М.

Рецензент:

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів.....	5
1.2. Механізм управління фінансовими ресурсами на підприємствах комунальної форми власності	11
1.3. Методи оцінки ефективності використання фінансових ресурсів.	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА КП «ВОДОКАНАЛ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз структури та динаміки фінансових ресурсів підприємства	28
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. . Оптимізація структури фінансових ресурсів підприємства.....	44
3.2. Розробка заходів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Фінансові ресурси підприємства є матеріальною основою його господарської діяльності та ключовим об'єктом фінансового менеджменту. Ефективне управління ними визначає здатність підприємства виконувати зобов'язання, здійснювати відтворення основних засобів та забезпечувати сталий розвиток. Для підприємств комунальної форми власності ця проблема набуває особливої гостроти в умовах жорсткого тарифного регулювання, зносу інфраструктури та скорочення бюджетних ресурсів. В умовах повномасштабного збройного вторгнення Росії в Україну, розпочатого 24 лютого 2022 року, підприємства комунального господарства зіштовхнулись з комплексом додаткових викликів: зростанням витрат на оплату праці та матеріали, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту.

Теоретичні та методичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства досліджували: Бланк І. О., Поддєрьогін А. М., Терещенко О. О., Опарін В. М., Зятковський І. В., Давиденко Н. М., Кірейцев Г. Г., Шеремет О. О. та ін.. Зарубіжний досвід фінансового менеджменту підприємств систематизовано у роботах Brigham E. F., Houston J. F., Ross S. A. та ін. Питання фінансування та реформування комунального сектору досліджували Слободян Н. Г., Бізониц Д. В., Багацька К. В., Нусінова О. В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління фінансовими ресурсами підприємства та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо його удосконалення на прикладі КП «Водоканал» Долинської міської ради.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та класифікацію фінансових ресурсів підприємства;
- дослідити механізм управління фінансовими ресурсами на підприємствах комунальної форми власності;

- систематизувати методи оцінки ефективності використання фінансових ресурсів;
- надати організаційно-економічну характеристику КП «Водоканал» Долинської міської ради;
- проаналізувати структуру та динаміку фінансових ресурсів підприємства;
- оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами за системою показників рентабельності, ліквідності та ділової активності;
- розробити напрями оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Об'єктом дослідження є фінансові ресурси підприємства та механізм управління ними на прикладі КП «Водоканал» Долинської міської ради.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами, а також напрями їх оптимізації в умовах тарифного регулювання.

У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, класифікація, порівняння); методи фінансового аналізу (горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод); факторний аналіз (модель Дюпон); аналіз грошових потоків; вартісно-орієнтований підхід (EVA); бенчмаркінг; метод збалансованої системи показників (BSC).

Інформаційну базу складають: фінансова звітність КП «Водоканал» за 2022-2025 рр. та фінансовий план підприємства на 2026 рік, затверджений рішенням Долинської міської ради від 16.10.2025 р. № 4375-62/2025; нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів

Фінансові ресурси є фундаментальною категорією фінансової науки та практики управління підприємством. Їх дослідження має тривалу наукову традицію, однак і досі залишається дискусійним щодо єдиного визначення та меж цього поняття. Від правильного розуміння природи фінансових ресурсів залежить ефективність побудови системи управління ними на рівні господарюючого суб'єкта.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існує широкий спектр підходів до визначення поняття «фінансові ресурси». У найбільш загальному розумінні фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових коштів та надходжень, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та використовуються для забезпечення його діяльності, виконання фінансових зобов'язань і здійснення розширеного відтворення [37].

На думку Бланка І. О., фінансові ресурси підприємства – це сукупність акумульованих власних і залучених грошових коштів та їх еквівалентів у формі цільових грошових фондів, призначених для забезпечення господарської діяльності підприємства в майбутньому плановому періоді [5]. Дане визначення акцентує увагу на цільовому характері ресурсів та їх фондовій формі.

Поддєрьогін А. М. розглядає фінансові ресурси як грошові доходи та надходження, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на розширене відтворення та стимулювання персоналу [34]. Цей підхід підкреслює практичний, управлінський аспект фінансових ресурсів.

Брігхем Є. та Хьюстон Дж. у своїй фундаментальній праці з корпоративних фінансів розглядають ресурси підприємства крізь призму

структури капіталу, розрізняючи власний та позиковий капітал як основні форми залучення фінансових ресурсів в умовах ринку [42]. Такий підхід має виражену практичну орієнтацію та широко використовується в управлінській практиці.

Опарін В. М. розглядає фінансові ресурси як грошові фонди та резерви підприємств і організацій, що формуються в процесі розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту [30]. Це визначення має виражений макроекономічний відтінок і пов'язує фінансові ресурси мікрорівня із загальнодержавними процесами перерозподілу вартості.

Узагальнення наведених підходів дозволяє виокремити три ключові ознаки, що характеризують фінансові ресурси підприємства: по-перше, вони існують виключно у грошовій формі або у формі грошових еквівалентів; по-друге, мають цільовий характер використання; по-третє, поєднують ресурси різних категорій за зобов'язаннями щодо їх повернення – власні (без зобов'язань), залучені (часткові зобов'язання) та позикові (повне повернення з відсотками) [37; 5; 34].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «фінансові ресурси підприємства»

Автор	Ключова ознака	Обмеження
Бланк І. О. [5]	Цільові грошові фонди	Не враховує незаплановані надходження
Терещенко О. О. [37]	Сукупність грошових коштів та надходжень	Відсутня структуризація джерел
Поддєрьогін А. М. [34]	Грошові доходи та надходження у розпорядженні підприємства	Не розкриває функцій ресурсів
Brigham E., Houston J. [42]	Структура капіталу: власний та позиковий	Обмежено застосовний до регульованих секторів
Опарін В. М. [30]	Грошові фонди, що формуються через розподіл ВВП	Недостатньо деталізує мікрорівень

Джерело: складено автором на основі [37; 5; 42; 34; 30]

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що всі вони є взаємодоповнюючими, а не взаємовиключними. Кожен із них висвітлює певний аспект природи фінансових ресурсів. Для цілей управління ними на рівні комунального підприємства найбільш прийнятним є комплексний підхід, що поєднує ознаки грошової форми, цільового характеру та джерельної структури.

Слід зазначити, що поняття «фінансові ресурси» та «капітал підприємства» є спорідненими, проте не тотожними. Капітал – це вартість, що приносить додаткову вартість у процесі виробничого використання, тоді як фінансові ресурси є ширшою категорією, яка включає також кошти на стадії формування та ще не задіяні у виробничому процесі [42]. У практиці фінансового управління ці терміни нерідко вживаються як синонімічні.

Для ефективного управління фінансовими ресурсами принципово важливою є їх науково обґрунтована класифікація. Класифікація дозволяє виявити специфіку формування різних видів ресурсів, встановити пріоритети управлінського впливу та розробити диференційований інструментарій роботи з ними. У науковій літературі виокремлюють різні класифікаційні ознаки фінансових ресурсів підприємства [34].

Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Вид фінансових ресурсів	Характеристика
За джерелами формування	Власні, залучені, позикові	Відображають походження ресурсів та зобов'язання щодо їх повернення; визначають рівень фінансової незалежності підприємства
За формою власності	Державні, муніципальні, приватні, змішані	Визначають правовий режим використання, контроль та порядок розпорядження ресурсами підприємства
За терміном використання	Довгострокові (понад 1 рік), короткострокові (до 1 року)	Характеризують часовий горизонт залучення та повернення ресурсів; впливають на структуру балансу
За напрямками використання	Інвестиційні, операційні, резервні	Відображають функціональне призначення ресурсів; пов'язані з видами діяльності підприємства
За характером руху	Мобільні (оборотні), іммобілізовані (необоротні)	Відображають швидкість обороту; іммобілізовані ресурси формують матеріальну базу підприємства

Продовження табл. 1.2

За ступенем ліквідності	Абсолютно ліквідні, швидко-ліквідні, повільноліквідні	Характеризують здатність ресурсів перетворюватись на гроші; визначають поточну платоспроможність
За місцем формування	Внутрішні (прибуток, амортизація), зовнішні (кредити, інвестиції)	Розкривають ступінь самодостатності підприємства; зовнішні джерела несуть додаткові ризики та витрати

Джерело: складено автором на основі [20; 34]

За джерелами формування, що є найбільш поширеною класифікаційною ознакою, фінансові ресурси поділяються на власні, залучені та позикові. Власні ресурси формуються за рахунок статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, амортизаційних відрахувань та резервних фондів. Їх головна перевага – відсутність зобов'язань щодо повернення та виплати відсотків, що знижує фінансовий ризик підприємства [30].

Залучені ресурси включають кошти, отримані від додаткової емісії акцій, пайових внесків учасників, цільового фінансування з бюджету та позабюджетних фондів. Позикові ресурси охоплюють банківські кредити, облігаційні позики, кредиторську заборгованість. Структура фінансових ресурсів за цією ознакою безпосередньо впливає на фінансову стійкість і незалежність підприємства [20].

Амортизаційні відрахування займають особливе місце серед внутрішніх джерел фінансових ресурсів. На відміну від прибутку, вони не підлягають оподаткуванню та автоматично акумулюються на підприємстві незалежно від фінансових результатів. Для підприємств із значним обсягом основних засобів, якими є більшість комунальних підприємств, амортизаційні відрахування можуть бути основним джерелом фінансування простого відтворення [20].

Структура фінансових ресурсів суттєво впливає на вартість капіталу підприємства – середньозважену вартість капіталу (WACC). Збільшення частки позикових ресурсів зазвичай знижує WACC через відносну дешевизну боргового фінансування та ефект податкового щита. Однак надмірне залучення позикових ресурсів підвищує фінансовий ризик і може призвести до погіршення кредитного рейтингу підприємства [42].

ВЛАСНІ РЕСУРСИ	ЗАЛУЧЕНІ РЕСУРСИ	ПОЗИКОВІ РЕСУРСИ
• Статутний капітал • Нерозподілений прибуток • Амортизація • Резервний фонд	• Додаткова емісія акцій • Пайові внески • Цільове фінансування • Бюджетні субвенції	• Банківські кредити • Облігаційні позики • Кредиторська заборгованість • Фінансовий лізинг
Без зобов'язань повернення	Часткові зобов'язання	Повернення з відсотками

Рис. 1.1. Структура фінансових ресурсів підприємства за джерелами формування

Джерело: складено на основі [5; 37]

Таким чином, економічна сутність фінансових ресурсів підприємства визначається їхньою роллю в забезпеченні кругообігу капіталу, фінансуванні відтворювального процесу та виконанні зобов'язань перед контрагентами, державою та власниками. Різноманіття підходів до класифікації відображає

багатоаспектний характер фінансових ресурсів та необхідність комплексного підходу до управління ними.

Важливим теоретичним аспектом вивчення фінансових ресурсів є дослідження їх функцій у діяльності підприємства. У фінансовій науці виокремлюють чотири основні функції фінансових ресурсів: розподільчу, відтворювальну, контрольну та стимулюючу. Розподільча функція полягає в забезпеченні розподілу та перерозподілу вартості між учасниками виробничого процесу відповідно до їхнього внеску [30]. Відтворювальна функція реалізується через фінансування як простого (за рахунок амортизації та частини прибутку), так і розширеного відтворення (за рахунок залученого капіталу та нерозподіленого прибутку).

Контрольна функція фінансових ресурсів виявляється через фінансовий контроль за формуванням і використанням грошових коштів. Саме гроші є універсальним вимірником усіх господарських процесів, тому кількісні відхилення фінансових показників від планових значень є сигналом для управлінського реагування [5]. Стимулююча функція реалізується через матеріальне заохочення персоналу, виплату дивідендів власникам та формування фондів розвитку підприємства.

Кругообіг фінансових ресурсів підприємства відображає послідовну зміну форм вартості в процесі господарської діяльності: грошова форма → виробнича форма (придбання засобів виробництва та робочої сили) → товарна форма (готова продукція або надані послуги) → знову грошова форма (виручка від реалізації). Безперервність цього кругообігу є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства [34].

Специфіка кругообігу фінансових ресурсів комунального підприємства полягає в тому, що значна частина послуг надається споживачам на умовах відстрочки платежу або часткової оплати. Заборгованість споживачів за

спожиті послуги є суттєвим фактором відволікання оборотних коштів та потребує окремого управлінського підходу. Значна дебіторська заборгованість є системною проблемою комунального господарства України [29].

Оптимальна структура фінансових ресурсів підприємства формується на основі таких принципів: достатності (забезпечення фінансовими ресурсами всіх потреб виробничого процесу); ефективності (мінімізація вартості залучення ресурсів при збереженні прийняттого рівня ризику); гнучкості (здатність оперативно залучати додаткові ресурси у разі потреби); збалансованості за строками (відповідність терміновості джерел фінансування строкам використання активів) [34; 42].

Принцип збалансованості за строками (так зване «золоте правило фінансування») вимагає, щоб довгострокові активи фінансувались за рахунок довгострокових джерел, а поточні активи – переважно за рахунок поточних зобов'язань. Порушення цього принципу призводить до виникнення дефіциту ліквідності або неефективного використання дорогих довгострокових ресурсів для фінансування поточних потреб [42].

1.2. Механізм управління фінансовими ресурсами на підприємствах комунальної форми власності

Підприємства комунальної форми власності займають особливе місце в системі господарювання України. Вони функціонують у сферах, що забезпечують задоволення суспільних потреб населення: водопостачання та водовідведення, теплопостачання, міський транспорт, благоустрій, житлово-комунальне господарство. Специфіка їхньої діяльності зумовлює особливості формування та використання фінансових ресурсів.

Відповідно до українського законодавства, комунальне підприємство є юридичною особою, майно якої перебуває у комунальній власності територіальної громади та закріплене за підприємством на праві

господарського відання або оперативного управління [38]. Це визначає подвійну природу фінансових відносин таких підприємств: з одного боку – відносини комерційної організації, з іншого – відносини суб'єкта, підпорядкованого інтересам громади.

Механізм управління фінансовими ресурсами комунального підприємства являє собою сукупність форм, методів та інструментів цілеспрямованого впливу органів управління на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення безперервності виробничого процесу та надання якісних послуг населенню [40]. Він охоплює три взаємопов'язані підсистеми: підсистему формування ресурсів, підсистему їх розподілу та підсистему контролю за використанням.

Принциповою відмінністю комунального підприємства від підприємств інших форм власності є соціальна місія його діяльності. Пріоритет надання доступних і якісних послуг населенню нерідко вступає у суперечність з комерційними вимогами самоокупності та прибутковості. Саме ця суперечність визначає специфіку всіх елементів механізму управління фінансовими ресурсами [29].

Особливості формування прибутку на комунальних підприємствах зумовлені регульованим характером їхньої діяльності. На відміну від підприємств приватного сектору, комунальні підприємства не мають права самостійно встановлювати тарифи на свої послуги. Тарифна політика визначається органами місцевого самоврядування або відповідними регуляторними органами відповідно до чинного законодавства [18].

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги», тариф на послугу формується на основі економічно обґрунтованих витрат підприємства та нормативного прибутку [17]. Однак на практиці тарифи часто встановлюються нижче економічно обґрунтованого рівня з соціальних міркувань, що призводить до збитковості або низькорентабельності комунальних підприємств і унеможливорює самофінансування капітальних інвестицій.

Прибуток комунального підприємства формується як різниця між виручкою від реалізації послуг (за встановленими тарифами) та собівартістю їх надання, скоригована на операційні та фінансові доходи і витрати. Собівартість включає витрати на оплату праці персоналу, матеріальні витрати (паливо, реагенти, запасні частини), амортизаційні відрахування, витрати на ремонт та технічне обслуговування, а також загальновиробничі й адміністративні витрати [29].

Структура витрат комунального підприємства має характерну особливість: висока питома вага умовно-постійних витрат – 60-70% від загальної собівартості [29]. Це означає, що зниження обсягів реалізованих послуг не призводить до відповідного скорочення витрат. Така структура підвищує операційний ризик підприємства та знижує його фінансову гнучкість.

Особливості формування фінансових результатів підприємств комунальної форми власності

Характеристика	Комунальні підприємства	Підприємства приватного сектору
Ціноутворення	Регульовані тарифи, що встановлюються органами місцевого самоврядування або НКРЕКП	Ринкове ціноутворення на основі попиту та пропозиції, конкурентного середовища
Мета діяльності	Соціальна місія – забезпечення доступних та якісних послуг для населення	Максимізація прибутку та вартості для акціонерів
Формування прибутку	Обмежений нормативним рівнем рентабельності; частина підприємств є планово збитковими	Необмежений, визначається ефективністю господарювання та ринковою кон'юктурою
Структура витрат	Висока частка постійних витрат (60–70%), низька гнучкість у їх скороченні	Різноманітна залежно від галузі; більш гнучка у пристосуванні до ринкових змін
Джерела фінансування	Власні кошти, бюджетне фінансування, цільові субвенції, міжнародні позики	Власні кошти, банківські кредити, ринок капіталів, іноземні інвестиції
Розподіл прибутку	Рішення власника (органу місцевого самоврядування); прибуток спрямовується на розвиток або до бюджету	Рішення акціонерів: дивіденди, реінвестування, викуп акцій

Джерело: складено автором на основі [17; 29]

Бюджетна підтримка є одним із ключових елементів фінансового забезпечення комунальних підприємств в умовах недостатності власних ресурсів. Вона може здійснюватись у формі прямого бюджетного фінансування капітальних видатків, субвенцій на покриття різниці між встановленими та економічно обґрунтованими тарифами (так звані «тарифні дотації»), а також надання гарантій місцевих органів влади за позиками підприємств [6].

Відповідно до Бюджетного кодексу України, місцеві бюджети можуть спрямовувати кошти на фінансування комунальних підприємств через видатки розвитку (капітальні вкладення) та видатки споживання (поточне утримання). Видатки розвитку фінансують модернізацію та будівництво об'єктів

інфраструктури, тоді як видатки споживання забезпечують поточне надання послуг населенню [21].

Практика бюджетної підтримки комунального сектору в Україні свідчить про її суттєву варіативність залежно від фінансових можливостей конкретної територіальної громади. Громади з розвиненою податковою базою здатні забезпечити більш повне фінансування інфраструктурних потреб, тоді як дотаційні громади вимушені обмежуватись мінімальним підтриманням поточної діяльності підприємств [36].

Цільове фінансування як форма залучення фінансових ресурсів набуває зростаючого значення в умовах євроінтеграційних процесів та реформи місцевого самоврядування. Воно охоплює кошти державних цільових фондів, ресурси міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, ЄІБ, Світового банку), а також гранти донорських організацій та програми ЄС [44].

Залучення коштів міжнародних фінансових організацій передбачає дотримання жорстких вимог до прозорості фінансового управління, якості корпоративного управління та ефективності інвестиційних проектів. Разом із фінансовими ресурсами комунальні підприємства отримують технічну допомогу та досвід впровадження кращих управлінських практик [44].

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ	РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ	ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ	КОНТРОЛЬ
Власні ресурси Бюджетне фінансування Цільові субвенції Міжнародні позики	Фінансове планування Бюджетування Оптимізація структури капіталу Тарифна політика	Операційна діяльність Капітальні інвестиції Погашення зобов'язань Резервування	Фінансовий аналіз Внутрішній аудит Моніторинг показників Звітність перед власником

Рис. 1.2. Механізм управління фінансовими ресурсами комунального підприємства

Джерело: складено на основі [6; 21]

Фінансове планування є центральним елементом механізму управління фінансовими ресурсами комунального підприємства. Воно охоплює стратегічне (3–5 років), тактичне (1 рік) та оперативне (квартал, місяць) планування.

Стратегічний фінансовий план визначає загальні орієнтири розвитку підприємства та джерела фінансування капітальних інвестицій. Річний фінансовий план (бюджет) деталізує доходи, витрати та рух грошових коштів по кварталах [14].

Тарифна модель є ключовим інструментом фінансового планування комунального підприємства. Відповідно до методики розрахунку тарифів, вона будується на основі нормативних питомих витрат на одиницю послуги з урахуванням прогнозованого обсягу послуг, нормативної рентабельності та інвестиційної складової. Розбіжність між економічно обґрунтованим та встановленим тарифом формує так звану «тарифну прогалину», яку підприємство змушене покривати за рахунок бюджетних субвенцій або скорочення витрат [17].

Особливістю фінансового планування комунальних підприємств є його тісна ув'язка із бюджетним процесом органів місцевого самоврядування. Показники фінансового плану підприємства мають узгоджуватись із параметрами місцевого бюджету в частині передбачених субвенцій та видатків на розвиток інфраструктури. Це ускладнює процес планування, оскільки затвердження бюджету може відбуватись уже після початку планового року [36].

Управління витратами є ключовим напрямом оптимізації фінансових ресурсів на комунальному підприємстві. Враховуючи регульований характер доходів, зниження собівартості послуг є основним важелем підвищення рентабельності. Пріоритетними напрямками управління витратами є: впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація чисельності та структури персоналу, перехід на більш ефективні матеріали та реагенти, автоматизація виробничих процесів [29].

Управління оборотним капіталом є окремим важливим напрямом роботи з фінансовими ресурсами комунального підприємства. Він охоплює управління запасами матеріалів та реагентів, дебіторською заборгованістю споживачів, залишками грошових коштів на рахунках та кредиторською заборгованістю.

Ефективне управління оборотним капіталом дозволяє мінімізувати потребу в зовнішньому фінансуванні поточної діяльності [14].

Управління дебіторською заборгованістю споживачів є першочерговим завданням для більшості комунальних підприємств України. Накопичена заборгованість населення та підприємств за спожиті послуги сягає значних обсягів і є хронічною проблемою галузі. Для її вирішення підприємства застосовують: диференційовані умови розрахунків, реструктуризацію боргу, досудове врегулювання спорів та встановлення лічильників обліку [29; 36].

Інвестиційна діяльність комунального підприємства є ключовим напрямом використання фінансових ресурсів у довгостроковому плані. Вона спрямована на оновлення зношеної інфраструктури, підвищення ефективності виробничих процесів та розширення потужностей. Для фінансування інвестиційних потреб підприємства залучають бюджетні субвенції, кредити міжнародних фінансових організацій та власні накопичені амортизаційні відрахування [44].

Ступінь зносу основних засобів комунальних підприємств України є критично високим. За оцінками фахівців, у більшості підприємств галузі водопостачання та тепlopостачання рівень фізичного зносу мереж і обладнання перевищує 60-70% [36]. Така ситуація зумовлює підвищені операційні витрати на ремонт, значні втрати ресурсів (води, тепла) у мережах та підвищені ризики аварійних ситуацій.

Реформа житлово-комунального господарства, що здійснюється в Україні, передбачає поступовий перехід до економічно обґрунтованих тарифів, підвищення операційної ефективності та залучення приватних інвестицій через механізми концесії та публічно-приватного партнерства. Реалізація реформи змінює фінансове середовище функціонування комунальних підприємств та підвищує вимоги до якості управління їхніми фінансовими ресурсами [17; 44].

Таким чином, механізм управління фінансовими ресурсами підприємств комунальної форми власності характеризується поєднанням ринкових принципів господарювання із соціальними обмеженнями тарифної політики та

залежністю від бюджетного фінансування. Ефективне управління фінансовими ресурсами в цьому контексті вимагає комплексного підходу, що поєднує оптимізацію власних джерел, раціональне залучення зовнішніх ресурсів та ефективний контроль за їх використанням.

1.3. Методи оцінки ефективності використання фінансових ресурсів

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту підприємства. Вона дає змогу виявити резерви підвищення результативності використання ресурсів, обґрунтувати управлінські рішення щодо їх перерозподілу та оптимізації структури капіталу. У сучасній фінансовій науці сформувалось декілька методичних підходів до проведення такої оцінки [11].

Методи оцінки ефективності використання фінансових ресурсів умовно поділяють на кілька груп залежно від аналітичного підходу та інформаційної бази: коефіцієнтний (відносних показників) аналіз, факторний аналіз, аналіз грошових потоків, вартісно-орієнтовані методи та статистичні (порівняльні) методи. На практиці ці підходи зазвичай застосовуються комплексно [11; 14].

Коефіцієнтний аналіз є найбільш поширеним методом оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. Він базується на розрахунку системи відносних показників, що характеризують різні аспекти фінансового стану та результативності підприємства. Фінансові коефіцієнти є зіставними в часі та між підприємствами, що робить їх зручним інструментом порівняльного аналізу [14].

Показники рентабельності відображають ефективність використання фінансових ресурсів з точки зору генерування прибутку. Ключовими серед них є: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажів (ROS) та рентабельність інвестованого капіталу (ROIC). ROA показує, скільки прибутку генерує одиниця активів підприємства,

тобто наскільки ефективно використовуються всі залучені фінансові ресурси [39].

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Норматив
Рентабельності	ROA (рент. активів)	Чистий прибуток / Середня вартість активів $\times 100\%$	> 0
	ROE (рент. власного капіталу)	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100\%$	> 0 , зростання
	ROS (рент. продажів)	Чистий прибуток / Виручка $\times 100\%$	> 0
Ділової активності	Оборотність активів	Виручка / Середня вартість активів	Зростання
	Оборотність оборотного капіталу	Виручка / Середньорічна вартість оборотних активів	Зростання
	Тривалість обороту оборотних коштів, днів	$360 / \text{Коефіцієнт оборотності оборотних коштів}$	Скорочення
Ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,0–2,0
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$	0,7–1,0
Фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи підприємства	$> 0,5$
	Коефіцієнт фінансового левериджу	Позиковий капітал / Власний капітал	$< 1,0$

Джерело: складено на основі [11; 14; 39]

Показники ділової активності (оборотності) характеризують швидкість трансформації фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності. Основними серед них є коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість операційного та фінансового циклу. Прискорення оборотності фінансових ресурсів вивільняє кошти з обороту та знижує потребу у зовнішньому фінансуванні [14].

Показники фінансової стійкості та ліквідності оцінюють структуру фінансових ресурсів та здатність підприємства виконувати поточні і довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) відображає частку власних ресурсів у загальній структурі капіталу. Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів [11].

Факторний аналіз дозволяє розкласти зміну результативного показника на вплив окремих факторів. Класичним інструментом факторного аналізу рентабельності є модель Дюпона (DuPont analysis), яка виявляє, яка саме складова – маржа прибутку, оборотність активів або фінансовий леверидж – найбільш суттєво впливає на рентабельність власного капіталу [42].

Трифакторна модель Дюпона має вигляд: $ROE = ROS \times TAT \times EM$, де ROS – рентабельність продажів, TAT – оборотність активів, EM – мультиплікатор власного капіталу (відношення активів до власного капіталу). Розкладання ROE на ці три компоненти дає змогу виявити «вузькі місця» у системі використання фінансових ресурсів та сформулювати цільові управлінські рішення [42].

Аналіз грошових потоків є методом оцінки реальної ефективності використання фінансових ресурсів, що базується на даних про рух коштів, а не на обліковому прибутку. Цей метод особливо важливий для комунальних підприємств, де значні амортизаційні відрахування та нарахування можуть суттєво відрізнити обліковий прибуток від реального грошового потоку [22].

Ключовими показниками аналізу грошових потоків є вільний грошовий потік (FCF), коефіцієнт покриття боргу (DSCR) та операційний грошовий потік. FCF розраховується як операційний грошовий потік за мінусом капітальних видатків та відображає реальні фінансові можливості підприємства для обслуговування боргу та розширення діяльності [22].

Вартісно-орієнтований підхід до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів передбачає застосування концепції економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added). EVA визначається як різниця між

операційним прибутком після сплати податків та вартістю використаного капіталу [47]. Позитивне значення EVA свідчить про те, що підприємство заробляє більше, ніж коштує залучений капітал.

Для комунальних підприємств застосування EVA має певні особливості, пов'язані з соціальним характером їхньої діяльності. Оскільки тарифи регулюються і можуть не покривати повної вартості капіталу, від'ємне значення EVA не обов'язково свідчить про неефективне управління – воно може відображати свідому цінову політику в інтересах споживачів [47].

Бенчмаркінг як метод оцінки ефективності передбачає порівняння ключових показників підприємства з аналогічними підприємствами галузі або з кращими галузевими практиками. Методологію галузевого бенчмаркінгу для комунального водопостачального та водовідвідного сектору розроблено Міжнародною асоціацією водопостачання (IWA), яка визначила систему ключових показників ефективності (KPI) [45].

Зведений рейтинговий метод передбачає формування інтегральної оцінки фінансового стану підприємства на основі системи зважених часткових показників. Перевагою цього методу є можливість отримати єдину узагальнюючу оцінку, зручну для моніторингу динаміки та порівняння підприємств [27]. Його недоліком є суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів.

Прогнозний аналіз для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів включає застосування моделей прогнозування банкрутства (Альтмана, Спрінгейта, Таффлера). Вони дозволяють оцінити фінансовий ризик підприємства та завчасно виявити ознаки кризового стану [41]. Проте застосування зарубіжних моделей до українських комунальних підприємств вимагає адаптації з урахуванням специфіки бухгалтерського обліку та галузевих особливостей.

Модель Альтмана у п'ятифакторній версії (Z-score) розраховується як зважена сума п'яти фінансових коефіцієнтів та дозволяє класифікувати підприємство за ступенем ймовірності банкрутства. Порогові значення Z-score

були розраховані на основі вибірки американських публічних компаній і потребують коригування при застосуванні до підприємств інших країн та інших галузей [41]. Для комунальних підприємств, що мають специфічну структуру активів і джерел фінансування, безпосереднє застосування класичних моделей дає викривлені результати.

Порівняльний аналіз методів оцінки ефективності використання фінансових ресурсів дозволяє виявити їхні переваги та обмеження залежно від мети та умов застосування. Кожен метод характеризується певною інформаційною базою, складністю розрахунків та аналітичною цінністю для різних категорій користувачів [11; 14].

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності використання фінансових ресурсів

Метод	Інформаційна база	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Коефіцієнтний аналіз	Фінансова звітність (баланс, звіт про фін. результати)	Простота, порівняльність, широкий охоп	Статичність, не враховує галузеву специфіку	Поточний моніторинг, діагностика, рейтингування
Факторний аналіз (DuPont)	Фінансова звітність; динамічні ряди	Виявляє причини зміни рентабельності за складовими	Не враховує ризики; базується на бухгалтерських даних	Стратегічний аналіз рентабельності, пошук резервів
Аналіз грошових потоків	Звіт про рух грошових коштів, управлінська звітність	Відображає реальний грошовий стан, не спотворений обліком	Складніший у розрахунку, не відображає прибутковість	Оцінка платоспроможності, обслуговування боргу (DSCR)
EVA (економічна додана вартість)	Фінансова звітність; вартість капіталу (WACC)	Враховує вартість усього капіталу, орієнтований на створення вартості	Складність розрахунку WACC; обмежено застосовний до регульованих підприємств	Стратегічна оцінка, обґрунтування інвестицій

Продовження табл. 1.5

Бенчмаркінг / KPI	Галузева статистика, звітність підприємств-аналогів	Дозволяє порівнювати підприємства між собою; виявляє відставання	Вимагає порівнянності даних; доступність галузевих баз	Порівняльна оцінка ефективності у галузі (IWA, НКРЕКП)
Рейтингова (інтегральна) оцінка	Система зважених фінансових коефіцієнтів	Єдина узагальнювальна оцінка; зручний для моніторингу	Суб'єктивність у виборі ваг; чутливість до складу показників	Загальна оцінка фінансового стану, антикризовий моніторинг

Джерело: складено на основі [11; 22; 41]

Для комунальних підприємств, зважаючи на специфіку їхньої діяльності, доцільно застосовувати модифіковану систему оцінки ефективності, яка враховує не лише фінансові, але й операційні та соціальні показники. Зокрема, серед галузевих KPI, рекомендованих Міжнародною асоціацією водопостачання (IWA), виділяють показники фізичних втрат води у мережах, питомого споживання електроенергії на одиницю поданої води, охоплення населення послугами водопостачання, а також рівень задоволеності споживачів [45].

Інформаційною базою для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства слугують: фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал), статистична звітність, дані управлінського обліку та позаоблікові джерела інформації (ринкові дані, галузева статистика) [27]. Якість та повнота інформаційної бази безпосередньо визначають достовірність результатів оцінки.

Результати оцінки ефективності використання фінансових ресурсів є підставою для прийняття управлінських рішень у сфері оптимізації структури капіталу, управління витратами, інвестиційного планування та дивідендної політики (або політики розподілу прибутку для комунальних підприємств).

Регулярна та системна оцінка дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та вживати коригуючих заходів [14; 27].

Сучасні підходи до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів все більше інтегрують нефінансові показники, такі як якість обслуговування споживачів, екологічна відповідальність, рівень задоволеності персоналу. Концепція збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) Нортон та Каплана передбачає поєднання фінансових показників з показниками чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [39].

Для комунальних підприємств BSC набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє поєднати комерційну ефективність із соціальними зобов'язаннями. У межах клієнтської перспективи відстежуються рівень задоволеності споживачів якістю послуг, відсоток скарг і перебоїв у постачанні. У межах перспективи внутрішніх процесів – питоме споживання енергоресурсів, рівень аварійності мереж, тривалість аварійних відключень [45].

Інтегральні методи оцінки, що застосовуються в практиці фінансового аналізу, передбачають побудову зведеного індексу фінансової ефективності на основі набору нормованих показників. Такий підхід дає змогу здійснювати рейтингування підприємств однієї галузі, порівнювати динаміку фінансового стану в часі та виявляти підприємства з найкращими і найгіршими практиками управління фінансовими ресурсами [27].

Вибір методу оцінки ефективності визначається метою аналізу, наявністю інформаційної бази та специфікою підприємства. Для поточного операційного контролю доцільно застосовувати коефіцієнтний аналіз; для стратегічної оцінки та обґрунтування інвестиційних рішень – вартісно-орієнтовані методи та аналіз грошових потоків; для порівняльних цілей – бенчмаркінг [11; 45].

Для комунальних підприємств оцінка ефективності використання фінансових ресурсів має свою специфіку. Зокрема, показники рентабельності слід розглядати у зіставленні з рівнем тарифного регулювання, а не лише як

абсолютні характеристики ефективності менеджменту. Відповідність структури витрат нормативам та досягнення планових показників обслуговування споживачів є важливими критеріями ефективності поряд із суто фінансовими показниками [29; 47].

Отже, комплексна оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства передбачає поєднання кількох методичних підходів: коефіцієнтного аналізу для отримання базових діагностичних показників, факторного аналізу для виявлення причин їх зміни, аналізу грошових потоків для оцінки реальної фінансової спроможності та вартісно-орієнтованих методів для стратегічної оцінки ефективності управління капіталом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА КП «ВОДОКАНАЛ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Водоканал» Долинської міської ради (далі – КП «Водоканал», підприємство) є суб'єктом господарювання комунальної форми власності, заснованим територіальною громадою міста Долина. Підприємство зареєстроване за адресою: Івано-Франківська обл., Калуський р-н, м. Долина, вул. Хмельницького, буд. 57; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 03361626.

Основним видом діяльності підприємства є надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення населенню, підприємствам і організаціям міста Долина. Як природна монополія у сфері комунальних послуг, КП «Водоканал» функціонує в умовах жорсткого тарифного регулювання, що суттєво обмежує його здатність самостійно управляти доходною частиною фінансових ресурсів.

Організаційна структура КП «Водоканал» є лінійно-функціональною та відображає специфіку комунального підприємства, де засновник – Долинська міська рада – здійснює стратегічний контроль і формує тарифну політику, тоді як оперативне управління зосереджено в директора підприємства (рис. 2.1).

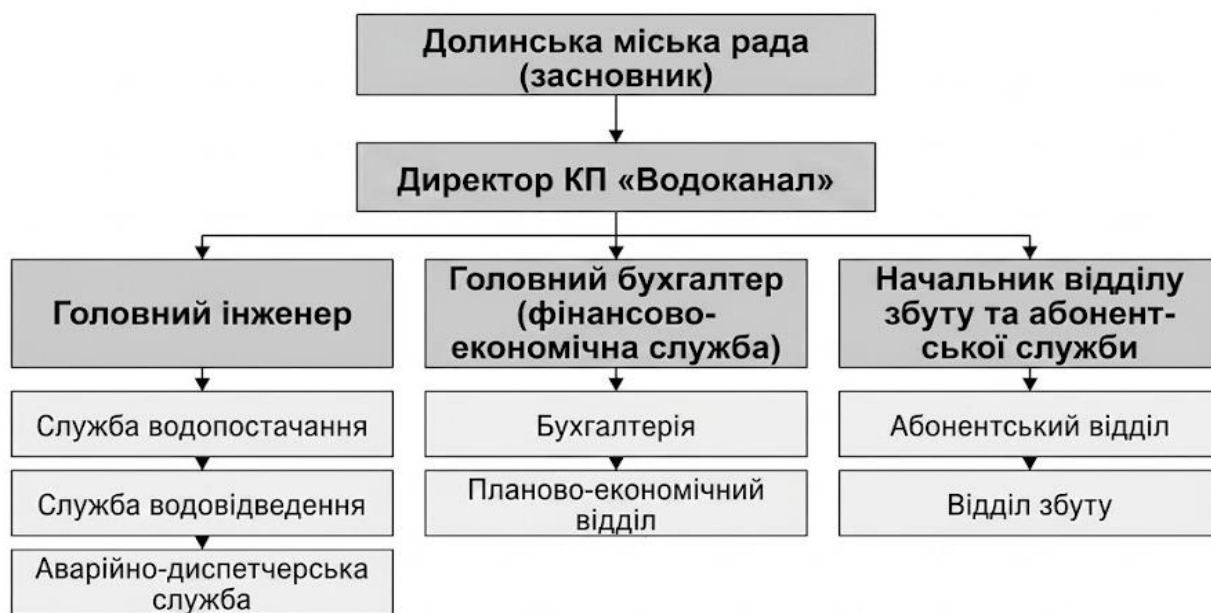


Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Водоканал» Долинської міської ради

Джерело: складено на основі установчих документів КП «Водоканал»

У підпорядкуванні директора перебувають три ключові функціональні напрями. Технічний блок очолює головний інженер, якому підпорядковані служба водопостачання, служба водовідведення та аварійно-диспетчерська служба – підрозділи, що безпосередньо забезпечують виробничий процес надання комунальних послуг. Фінансово-економічний блок включає головного бухгалтера та бухгалтерію разом із планово-економічним відділом, що здійснює облік, планування та контроль фінансових ресурсів. Комерційний блок представлений начальником відділу збуту та абонентської служби, до складу якого входять абонентський відділ і відділ збуту, які забезпечують укладання договорів та надходження тарифних платежів.

Чисельність персоналу підприємства за аналізований горизонт 2022–2025 рр. поступово скорочувалась: 116 осіб у 2022-2023 рр., 110 – у 2024 р. та 109 – у 2025 р. Незважаючи на незначне абсолютне скорочення (-7 осіб або – 6,0% за чотири роки), витрати на оплату праці зростали – з 17 219 тис. грн у 2022 р. до 22 009 тис. грн у 2025 р. (+27,8%), що відображає підвищення рівня заробітних плат в умовах воєнної інфляції.

Важливою характеристикою КП «Водоканал» є наявність значного накопиченого непокритого збитку: -8 364 тис. грн на початок 2022 р. Упродовж аналізованого горизонту цей збиток поступово скорочувався до -3 127 тис. грн на кінець 2025 р. Підприємство активно нарощувало статутний капітал за рахунок внесків засновника та залучало цільове фінансування на відновлення інфраструктури.

Валюта балансу підприємства впродовж 2022-2025 рр. зросла більш ніж удвічі: з 26 975 тис. грн до 57 015 тис. грн (+111,4%). Це зростання відображає активну інвестиційну діяльність – нарощення основних засобів з 21 355 до 36 179 тис. грн та залучення цільового фінансування на модернізацію водопровідно-каналізаційного господарства.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності КП «Водоканал»
у 2022-2025 рр., тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації	33 258	32 709	33 132	33 780
Собівартість реалізації	26 759	29 307	31 397	33 392
Валовий прибуток	6 499	3 402	1 735	388
Чистий прибуток	271	1 356	1 662	3 072
Валюта балансу	26 975	38 581	44 080	57 015
Власний капітал	10 408	16 614	22 198	35 777
Поточні зобов'язання	16 567	21 967	21 882	21 238
Основні засоби (залишкова вартість)	21 355	26 349	33 675	36 179
Кількість працівників, осіб	116	116	110	109

Джерело: складено за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Загалом, організаційно-економічна характеристика КП «Водоканал» відображає специфіку українських комунальних підприємств – юридична підпорядкованість органу місцевого самоврядування, режим природної монополії, значна капіталоемність інфраструктури та обмеження ціноутворення. За проаналізований період (2022–2025 рр.) підприємство збільшило валюту балансу на 111,4%, наростило основні засоби з 21 355 до 36 179 тис. грн і значно зміцнило власний капітал. Чисельність працівників, хоч

і знизилась з 116 до 109 осіб, забезпечила належний рівень операційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Окрім того, варто відзначити, що значне накопичений непокритий збиток, що становив -8 364 тис. грн на початок 2022 р., був поступово скорочений до -3 127 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про цілеспрямовану роботу з оздоровлення фінансового стану, зокрема завдяки поєднанню двох потоків фінансування: органічного – за рахунок отриманого прибутку, та зовнішнього – за рахунок цільового фінансування засновника. Подальший прогрес у погашенні накопичених збитків і вихід власного капіталу на позитивний рівень залишаються одними з головних стратегічних пріоритетів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Отже, КП «Водоканал» є монопольним надавачем послуг із водопостачання та водовідведення в м. Долина, з лінійно-функціональною організаційною структурою, капіталоємними активами та специфічними джерелами фінансових ресурсів, що поєднують тарифні доходи з цільовим фінансуванням засновника. Детальний аналіз фінансових ресурсів підприємства здійснено в наступних підрозділах.

2.2. Аналіз структури та динаміки фінансових ресурсів підприємства

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власних (нерозподілений прибуток, статутний капітал, додатковий капітал) та залучених (кредиторська заборгованість, цільове фінансування) джерел. Для КП «Водоканал» особливу роль відіграє цільове фінансування – кошти, що надходять від органів місцевого самоврядування або грантових організацій на відновлення інфраструктури та відображаються у статті «Доходи майбутніх періодів» балансу.

Структура фінансових ресурсів КП «Водоканал» у 2022-2025 рр., тис. грн

Складові фінансових ресурсів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
I. Власний капітал				
Статутний (пайовий) капітал	3 449	8 449	13 199	25 949
Додатковий капітал	15 323	15 553	14 891	12 955
Нерозподілений збиток (-)	-8 364	-7 388	-5 892	-3 127
Усього власний капітал	10 408	16 614	22 198	35 777
Питома вага ВК, %	38,6	43,1	50,4	62,7
II. Залучені ресурси (поточні зобов'язання)				
Кредиторська заборгованість за товари/послуги	4 754	6 615	5 460	4 191
Кредиторська заборгованість з бюджетом	3 344	3 126	957	770
Кредиторська заборгованість з оплати праці	1 480	1 632	1 359	798
Доходи майбутніх періодів (цільове фінансування)	6 011	9 472	13 111	14 210
Інші поточні зобов'язання	978	1 122	995	1 269
Усього залучені ресурси	16 567	21 967	21 882	21 238
Питома вага, %	61,4	56,9	49,6	37,3
Разом фінансові ресурси (Баланс)	26 975	38 581	44 080	57 015

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Аналіз структури фінансових ресурсів (табл. 2.2, рис. 2.2) засвідчує принципово позитивну тенденцію: питома вага власного капіталу зростає з 38,6% у 2022 р. до 62,7% у 2025 р. Це стало можливим завдяки трьом взаємопов'язаним факторам: регулярному отриманню прибутку, нарощенню статутного капіталу засновником – з 3 449 до 25 949 тис. грн, а також поступовому погашенню накопичених збитків попередніх років.

Особливу увагу слід приділити статті «Доходи майбутніх періодів», яка відображає цільове фінансування підприємства: її обсяг зріс з 6 011 тис. грн у 2022 р. до 14 210 тис. грн у 2025 р. (+136,4%). Ці кошти спрямовувалися на придбання та введення в експлуатацію об'єктів водопровідно-каналізаційного комплексу, що пояснює паралельне зростання залишкової вартості основних

засобів. Цільове фінансування є ключовим немарковим ресурсом, що компенсує недостатність тарифних доходів для відтворення інфраструктури.

Поточні зобов'язання, хоча і зросли в абсолютному вимірі з 16 567 до 21 238 тис. грн, у структурі балансу значно знизили свою питому вагу – з 61,4% до 37,3%. Суттєво покращилась і якість зобов'язань: кредиторська заборгованість з бюджетом скоротилася з 3 344 до 770 тис. грн, що свідчить про підвищення платіжної дисципліни підприємства.

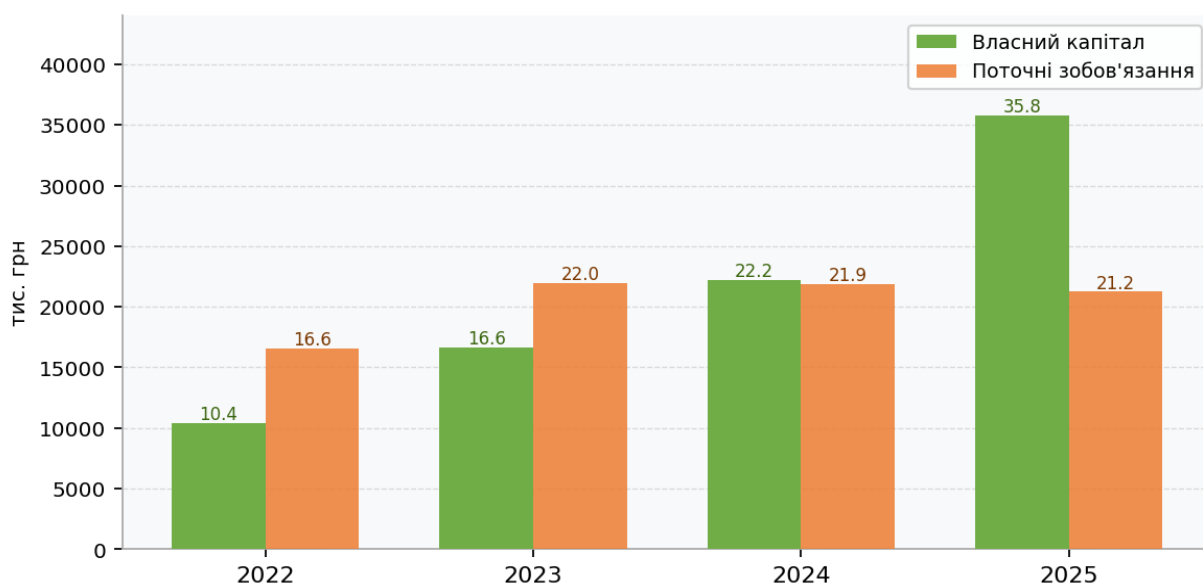


Рис. 2.2. Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань КП «Водоканал» у 2022-2025 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Графічне відображення динаміки власного та залученого капіталу (рис. 2.2) наочно демонструє переломний характер 2023-2024 рр., коли питома вага власного капіталу вперше перевищила 50% пасивів. Суттєво, що це досягнення забезпечувалось не лише органічним зростанням за рахунок прибутку, а й активною участю засновника у збільшенні статутного капіталу підприємства. Слід підкреслити, що без систематичної підтримки засновника збереження позитивної динаміки фінансової автономії підприємства в умовах тарифних обмежень було б практично неможливим.

На основі проведеного аналізу засвідчуємо, що фінансова стратегія КП «Водоканал» має змішаний характер. З одного боку, підприємство залучає

бюджетні та цільові кошти для оновлення інфраструктури, а з іншого – поступово скорочує залежність від поточних зобов'язань. Подібна модель фінансування є характерною для комунального сектору та відображає адаптацію підприємства до обмеженого доступу до довгострокових кредитних ресурсів. Водночас значна залежність від підтримки засновника формує ризики, пов'язані зі змінами бюджетної політики органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.3

**Показники структури фінансових ресурсів КП «Водоканал»
у 2022-2025 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії (ВК / Баланс)	0,3858	0,4306	0,5036	0,6275
Коефіцієнт фін. залежності (ПЗ / Баланс)	0,6142	0,5694	0,4964	0,3725
Коефіцієнт маневреності ВК	-1,074	-0,894	-0,658	-0,091
Власний оборотний капітал, тис. грн	-11 181	-14 859	-14 610	-3 238
Ступінь покриття НА власним капіталом, %	48,2	52,8	60,3	91,7
Питома вага НА у балансі, %	80,0	81,6	83,5	68,4
Питома вага ОА у балансі, %	20,0	18,4	16,5	31,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Розраховані коефіцієнти структури фінансових ресурсів (табл. 2.3) характеризують глибинну трансформацію фінансової архітектури підприємства. Коефіцієнт автономії зріс з 0,386 у 2022 р. до 0,628 у 2025 р., перевищивши нормативний рівень 0,5 вже у 2024 р. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, хоча й залишається від'ємним, наблизився до нуля у 2025 р. (-0,091), що свідчить про формування передумов для фінансування частини оборотних активів власними коштами. Ступінь покриття необоротних активів власним капіталом підвищився з 48,2% до 91,7%, що суттєво знижує залежність довгострокових інвестицій від поточного позикового фінансування.

Від'ємний власний оборотний капітал протягом 2022-2024 рр. свідчить про те, що частина необоротних активів фінансувалась за рахунок поточних зобов'язань – ситуація, типова для комунальних підприємств в умовах

заниженого тарифу. Разом з тим стрімке скорочення дефіциту ВОК з -14 859 до -3 238 тис. грн свідчить про суттєве покращення структурного балансу активів і пасивів.

Ступінь покриття необоротних активів власним капіталом – ключовий індикатор довгострокової фінансової стійкості – збільшився з 48,2% у 2022 р. до 91,7% у 2025 р. Це означає, що підприємство поступово переходить до моделі, за якої основна частина капіталоемних активів (водопровідні мережі, насосні станції, очисні споруди) фінансується власними, а не залученими коштами. Такий перехід є принципово важливим для забезпечення фінансової незалежності підприємства в умовах потенційного скорочення зовнішнього фінансування.

Отже, проведений аналіз структури та динаміки фінансових ресурсів КП «Водоканал» засвідчив поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства упродовж 2022-2025 рр. Позитивними тенденціями стали зростання частки власного капіталу, скорочення обсягів непокритих збитків, підвищення рівня покриття необоротних активів власними джерелами фінансування та зменшення питомої ваги поточних зобов'язань у структурі пасиву. Водночас важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства продовжує відігравати підтримка засновника та залучення цільового фінансування, що дозволяє здійснювати модернізацію інфраструктури в умовах обмеженості тарифних доходів. Загалом сформована структура фінансових ресурсів свідчить про поступовий перехід підприємства до більш фінансово незалежної моделі функціонування, однак збереження позитивної динаміки потребує подальшого підвищення ефективності управління капіталом і зміцнення власної дохідної бази.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства

Ефективність управління фінансовими ресурсами КП «Водоканал» оцінюється за чотирма аналітичними блоками: прибутковість і рентабельність, ліквідність і платоспроможність, ділова активність, управління витратами. Наведена нижче система показників дозволяє отримати цілісну картину фінансового стану підприємства та визначити ключові проблемні зони.

Дохід від реалізації послуг водопостачання та водовідведення протягом 2022-2025 рр. залишався стабільним у межах 32 709-33 780 тис. грн, що відображає тарифні обмеження. Натомість собівартість зростала значно швидше: з 26 759 тис. грн до 33 392 тис. грн (+24,8%), що призвело до стрімкого звуження валової маржі. Попри це, чистий прибуток стабільно зростав завдяки позаопераційним доходам від визнання цільового фінансування як доходу в міру введення відповідних об'єктів в експлуатацію.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності КП «Водоканал» у 2022-2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	33 258	32 709	33 132	33 780
Собівартість реалізації, тис. грн	26 759	29 307	31 397	33 392
Валовий прибуток, тис. грн	6 499	3 402	1 735	388
Чистий прибуток, тис. грн	271	1 356	1 662	3 072
Валова маржа (Валовий прибуток / Дохід), %	19,54	10,40	5,24	1,15
Рентабельність продажів, %	0,81	4,15	5,02	9,09
ROA (Чистий прибуток / Активи), %	1,00	3,51	3,77	5,39
ROE (Чистий прибуток / ВК), %	2,60	8,16	7,49	8,59
Витратомісткість (Собівартість / Дохід)	0,805	0,896	0,948	0,989

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Дані табл. 2.4 виявляють принципове протиріччя в динаміці рентабельності підприємства. З одного боку, рентабельність продажів, ROA та ROE демонструють зростання – відповідно з 0,81% до 9,09%, з 1,00% до 5,39%

та з 2,60% до 8,59%. З іншого – валова маржа від основної діяльності стрімко скорочувалася з 19,54% у 2022 р. до критично низьких 1,15% у 2025 р., а витратомісткість наблизилася до граничного значення 1,0 (0,989 у 2025 р.). Це означає, що зростання чистого прибутку є результатом обліку позаопераційних доходів від визнання цільового фінансування, а не реального підвищення тарифної ефективності. У разі зменшення обсягів цільових надходжень підприємство може опинитися в зоні збитковості від основної діяльності.

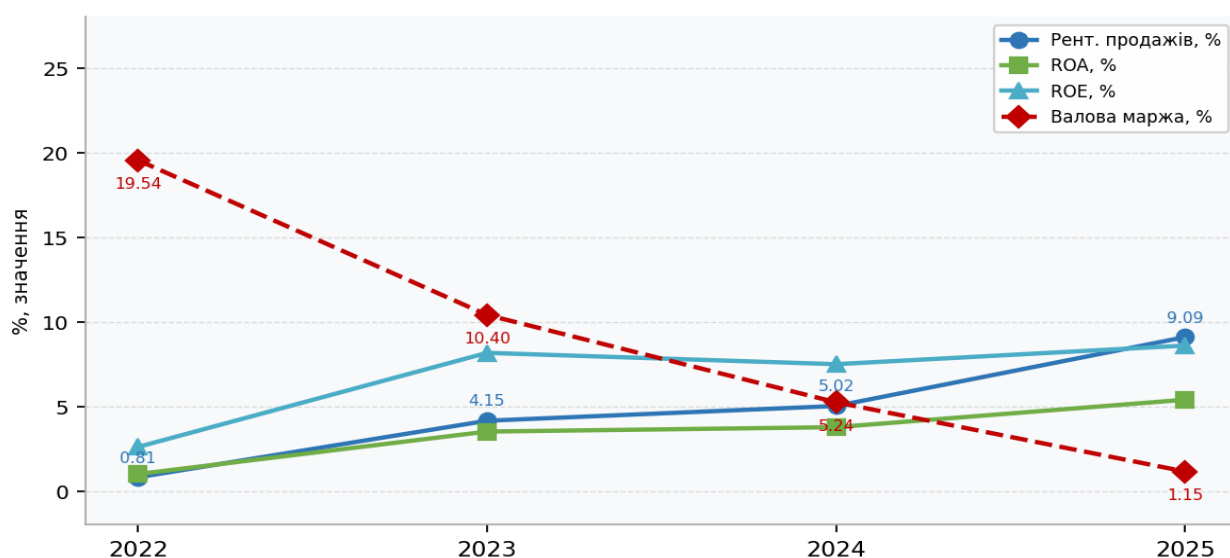


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності КП «Водоканал» у 2022-2025 рр., %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Графічний аналіз (рис. 2.3) дозволяє чітко візуалізувати протилежно спрямовані тенденції: зростання чистої рентабельності та ROE відбувається на фоні невпинного скорочення валової маржі. Зорова розбіжність між двома трендами є наочним свідченням того, що підприємство функціонує у специфічному режимі: комерційно збитковий основний вид діяльності компенсується регулярними немарковими надходженнями від засновника. Подібна модель є вразливою в довгостроковій перспективі, оскільки залежить від стабільності зовнішніх субвенцій.

Досліджуючи показники ліквідності, необхідно враховувати галузеву специфіку їх інтерпретації для

підприємств комунальної інфраструктури. Нормативні значення коефіцієнтів поточної ліквідності ($\geq 2,0$) і швидкої ліквідності ($\geq 1,0$) розраховані для торговельних і виробничих підприємств з порівняно широким спектром оборотних активів. Для комунальних підприємств із значною часткою необоротних активів припустимим орієнтиром є знижене значення коефіцієнта поточної ліквідності – 0,8–1,2, що відображає реальну структуру балансу цих суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності та власного оборотного капіталу КП «Водоканал»
у 2022-2025 рр.**

Показник	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	0,325	0,324	0,332	0,848
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 1,0$	0,282	0,253	0,246	0,704
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,003	0,003	0,011	0,371
Власний оборотний капітал, тис. грн	> 0	-11 181	-14 859	-14 610	-3 238
Грошові кошти, тис. грн	–	47	61	243	7 878

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Показники ліквідності (табл. 2.5, рис. 2.4) засвідчують хронічне відставання від нормативних рівнів упродовж 2022–2024 рр.: коефіцієнт поточної ліквідності становив лише 0,32–0,33 при нормативі $\geq 2,0$, коефіцієнт швидкої – 0,25–0,28 при нормативі $\geq 1,0$, а коефіцієнт абсолютної ліквідності фактично дорівнював нулю. Такий стан є характерним для підприємств комунальної інфраструктури

зі значними необоротними активами, які фінансуються частково за рахунок поточних зобов'язань.

У 2025 р. ліквідність підприємства суттєво покращилася: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 0,848, швидкої – до 0,704, абсолютної – до 0,371 (вперше за чотири роки перевищив норматив $\geq 0,2$). Рухом цього покращення стало понад тридцятикратне зростання залишків грошових коштів – з 243 до 7 878 тис. грн – внаслідок отримання цільових надходжень. Власний оборотний капітал (рис. 2.5), хоча й залишається від'ємним (–3 238 тис. грн), суттєво наблизився до нульової позначки порівняно з дефіцитом –14 859 тис. грн у 2023 р., що є свідченням поступового відновлення структурної рівноваги.

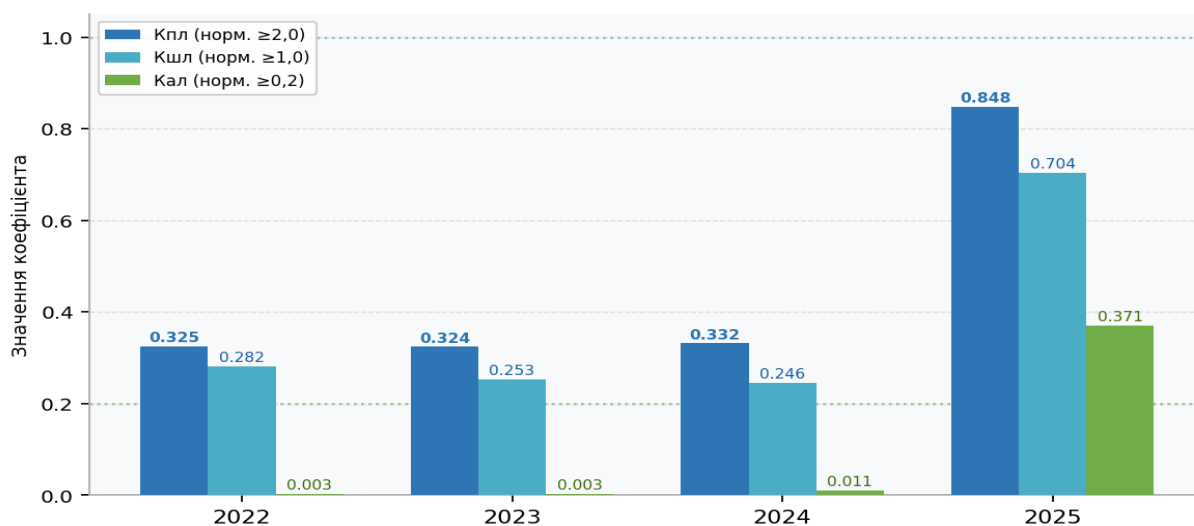


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів ліквідності КП «Водоканал» у 2022–2025 рр. та нормативні значення

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Графічне зіставлення фактичних значень коефіцієнтів ліквідності з нормативними рівнями (рис. 2.4) переконливо ілюструє масштаб структурного

розриву, що існував упродовж 2022–2024 рр. Ключовим чинником різкого покращення 2025 р. стало накопичення грошових залишків завдяки отриманню цільового фінансування у значному обсязі. Проте слід застерегти, що таке покращення є ситуативним: у разі витрачання готівки на капітальні вкладення показники ліквідності можуть знову знизитися до рівнів попередніх років.

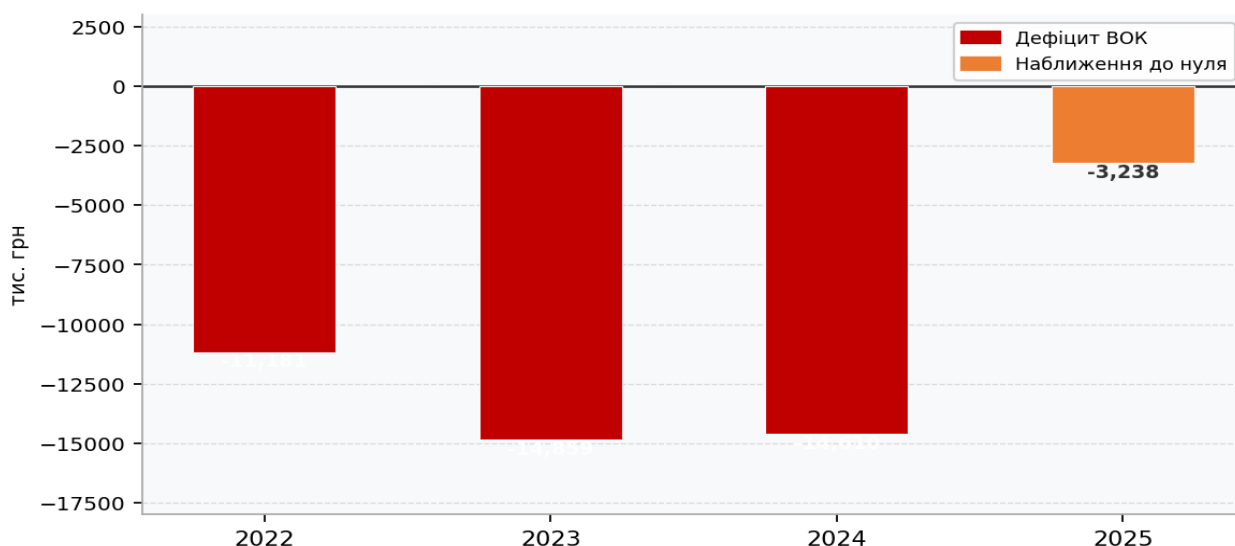


Рис. 2.5. Динаміка власного оборотного капіталу КП «Водоканал» у 2022–2025 рр., тис. грн

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Рис. 2.5 унаочнює траєкторію відновлення власного оборотного капіталу підприємства. Глибина дефіциту у 2023 р. (-14 859 тис. грн) була зумовлена одночасним нарощенням поточних зобов'язань і концентрацією ресурсів у необоротних активах. Стрімкий злет показника у 2025 р. до -3 238 тис. грн є позитивним сигналом, проте збереження від'ємного значення вказує на незавершеність процесу нормалізації структури балансу. Досягнення позитивного ВОК є однією з ключових середньострокових цілей фінансового управління підприємством.

Операційна ефективність підприємства значною мірою залежить від швидкості обороту активів і ефективності управління розрахунками з дебіторами та кредиторами. Для комунального підприємства, яке працює з фіксованою дебіторською базою поспоживачів (населення, бюджетні установи,

підприємства), особливо важливою є мінімізація дебіторської заборгованості за послуги водопостачання та водовідведення, адже її зростання безпосередньо погіршує фінансовий цикл та збільшує потребу у власному оборотному капіталі.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності КП «Водоканал» у 2022-2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Оборотність активів, разів	1,233	0,848	0,752	0,593
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	9,21	9,21	11,19	5,84
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	39,6	39,6	32,6	62,5
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	5,63	4,43	5,75	7,97
Тривалість обороту кредиторки, днів	64,8	82,4	63,5	45,8
Різниця (Дні дебіторської – Дні кредиторської), днів	-25,2	-42,8	-30,9	+16,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Аналіз ділової активності (табл. 2.6) виявляє кілька важливих закономірностей. По-перше, оборотність активів послідовно знижувалась – з 1,233 разу у 2022 р. до 0,593 разу у 2025 р., що обумовлено випереджальним зростанням активів (переважно основних засобів) відносно стабільного рівня доходу. Для капіталоемних підприємств комунального сектору це є очікуваним явищем в умовах активної модернізації інфраструктури.

По-друге, тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2024 р. скоротилася до мінімального значення – 32,6 дня, що є ознакою ефективної роботи абонентської служби. Однак у 2025 р. відбулося погіршення до 62,5 дня через майже дворазове зростання дебіторської заборгованості покупців – з 2 960 до 5 788 тис. грн, що може свідчити про накопичення боргів споживачів на тлі загального підвищення тарифів.

По-третє, стосовно кредиторської заборгованості: у 2022–2024 рр. підприємство розраховувалося з постачальниками повільніше, ніж стягувало кошти з дебіторів, тобто тривалість обороту кредиторки перевищувала тривалість обороту дебіторської заборгованості (різниця від -25 до -43 днів). Це означало, що кредиторська заборгованість виступала безоплатним джерелом фінансування оборотного капіталу. У 2025 р. ситуація змінилася: тривалість обороту дебіторської заборгованості (62,5 дня) перевищила тривалість обороту кредиторської заборгованості (45,8 дня), що означає погіршення фінансового циклу та зростання потреби у власному оборотному капіталі.

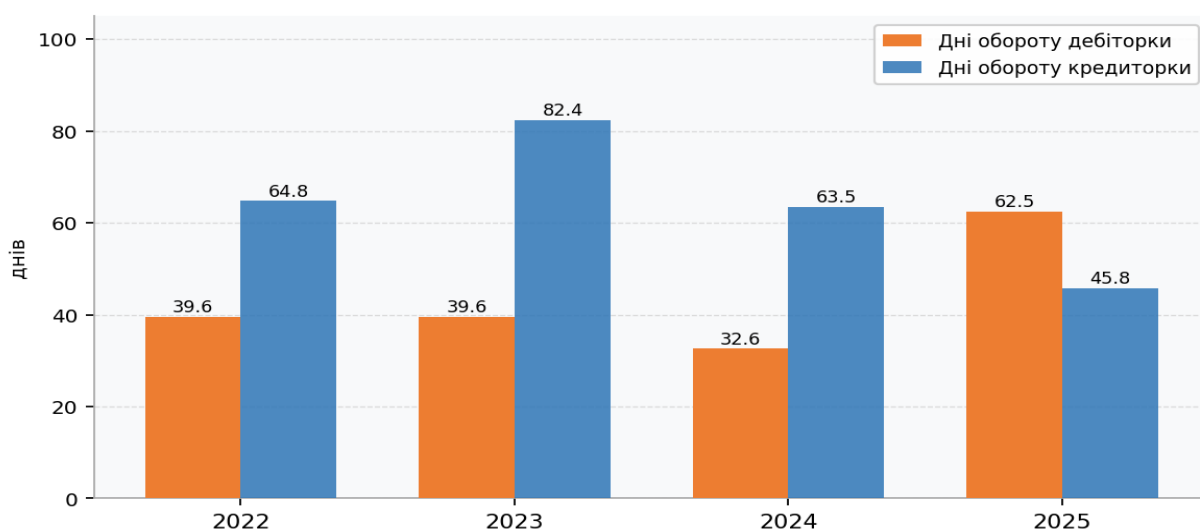


Рис. 2.6. Тривалість обороту дебіторської та кредиторської заборгованості КП «Водоканал» у 2022–2025 рр., днів

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Рис. 2.6 наочно демонструє несприятливу трансформацію в управлінні дебіторською та кредиторською заборгованістю у 2025 р. Якщо у 2022–2024 рр. підприємство успішно використовувало кредиторську заборгованість як безоплатне джерело фінансування оборотного капіталу (кредитори фактично субсидіювали операційний цикл), то у 2025 р. ця перевага була втрачена. Розворот фінансового циклу у бік негативного сальдо свідчить про необхідність перегляду умов роботи з дебіторами.

Комплексне вивчення динаміки операційних витрат є невід'ємною частиною оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Саме витратна складова безпосередньо визначає, яку частину своїх доходів підприємство витрачає на компенсацію праці персоналу, матеріали та амортизацію інфраструктури. Розуміння структури витрат дозволяє ідентифікувати найвагоміші статті витрат для оптимізації та пошуку резервів підвищення операційної ефективності.

Таблиця 2.7

Структура операційних витрат КП «Водоканал» у 2022-2025 рр., тис. грн

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Матеріальні витрати	13 077	15 008	16 533	16 829
Витрати на оплату праці	17 219	18 544	19 089	22 009
Відрахування на соціальні заходи	3 539	3 718	3 825	4 448
Амортизація	1 635	1 646	3 266	4 247
Інші операційні витрати	1 931	2 464	3 810	4 028
Усього витрат	37 401	41 380	46 523	51 561
Темп приросту до 2022 р., %	–	+10,6	+24,4	+37,9
Частка ФОП у собівартості, %	64,4	63,3	60,8	65,9
Частка матеріальних витрат, %	48,9	51,2	52,7	50,4
Частка амортизації, %	6,1	5,6	10,4	12,7
Витратомісткість (Собівартість / Дохід)	0,805	0,896	0,948	0,989

Джерело: складено за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Аналіз структури та динаміки витрат (табл. 2.7, рис. 2.7–2.8) дозволяє зробити низку принципових висновків. Загальні операційні витрати зросли з 37 401 тис. грн у 2022 р. до 51 561 тис. грн у 2025 р. – приріст на 37,9% за чотири роки. При цьому дохід від реалізації збільшився лише на 1,6% (з 33 258 до 33 780 тис. грн), що і зумовило стрімке зростання витратомісткості з 0,805 до 0,989.

Підприємство є трудомістким: витрати на оплату праці та соціальні відрахування стабільно формують близько 64-66% собівартості. Матеріальні витрати становлять ще 48-53%, що разом перевищує 100% – це пояснюється тим, що частки розраховані до собівартості, яка не включає всіх елементів.

Особливо показовим є прискорене зростання амортизаційних відрахувань – з 1 635 до 4 247 тис. грн (+160%), що є прямим наслідком введення в експлуатацію нових об'єктів інфраструктури, профінансованих за рахунок цільових надходжень. Це одночасно збільшує собівартість і генерує «Інші доходи» (дзеркальне визнання цільового фінансування), що підтримує позитивний фінансовий результат при практичній відсутності тарифної маржі.

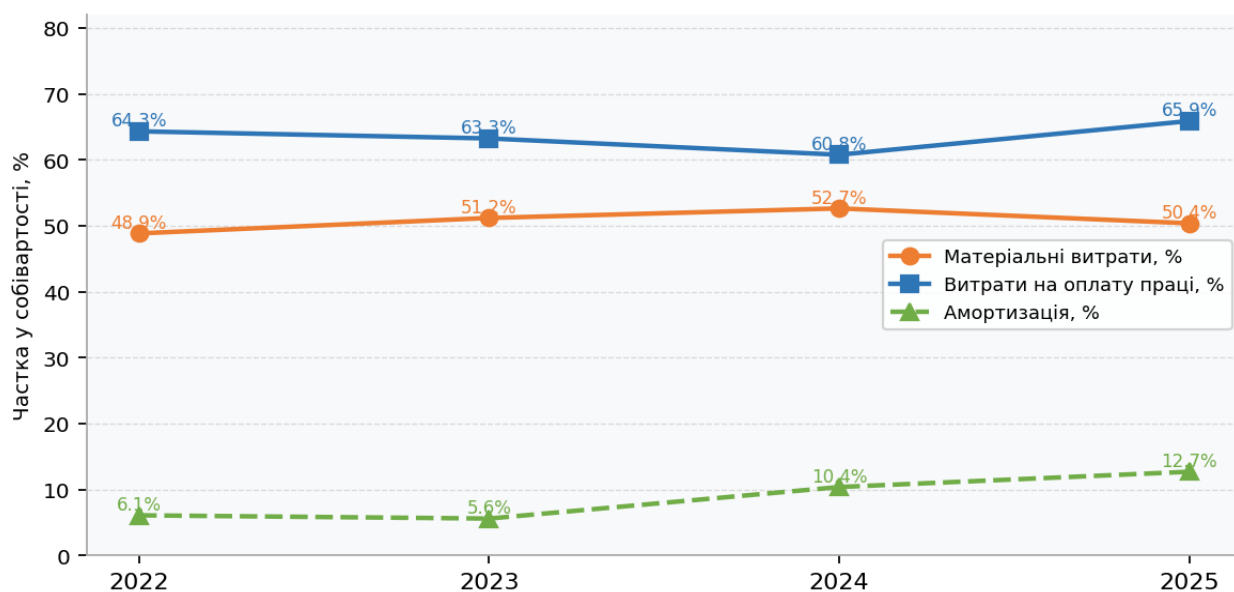


Рис. 2.7. Динаміка структури операційних витрат КП «Водоканал» у 2022–2025 рр., % від собівартості

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Структурний аналіз операційних витрат (рис. 2.7) виявляє домінування витрат на оплату праці у сукупних видатках підприємства. Це зумовлено специфікою водопровідно-каналізаційного господарства, яке є трудомістким сектором з великою кількістю ручних операцій технічного обслуговування та контролю. Водночас зростання частки амортизації з 6,1% у 2022 р. до 12,7% у 2025 р. відображає нарощення основних засобів та є індикатором активної модернізації інфраструктури.

Звертає на себе увагу, що навіть при зростанні матеріальних витрат їхня частка у собівартості залишається відносно стабільною (48-53%). Це свідчить про відсутність структурних зрушень у технологічному процесі: підприємство

не переходить на більш матеріалоємні або навпаки – менш матеріалоємні технології. Основним драйвером зростання собівартості є підвищення цін на матеріали та енергоносії, а не збільшення їх фізичного обсягу споживання.

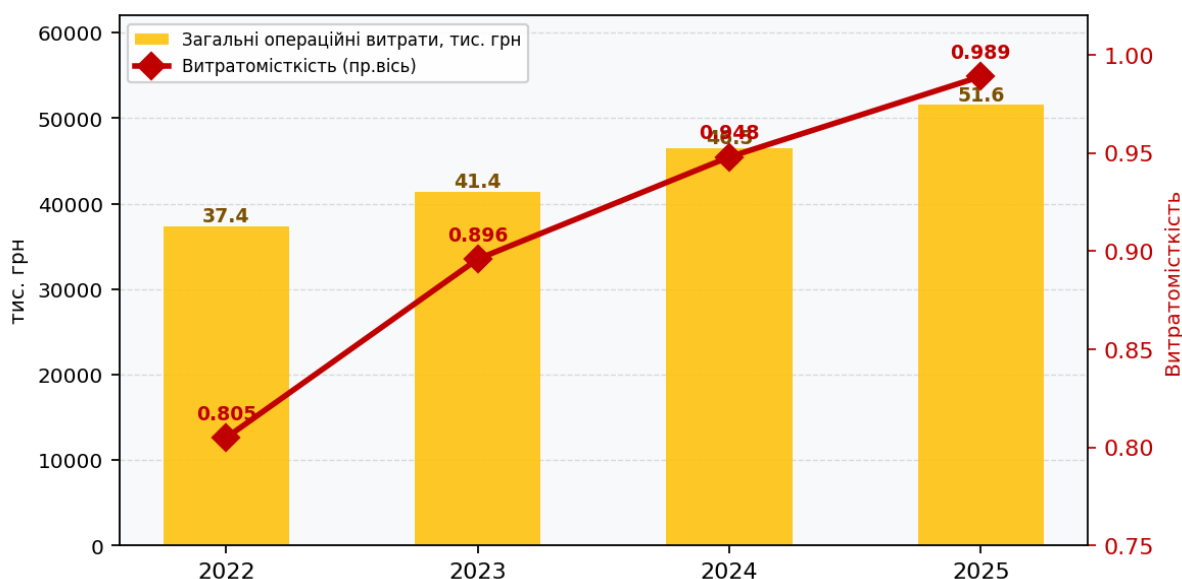


Рис. 2.8. Динаміка загальних операційних витрат та витратомісткості КП «Водоканал» у 2022–2025 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності КП «Водоканал»

Рис. 2.8 наочно демонструє взаємозв'язок між зростанням абсолютного обсягу операційних витрат і погіршенням коефіцієнта витратомісткості. Якщо у 2022 р. на кожну гривню доходу витрачалось 80,5 коп., то у 2025 р. цей показник наблизився до критичної позначки 98,9 коп. Пряме продовження існуючого тренду може призвести до того, що собівартість перевищить дохід від реалізації послуг, тобто основна операційна діяльність стане збитковою. Це підкреслює критичну необхідність або підвищення тарифів, або значного скорочення операційних витрат.

Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами КП «Водоканал» переконливо демонструє: підприємство здійснює значний прогрес у зміцненні фінансової стійкості, однак жодно з ключових обмежень – тарифне регулювання – не дозволяє відновити відповідність між зростанням витрат і доходами від реалізації послуг. Це обумовлює необхідність розробки системних заходів щодо оптимізації витрат,

підвищення операційної ефективності та перегляду тарифної політики в напрямку забезпечення достатньої валової маржі для відтворення основної діяльності без залучення цільового фінансування.

Отже, комплексна оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами КП «Водоканал» виявляє низку системних проблем та позитивних тенденцій. До позитивних належать: зростання коефіцієнта автономії до 0,628, суттєве покращення ліквідності у 2025 р., зростання чистого прибутку та показників рентабельності, скорочення боргового навантаження перед бюджетом. Водночас критичними залишаються: витратомісткість, що наблизилася до 1,0 (0,989), від'ємний ВОК, зростання дебіторської заборгованості покупців та від'ємний фінансовий цикл у 2025 р. Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки управлінських заходів щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства, що є предметом розгляду третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація структури фінансових ресурсів підприємства

Аналіз фінансового стану КП «Водоканал», проведений у розділі 2, виявив ключові структурні дисбаланси: від'ємний власний оборотний капітал упродовж 2022–2024 рр., хронічно незадовільні показники ліквідності, зростання дебіторської заборгованості покупців та критичне звуження тарифно-операційної маржі. Відповідь на ці виклики закладено у фінансовому плані КП «Водоканал» на 2026 рік, затвердженому рішенням Долинської міської ради від 16.10.2025 р. № 4375-62/2025. Цей документ є офіційним стратегічним орієнтиром для аналізу та розробки рекомендацій.

Відповідно до Фінансового плану на 2026 рік, підприємство планує отримати чистий дохід від реалізації 35 000 тис. грн (+3,9% до прогнозу 2025 р.), що є помірним зростанням у межах можливостей тарифного регулювання. Чистий прибуток передбачається у розмірі 359,3 тис. грн, що суттєво нижче фактичного показника 2025 р. (3 072 тис. грн). Такий результат обумовлений зменшенням «Інших доходів» (від визнання цільового фінансування) з прогнозних 19 532 тис. грн у 2025 р. до 17 182,3 тис. грн у 2026 р. та одночасним зростанням операційних витрат.

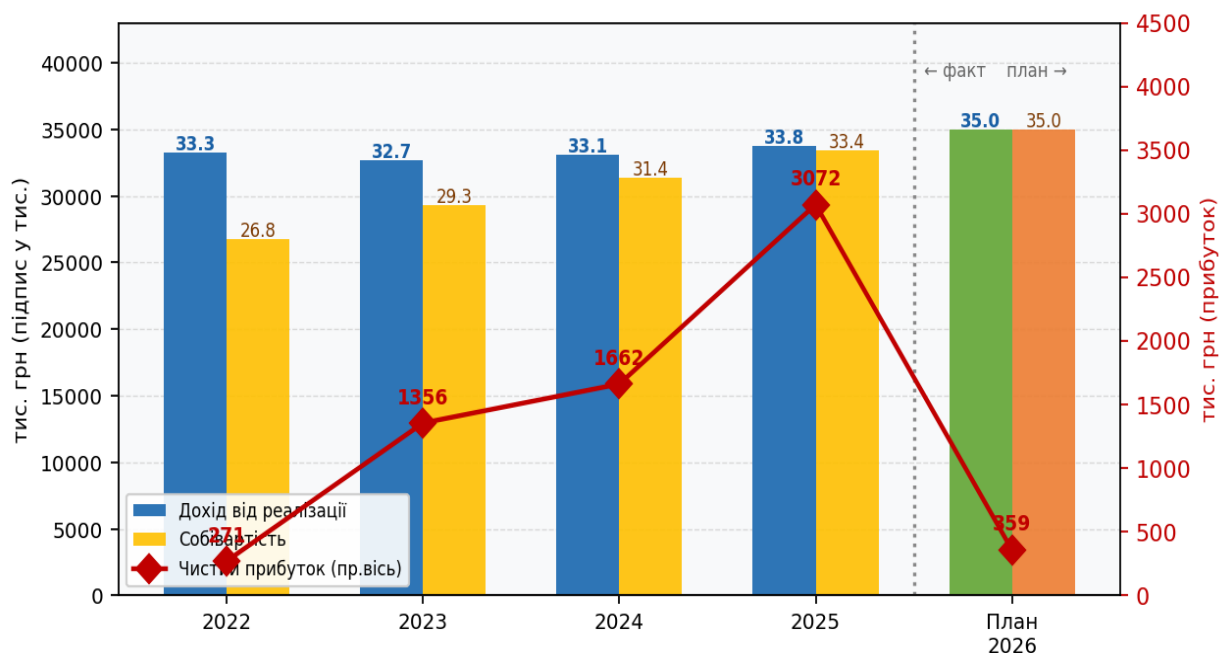


Рис. 3.1. Динаміка доходів від реалізації, собівартості та чистого прибутку КП «Водоканал» у 2022–2025 рр. (факт) та 2026 р. (план), тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності та фінансового плану КП «Водоканал»

Рис. 3.1 відображає ключову структурну проблему: дохід від реалізації зростає повільніше, ніж собівартість. Це збереження тренду, що спостерігався у 2022–2025 рр. (зростання собівартості +24,8%), призводить до того, що у 2026 р. плановий валовий прибуток становить лише 201,7 тис. грн (маржа 0,58%), а операційна діяльність генерує збиток –10 837,6 тис. грн. Підприємство зберігає позитивний чистий результат виключно завдяки дотаційним «Іншим доходам» (17 182,3 тис. грн), включаючи відшкодування різниці в тарифах із місцевого бюджету (5 200 тис. грн) та надходження за Програмою розвитку (9 335,3 тис. грн).

Фінансовий план на 2026 р. передбачає власний капітал у розмірі 23 470 тис. грн при загальній вартості активів 42 898 тис. грн. Таким чином, коефіцієнт автономії становитиме 0,547. Порівняно з фактичним значенням 0,628 за 2025 р. це є певним відступом, пов'язаним із масштабними капітальними інвестиціями (65 789,1 тис. грн), що фінансуються через поточні зобов'язання.

Водночас накопичений непокритий збиток поступово скорочуватиметься: –3 392,6 тис. грн на кінець 2026 р. проти –3 787,8 тис. грн на початок, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз фінансового стану КП «Водоканал»:
факт 2025 р. та план 2026 р.

Показник	Факт 2025 р.	План 2026 р.
Фінансові результати		
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	33 780	35 000
Собівартість реалізації, тис. грн	33 392	34 958
Валовий прибуток, тис. грн	388	201,7
Валова маржа, %	1,15	0,58
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-10 189	-10 837,6
Чистий прибуток, тис. грн	3 072	359,3
Рентабельність діяльності (чистий прибуток / дохід), %	9,09	1,03
Фінансовий стан		
Активи, тис. грн	57 015	42 898
Власний капітал, тис. грн	35 777	23 470
Поточні зобов'язання, тис. грн	21 238	19 428
Коефіцієнт автономії	0,628	0,547
Коефіцієнт фінансової стійкості (ВК/ПЗ)	1,685	1,208
Накопичений збиток, тис. грн	-3 127	-3 393
Персонал		
Середня чисельність, осіб	109	112
ФОП річний, тис. грн	22 009	20 887,9
Середня з/п на 1 працівника на місяць, грн	–	15 541,6

Джерело: складено за даними фінансової звітності та фінансового плану КП «Водоканал»

Зниження планового коефіцієнта автономії до 0,547 пояснюється включенням у фінансовий план масштабних капітальних інвестицій. Фінансовим планом передбачено капітальні вкладення у розмірі 65 789,1 тис. грн – найбільший показник за всю аналізовану історію підприємства, що перевищує обсяг 2024 р. (9 000,2 тис. грн) більш ніж у 7 разів. Всі капітальні

інвестиції фінансуватимуться виключно за рахунок бюджетних надходжень Долинської ТГ, без залучення кредитних коштів.

Фінансовий план на 2026 р. передбачає дебіторську заборгованість за послуги в розмірі 3 500 тис. грн (порівняно з 5 788 тис. грн фактичних у 2025 р.), що відповідає орієнтиру нашого аналізу (3 239 тис. грн). Залишок грошових коштів на кінець 2026 р. планується на рівні 391,5 тис. грн, що суттєво нижче фактичних 7 878 тис. грн у 2025 р. Це пояснюється спрямуванням наявних ліквідних активів на фінансування капітальних програм. Чистий рух коштів від операційної діяльності – лише 16,5 тис. грн, тоді як від інвестиційної фактично дорівнює нулю (надходження = витрачання).

З урахуванням планового зниження дебіторки та очікуваного надходження дотацій з бюджету, рекомендується впровадити автоматизовану систему нагадувань боржникам (SMS, email) з відстеженням строків простроченої заборгованості. Також доцільним є перегляд умов договорів з юридичними особами – скорочення платіжного строку з 30 до 14 днів для бюджетних установ (з досвіду аналогічних підприємств, це дозволяє на 35–40% скоротити середній строк погашення).

Таблиця 3.2

Планові показники капітальних інвестицій КП «Водоканал» на 2026 рік

Об'єкт капітальних інвестицій	тис. грн	Джерело фінансування
Придбання каналопромивної машини для очистки каналізаційних мереж	9 200,0	Бюджет Долинської ТГ
Капітальний ремонт водопроводу Ду 200 по просп. Незалежності (від №24 до №12)	4 159,5	
Капітальний ремонт водопроводу Ду 400 по просп. Незалежності (до ліцею №7)	6 229,6	
Кап. ремонт насосної станції II підйому та магістрального водопроводу Ду 400 (від ОВС с. Княжолука до резервуарів с. Мала Тур'я)	46 200,0	
Усього капітальних інвестицій	65 789,1	

Джерело: складено за даними фінансового плану КП «Водоканал»

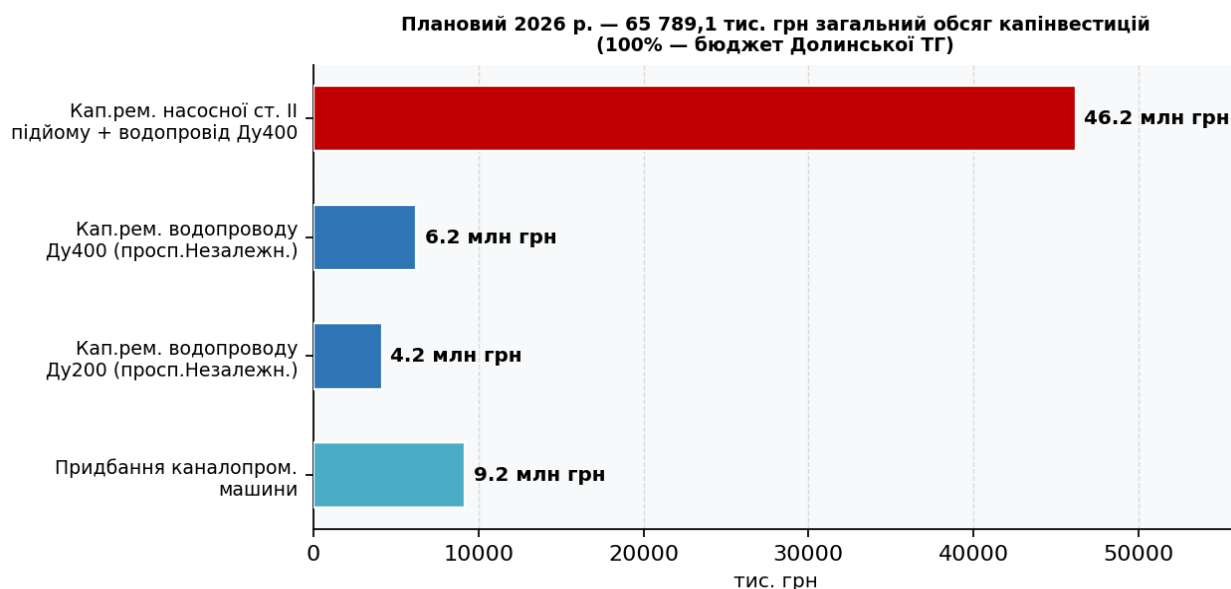


Рис. 3.2. Структура капітальних інвестицій КП «Водоканал» за планом на 2026 рік, тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності та фінансового плану КП «Водоканал»

Рис. 3.2 та табл. 3.2 розкривають ключові пріоритети інвестиційної діяльності підприємства у 2026 р. Домінуючою позицією є капітальний ремонт насосної станції II підйому – 46 200 тис. грн (70,2% усіх капінвестицій). Ця стратегічно важлива інфраструктура забезпечує водопостачання для всіх споживачів, і її ремонт є пріоритетом як з точки зору надійності послуг, так і з огляду на скорочення витрат на аварійний ремонт у майбутньому. Придбання каналопромивної машини (9 200 тис. грн) дозволить знизити витрати на сторонні послуги з очистки каналізаційних мереж та підвищити оперативність реагування на засмічення.

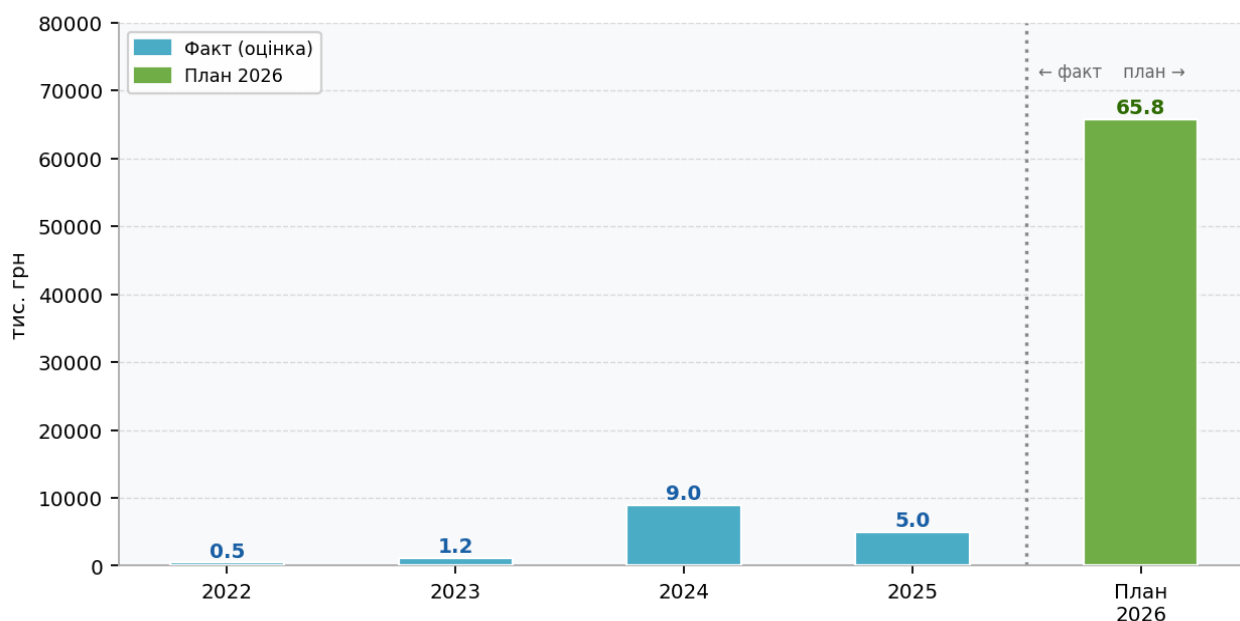


Рис. 3.3. Динаміка капітальних інвестицій КП «Водоканал» у 2022–2025 рр. (оцінка) та план 2026 р., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності та фінансового плану КП «Водоканал»

Порівняльний аналіз (рис. 3.3) демонструє, що 2026 рік стане переломним в інвестиційній активності підприємства: загальний обсяг капітальних вкладень (65 789,1 тис. грн) перевищує сукупний показник 2022–2025 рр. Це означає масштабне оновлення інфраструктури, що матиме відстрочений позитивний ефект у вигляді зниження витрат на ремонт та аварійне обслуговування в наступні роки. Водночас така концентрація інвестицій у одному році потребує ретельного управління грошовими потоками, оскільки операційний грошовий потік підприємства є мінімальним (16,5 тис. грн).

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що основним напрямом удосконалення управління фінансовими ресурсами КП «Водоканал» у найближчій перспективі має стати забезпечення збалансованості між інвестиційною активністю підприємства та його поточною фінансовою стійкістю. Фінансовий план на 2026 рік демонструє орієнтацію підприємства на масштабну модернізацію інфраструктури за рахунок бюджетного фінансування, що створює передумови для підвищення технічної надійності

систем водопостачання та водовідведення, а також скорочення витрат на аварійні ремонти у майбутньому.

Водночас збереження низької операційної рентабельності, критично обмеженого грошового потоку від основної діяльності та залежності від бюджетних дотацій свідчить про необхідність подальшої оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. У цьому контексті пріоритетного значення набувають заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості, підвищення платіжної дисципліни споживачів, автоматизації контролю за розрахунками та удосконалення тарифної політики відповідно до реального рівня витрат.

Крім того, важливим стратегічним завданням є поступове формування стабільного власного оборотного капіталу, що дозволить знизити залежність підприємства від короткострокових зобов'язань і забезпечити вищий рівень фінансової автономії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню платоспроможності КП «Водоканал», підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та створенню передумов для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах обмеженого тарифного регулювання та високої капіталомісткості галузі.

3.2. Розробка заходів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Виходячи з результатів аналізу та планових показників Фінансового плану КП «Водоканал» на 2026 рік, ключовими проблемами ефективності залишаються: мінімальна тарифно-операційна маржа (0,58% за планом 2026 р.), критично від'ємний фінансовий результат від операційної діяльності (-10 837,6 тис. грн за планом 2026 р.) та повна залежність позитивного чистого результату від бюджетних дотацій. Відповідно, пропоновані заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності, управління витратами та збільшення доходної бази.

Центральною проблемою фінансових ресурсів КП «Водоканал» є розрив між тарифами та реальними витратами. Фінансовим планом на 2026 р. передбачено зростання доходу лише на 3,9% при зростанні операційних витрат на 7,8%. Пояснювальна записка до фінансового плану прямо вказує: «фінансовим планом КП «Водоканал» на 2026 рік планувалася беззбиткова діяльність підприємства», однак без урахування позаопераційних дотацій підприємство є глибоко збитковим від основної діяльності.

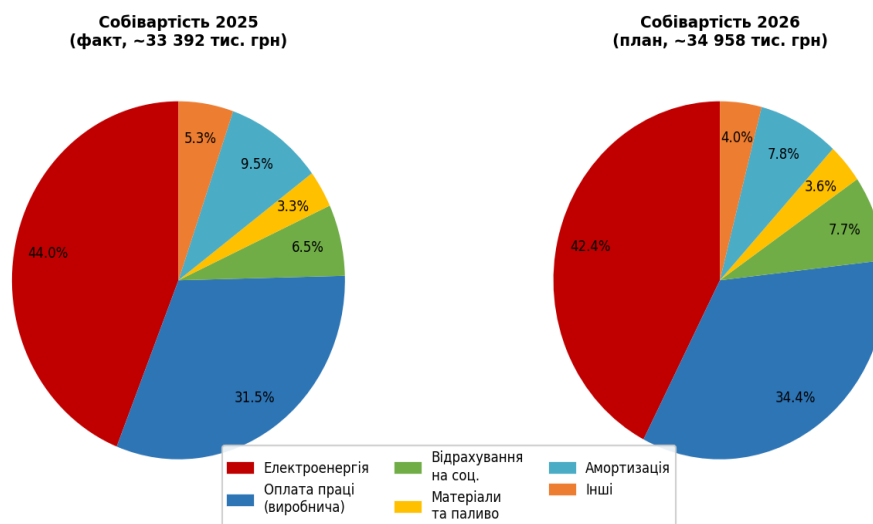
З урахуванням структури собівартості за планом 2026 р. (табл. 3.3), рекомендується подати до Долинської міської ради обґрунтоване клопотання про перегляд тарифів на послуги водопостачання та водовідведення відповідно до фактичного рівня витрат. Тарифно-дефіцитний розрив у 2026 р. становить: операційний збиток 10 837,6 тис. грн при доході 35 000 тис. грн, тобто для досягнення нульового операційного результату тариф мав би бути вищим на 30,9%.

Таблиця 3.3

**Структура операційних витрат КП «Водоканал» за планом на 2026 рік
(елементи витрат)**

Стаття витрат	Факт 2024 р.	План 2026 р.	Приріст до 2025 р., %
Матеріальні витрати, тис. грн	16 533	17 660	+11,1
у т.ч. електроенергія	15 013	16 100	+12,1
Витрати на оплату праці	17 571	20 888	+6,6
Відрахування на соц. заходи	3 631	4 763	+9,1
Амортизація	3 266	2 819	-18,5
Інші операційні витрати	6 708	6 848	-20,3
Усього операційних витрат	47 709	52 978	+2,0
Питома вага ФОП у витратах, %	36,8	39,4	+
Питома вага ел. енергії у витратах, %	31,5	30,4	+
Витратомісткість	0,948	0,999	+

Джерело: складено за даними фінансового плану КП «Водоканал»



**Рис. 3.4. Структура собівартості реалізованих послуг КП «Водоканал»:
факт 2025 р. та план 2026 р., %**

Джерело: складено за даними фінансової звітності та фінансового плану КП «Водоканал»

Аналіз структури витрат (табл. 3.3, рис. 3.4) виявляє дві домінуючі статті: оплата праці (39,4% від сукупних витрат за планом) та електроенергія (30,4%). Разом вони становлять майже 70% операційних витрат, що й визначає пріоритети заходів зниження витратності.

Планові витрати на електроенергію у 2026 р. становлять 16 100 тис. грн – найбільша стаття матеріальних витрат та третина усіх операційних витрат. Зважаючи на те, що у 2024 р. підприємство встановило сонячну електростанцію (з відповідним фінансуванням у Фінансовому плані 2024-2025 рр.), наступним кроком має бути максимізація її використання та розширення.

Рекомендується розробити програму подальшої модернізації електроенергетики підприємства за двома напрямками. Перший – розширення потужності сонячної електростанції з метою покриття денного споживання насосного обладнання (потенційна економія до 15-18% від витрат на ел.енергію, або 2 415–2 898 тис. грн на рік). Другий – встановлення частотних перетворювачів на насосах насосної станції II підйому (яка ремонтується у 2026 р.): цей захід можна поєднати з капітальним ремонтом, що мінімізує додаткові витрати. Аналіз практики аналогічних підприємств водопостачання свідчить

про зниження витрат ел. енергії на 20-25% після впровадження частотного регулювання.

Планова середня заробітна плата на одного працівника у 2026 р. – 15 541,6 грн на місяць, що на 7,5% вище прогнозу 2025 р. Загальний ФОП – 20 887,9 тис. грн при середній чисельності 112 осіб. Пояснювальна записка до Фінансового плану зазначає: «найбільшу питому вагу у загальних витратах займає стаття «заробітна плата» – 39,4%». Для підвищення зв'язку між рівнем оплати та результативністю пропонується система ключових показників ефективності (КПІ) для керівників підрозділів із прив'язкою змінної частини оплати (15–20% від тарифної ставки) до показників: питоме споживання ел.енергії на 1 м³ води, рівень аварійності мереж, відсоток погашення дебіторки абонентами в їх зоні обслуговування. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність праці без збільшення базової ставки.

Фінансовим планом на 2026 р. передбачено відшкодування з місцевого бюджету різниці в тарифах на послуги для населення в сумі 5 200 тис. грн відповідно до Програми відшкодування різниці в тарифах на послуги централізованого водопостачання та централізованого водовідведення на 2026 рік. Ця стаття є ключовим стабілізатором фінансового стану підприємства. Для максимізації її ефекту рекомендується: своєчасне подання щоквартальних реєстрів наданих послуг населенню для отримання відшкодування без затримок; ведення окремого аналітичного обліку витрат на послуги населенню та іншим споживачам для обґрунтування розміру дотації; підготовка економічного обґрунтування для збільшення розміру дотації у 2027-2028 рр. з урахуванням прогнозованого зростання витрат.

Фінансовий план 2026 р. передбачає кредиторську заборгованість за товари/послуги на рівні 2 800 тис. грн (проти 4 191 тис. грн фактичних у 2025 р.) – скорочення на 33,2%. Це стане можливим завдяки надходженням від масштабних бюджетних інвестицій. Одночасно рекомендується диверсифікувати постачання матеріалів та реагентів – проведення відкритих

тендерів для основних закупівель (хлор, труби, запірна арматура) дозволить знизити закупівельні ціни на 5-10% та зменшити ризик монопостачальника.

На основі запропонованих заходів та планових орієнтирів Фінансового плану на 2026 рік сформовано порівняльну таблицю ключових показників ефективності управління фінансовими ресурсами (табл. 3.4) та прогнозу динаміку рентабельності (рис. 3.5).

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами КП

«Водоканал»: факт, план та прогноз після впровадження заходів

Показник	Факт 2024 р.	Факт 2025 р.	План 2026 р.	Прогноз (рекомендації)	Відхилення план/рек.
Рентабельність					
Рент. продажів, %	5,02	9,09	1,03	10,58	+9,55 п.п.
ROA, %	3,77	5,39	0,84	7,21	+6,37 п.п.
ROE, %	7,49	8,59	1,53	11,49	+9,96 п.п.
Валова маржа, %	5,24	1,15	0,58	12,45	+11,87 п.п.
Витратомісткість	0,948	0,989	0,999	0,876	-0,123
Ліквідність					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,332	0,848	0,327	0,848	+0,521
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,371	0,001	0,527	+0,526
Ділова активність					
Оборотність дебіт. заборгованості, днів	32,6	62,5	36,5	35,0	-1,5
Кред. заборгованість за товари, тис. грн	5 460	4 191	2 800	3 000	+200
Структура капіталу					
Коефіцієнт автономії	0,504	0,628	0,547	0,700	+0,153
Накопичений збиток, тис. грн	-5 892	-3 127	-3 393	-3 393	0
Капітальні інвестиції, тис. грн	9 000	5 000	65 789	65 789	—

Примітка: прогнозні значення після впровадження рекомендацій розраховані з урахуванням підвищення тарифів (+15%), скорочення витрат на ел.енергію (-15%) та оптимізації дебіт. заборгованості до 35 днів.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності та Фінансового плану

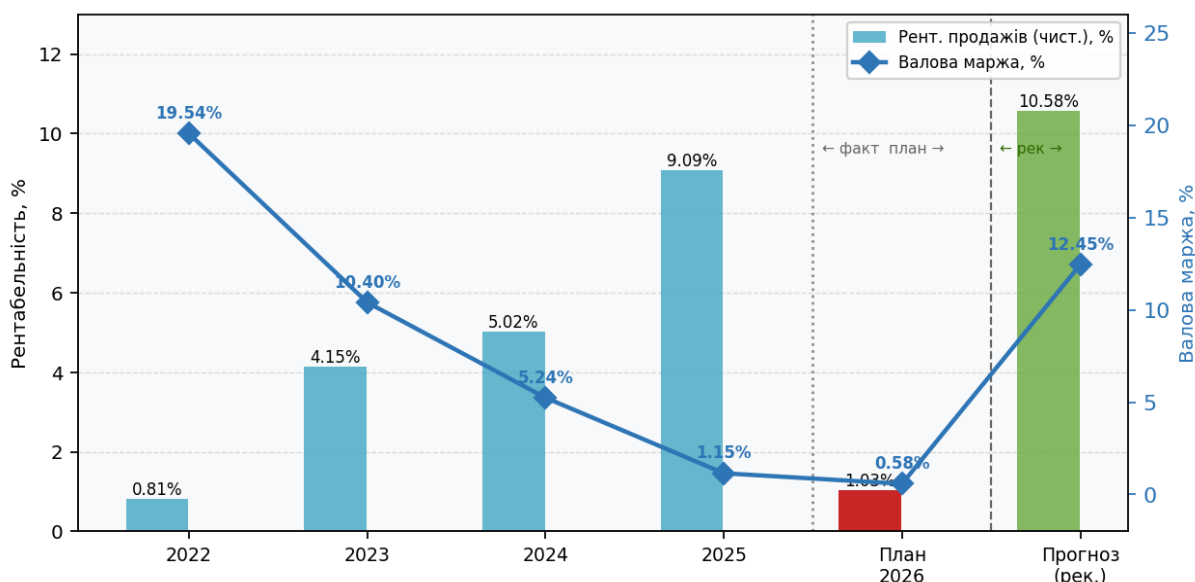


Рис. 3.5. Динаміка рентабельності продажів та валової маржі КП «Водоканал» у 2022–2025 рр. (факт), план 2026 р. та прогноз після реалізації рекомендацій, %

Джерело: складено за даними фінансової звітності та фінансового плану КП «Водоканал»

Рис. 3.5 наочно ілюструє принциповий характер запропонованих заходів: тоді як Фінансовий план 2026 р. передбачає подальше погіршення ефективності (рентабельність продажів 1,03%, валова маржа 0,58%), реалізація рекомендацій дозволить відновити рентабельність до рівня, що відповідає найкращим значенням аналізованого горизонту. Прогнозна валова маржа 12,45% є реалістичною та відповідає фактичному показнику 2022 р. (19,5%), скоригованому на зміну структури витрат.

Ключовим системним висновком є те, що Фінансовий план 2026 р. відображає правильне стратегічне рішення: масштабні капітальні інвестиції (65 789,1 тис. грн) у відновлення інфраструктури є необхідною передумовою зниження майбутніх операційних витрат. Однак без одночасного перегляду тарифів та реалізації програми енергоефективності підприємство залишатиметься структурно збитковим від основної діяльності, що є неприйнятним для сталого розвитку комунального підприємства.

Запропоновані заходи формують дорожню карту переходу від субсидіарної до самодостатньої моделі функціонування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Дорожня карта впровадження заходів з підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами КП «Водоканал» на 2026-2027 рр.

Захід	Строк	Відповідальний	Очікуваний ефект	Пов'язано з Фін.планом 2026
Доходна складова				
Підготовка обґрунтування перегляду тарифів (+15%)	I–II кв. 2026 р.	Директор, головний бухгалтер	Дохід +5 220 тис. грн	Відповідає плановому зростанню 3,9%
Активізація стягнення дебіторської заборгованості	Постійно з I кв. 2026 р.	Начальник абонентської служби	Дебіторка ≤ 3 500 тис.грн	План: дебіт.заборг. 3 500 тис.грн
Витратна складова				
Розширення сонячної електростанції + частотні перетворювачі при рем.НС II підйому	II–IV кв. 2026 р. (поєднати з кап.рем.)	Головний інженер	Економія ел. енергії 15-20% (2 415-3 220 тис.грн/рік)	Капрем НС II підйому – 46 200 тис.грн у плані
Запровадження системи КРІ для керівників підрозділів	II кв. 2026 р.	Директор	Підвищення продуктивності без росту базових ставок	Зростання ФОП +6,6% у плані
Тендерні закупівлі матеріалів та реагентів	Постійно	Гол. інженер, бухгалтерія	Зниження закупівельних цін 5-10% (500-800 тис.грн)	Матеріали: 17 660 тис.грн у плані
Фінансова підтримка				
Своєчасне отримання дотації різниці в тарифах (5 200 тис.грн)	Щоквартально	Головний бухгалтер	Забезпечення ліквідності та позитивного фін.результату	Включено до плану: 5 200 тис.грн
Залучення грантових коштів (ЄБРР, USAID, Фонд розвитку) на подальшу модернізацію	Постійно з II кв. 2026 р.	Директор, плановий відділ	Додаткові інвест. ресурси поза бюджетом ТГ	Підсилює Програму розвитку 9 335 тис.грн

Джерело: розроблено з урахуванням фінансового плану КП «Водоканал»

Реалізація запропонованих заходів у взаємодії з виконанням фінансового плану на 2026 рік сформує якісно

нову модель управління фінансовими ресурсами КП «Водоканал». Підприємство перейде від стану, в якому операційна діяльність є хронічно збитковою та вимагає постійних дотаційних вливань, до стану, за якого тарифні доходи забезпечують покриття витрат з прийнятною маржею ($\geq 10\%$), а бюджетне фінансування спрямовується виключно на капітальний розвиток інфраструктури. Це підвищить фінансову стійкість підприємства, знизить ризики платіжної неспроможності та закладе основу для сталого водопостачання в Долинській міській громаді.

Отже, результати проведеного дослідження засвідчують, що підвищення ефективності використання фінансових ресурсів КП «Водоканал» потребує комплексного поєднання тарифної, інвестиційної, енергозберігаючої та організаційної політики. Запропоновані заходи спрямовані не лише на тимчасове покращення фінансових показників, а й на формування довгострокової моделі фінансово стійкого функціонування підприємства в умовах високої капіталомісткості галузі та обмеженого тарифного регулювання.

Проведений аналіз підтвердив, що найбільший вплив на рівень витрат підприємства мають витрати на електроенергію та оплату праці, сукупна частка яких перевищує дві третини операційних витрат. Саме тому реалізація програм енергоефективності, модернізація насосного обладнання, розширення використання альтернативних джерел енергії та впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI є ключовими напрямками підвищення операційної результативності. Одночасно перегляд тарифної політики та скорочення дебіторської заборгованості мають забезпечити стабілізацію грошових потоків і підвищення рівня ліквідності підприємства.

Важливим елементом запропонованої моделі є збереження бюджетної підтримки та активізація залучення грантового фінансування для реалізації

капітальних інвестиційних проєктів. Це дозволить спрямовувати власні фінансові ресурси переважно на забезпечення поточної діяльності та підтримання належного рівня платоспроможності, мінімізуючи потребу у короткострокових зобов'язаннях.

Таким чином, реалізація розроблених рекомендацій сприятиме зниженню витратомісткості послуг, підвищенню рентабельності діяльності, покращенню структури капіталу та зміцненню фінансової автономії КП «Водоканал». У стратегічній перспективі це створить необхідні передумови для переходу підприємства від моделі дотаційного функціонування до моделі фінансово самодостатнього розвитку, що забезпечить стабільне та якісне надання послуг водопостачання і водовідведення населенню Долинської територіальної громади.

ВИСНОВКИ

Фінансові ресурси підприємства є багатоаспектною економічною категорією, що поєднує три ключові ознаки: грошову форму існування, цільовий характер використання та триєдину структуру за джерелами формування (власні, залучені та позикові кошти). Узагальнення наукових підходів І. О. Бланка, А. М. Поддєрьогіна, О. О. Терещенка, В. М. Опаріна та Eugene F. Brigham дало змогу встановити, що жоден із них не є повністю вичерпним. Для цілей управління на комунальному підприємстві найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує ознаки грошової форми, цільового призначення та джерельної структури фінансових ресурсів. Фінансові ресурси виконують чотири основні функції: розподільчу, відтворювальну, контрольну та стимулюючу.

Механізм управління фінансовими ресурсами комунального підприємства характеризується поєднанням ринкових принципів господарювання із соціальними обмеженнями тарифної політики. Його специфіка визначається регульованим характером ціноутворення, оскільки тарифи встановлюються органами місцевого самоврядування, подвійною природою фінансових відносин, що поєднує ознаки комерційної діяльності та соціальної місії, залежністю від бюджетного фінансування, а також критично високим рівнем зносу інфраструктури, який у галузі перевищує 60-70 %. Системною проблемою залишається «тарифна прогалина» між економічно обґрунтованими та фактично встановленими тарифами, що зумовлює хронічну збитковість операційної діяльності підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.

Комплексна система оцінки ефективності використання фінансових ресурсів охоплює шість взаємодоповнюючих методів: коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз за моделлю Дюпона, аналіз грошових потоків, вартісно-орієнтований підхід (EVA), бенчмаркінг та рейтингову інтегральну оцінку. Проведене дослідження засвідчило, що жоден із методів не може вважатися

самодостатнім. Для поточного операційного контролю на КП «Водоканал» доцільним є застосування коефіцієнтного аналізу у поєднанні з галузевими KPI International Water Association, тоді як для стратегічного аналізу ефективності рекомендовано використовувати систему збалансованих показників (BSC) за чотирма перспективами. Для оцінки реальної фінансової спроможності підприємства найбільш інформативним є аналіз грошових потоків із використанням показників DSCR та FCF.

КП «Водоканал» Долинської міської ради є монопольним надавачем послуг водопостачання та водовідведення у місті Долина, характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою та високою капіталомісткістю активів. Упродовж 2022–2025 рр. підприємство збільшило валюту балансу у 2,1 рази – з 26 975 до 57 015 тис. грн, наростило вартість основних засобів із 21 355 до 36 179 тис. грн та поступово скоротило накопичений непокритий збиток із -8 364 до -3 127 тис. грн. Чисельність персоналу скоротилася зі 116 до 109 осіб, тоді як витрати на оплату праці зросли на 27,8 %, що було зумовлено інфляційним тиском та особливостями функціонування економіки в умовах воєнного стану.

Аналіз структури фінансових ресурсів засвідчив позитивну трансформацію джерел фінансування підприємства. Питома вага власного капіталу зростає з 38,6 % до 62,7 %, а коефіцієнт автономії досяг рівня 0,628, перевищивши нормативне значення 0,5 вже у 2024 р. Така динаміка була забезпечена трьома основними чинниками: регулярним отриманням прибутку, збільшенням статутного капіталу засновником (із 3 449 до 25 949 тис. грн) та зростанням обсягів цільового фінансування (із 6 011 до 14 210 тис. грн). Ступінь покриття необоротних активів власним капіталом підвищився з 48,2 % до 91,7 %. Незважаючи на те, що власний оборотний капітал залишався від’ємним, його дефіцит суттєво скоротився – з -14 859 тис. грн у 2023 р. до -3 238 тис. грн у 2025 р.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами виявила наявність суттєвого структурного протиріччя: чистий прибуток підприємства

зростав – із 271 до 3 072 тис. грн, однак це відбувалося переважно за рахунок позаопераційного визнання цільового фінансування. Водночас валова маржа основної діяльності скоротилася з 19,54 % до 1,15 %, а витратомісткість наблизилася до критичного значення, досягнувши 0,989 у 2025 р. Основними чинниками зростання витрат залишалися витрати на оплату праці, частка яких становила 64–66 % собівартості, а також матеріальні витрати – 48–53 %. Прискорене зростання амортизаційних відрахувань (+160 % за чотири роки) відображало введення в експлуатацію нових об'єктів основних засобів, що, з одного боку, збільшувало собівартість послуг, а з іншого – формувало додаткові «Інші доходи». У 2025 р. також спостерігалось погіршення фінансового циклу: тривалість обороту дебіторської заборгованості (62,5 дня) перевищила тривалість обороту кредиторської заборгованості (45,8 дня).

Аналіз планових показників фінансового плану на 2026 рік засвідчив збереження структурних проблем у діяльності підприємства. Планова валова маржа становитиме лише 0,58 %, а операційний збиток прогнозується на рівні – 10 837,6 тис. грн. Підприємство зберігатиме позитивний чистий фінансовий результат у розмірі 359,3 тис. грн виключно завдяки бюджетним дотаціям обсягом 17 182,3 тис. грн. Водночас фінансовий план передбачає реалізацію масштабної інвестиційної програми загальним обсягом 65 789,1 тис. грн, з яких 70,2 % спрямовується на ремонт насосної станції II підйому. Реалізація зазначених інвестицій є необхідною передумовою зниження майбутніх операційних витрат та підвищення надійності надання послуг.

Для усунення виявлених системних дисбалансів запропоновано дорожню карту заходів на 2026-2027 рр., яка охоплює два основні напрями – доходний та витратний. Доходний блок передбачає подання економічно обґрунтованого клопотання щодо перегляду тарифів на рівні +15 %, що дасть змогу забезпечити приріст доходу на 5 220 тис. грн щорічно та підвищити валову маржу до 12,45 %. Також запропоновано активізувати роботу зі стягнення дебіторської заборгованості шляхом використання автоматизованих систем нагадувань і скоротити строк оплати для бюджетних установ із 30 до 14 днів.

Витратний блок включає розширення потужності сонячної електростанції та встановлення частотних перетворювачів на насосному обладнанні під час капітального ремонту насосної станції II підйому, що потенційно дозволить скоротити витрати на електроенергію на 15-20 %, або на 2 415-3 220 тис. грн щорічно. Крім того, запропоновано впровадження системи КРІ для керівників структурних підрозділів та проведення тендерних закупівель матеріалів і реагентів, що забезпечить економію в межах 5-10 %, або 500-800 тис. грн на рік. Додатковим напрямом визначено залучення грантових ресурсів European Bank for Reconstruction and Development, United States Agency for International Development та Фонду розвитку для подальшої модернізації підприємства поза межами бюджету територіальної громади.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу забезпечити перехід від субсидіарної до самодостатньої моделі функціонування підприємства. За прогнозними розрахунками, рентабельність продажів зросте до 10,58 %, рентабельність активів (ROA) – до 7,21 %, рентабельність власного капіталу (ROE) – до 11,49 %, а витратомісткість знизиться до 0,876. Це сприятиме формуванню стійкої моделі фінансового управління, за якої тарифні доходи забезпечуватимуть повне покриття витрат із прийнятним рівнем прибутковості, тоді як бюджетне фінансування спрямовуватиметься виключно на капітальний розвиток водопровідно-каналізаційної інфраструктури Долинської міської громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adonin S.V., Kasimova T.O. Управління фінансовими ресурсами підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.39>.
2. Багацька К. В. Фінансування комунальних підприємств: європейський досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 3. С. 110–118.
3. Багацька К. В., Блакита Г. В. Фінансування комунальних підприємств в умовах бюджетних обмежень. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 5. С. 100–111.
4. Бізониц Д. В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 90–97.
5. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 780 с.
6. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2001. 416 с.
8. Вергун А. М. Сучасні підходи до оцінки рівня фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4142> (дата звернення: 22.03.2026).
9. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Т. 1. С. 175–181.
10. Гридчук І. А., Зубко Т. Л. Особливості оцінки фінансово-майнового стану підприємства комунального господарства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. № 16. С. 50–57.
11. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. 3-тє вид. Харків : Інжек, 2006. 432 с.

12. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 79–87.
13. Гурджий Т. О. Динаміка джерел і структури фінансових ресурсів домогосподарств. *ІнтелектХХІ*. 2018. № 4. С. 58–63.
14. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. 332 с.
15. Джерелейко С., Лопатовський В., Шпильовий В. Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти». *Innovation and sustainability*. 2022. № 2. С. 131–138.
16. Дропа Я. Б. Оптимізація структури фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 169–175.
17. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 09.11.2017 р. № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19> (дата звернення: 20.03.2026).
18. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14> (дата звернення: 20.03.2026).
19. Згадова Н. С., Павленко Г. М., Паненко О. Є. Оптимізація та безпека структури капіталу в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2023. № 15. С. 52–57.
20. Зятковський І. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. 2-ге вид. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 400 с.
21. Кириленко О. П. Місцеві бюджети України (Історія. Теорія. Практика). Київ : НІОС, 2000. 384 с.
22. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 496 с.
23. Лобачева І. Ф., Коцеруба Н. В., Поліщук Н. В. Економічний аналіз ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 119–125.
24. Мавлєва Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства.

Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>. (дата звернення: 20.03.2026).

25. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27>. (дата звернення: 20.03.2026).

26. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2015. 110 с.

27. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2003. 412 с.

28. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 09.03.2026).

29. Нусінова О. В. Особливості формування собівартості послуг підприємств комунального господарства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 214–220.

30. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2001. 240 с.

31. Павлюк К. В. Фінансові ресурси держави : монографія. Київ : НІОС, 2007. 175 с.

32. Петрук О. М., Трусова Н. В., Полчанов А. Ю., Довгалюк В. В. Фінансові ресурси електротранспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.4. (дата звернення: 20.03.2026).

33. Пилип'як О. В., Майор О. В., Попович Ю. Г. Теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 88–95.

34. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.

35. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси підприємств: грошові кошти чи щось більше? *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 14. С. 28–31.

36. Слободян Н. Г. Фінансове забезпечення комунального господарства України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8312> (дата звернення: 22.03.2026).
37. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
38. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 20.03.2026).
39. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 196 с.
40. Юхименко П. І., Федосов В. М., Лазебник Л. Л. Теорія фінансів : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2010. 576 с.
41. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.
42. Brigham E. F., Houston J. F. *Essentials of Financial Management*. 3rd ed. Singapore : Cengage Learning Asia, 2014. 742 p.
43. Brigham E. F., Houston J. F. *Fundamentals of Financial Management*. 14th ed. Mason : South-Western Cengage Learning, 2016. 768 p.
44. European Bank for Reconstruction and Development. *Municipal and Environmental Infrastructure. Annual Report 2023*. London : EBRD, 2024. 92 p. URL: <https://www.ebrd.com/publications/annual-report> (дата звернення: 25.04.2026).
45. International Water Association. *Performance Indicators for Water Supply Services*. 3rd ed. London : IWA Publishing, 2016. 310 p.
46. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. *Corporate Finance Fundamentals*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 720 p.
47. Stewart G. B. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York : HarperBusiness, 1991. 800 p.

ДОДАТКИ