

Р. І. Грешко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-356X>
О. В. Марусяк,
аспірант кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9927-3620>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.256

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

R. Greshko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
O. Marusiak,
Postgraduate Student of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

FINANCIAL SECURITY OF MUNICIPAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC
UNCERTAINTY: RISKS AND WAYS OF ENSURING

У статті досліджено фінансову безпеку комунальних підприємств в умовах економічної невизначеності, визначено ключові ризики та виклики їх діяльності. Виявлено, що фінансова стійкість комунальних підприємств залежить від поєднання внутрішніх фінансових рішень, прозорого корпоративного управління та ефективних інструментів зовнішньої підтримки. Розглянуто фінансові, операційні та нормативно-правові ризики, вплив дефіциту оборотного капіталу, заборгованості споживачів та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Запропоновано багаторівневу стратегію забезпечення фінансової безпеки, що поєднує превентивні, адаптаційні та відновлювальні заходи, включає формування індикаторного набору для моніторингу, посилення внутрішнього контролю та прозорості, а також розвиток довгострокових програм модернізації інфраструктури з підвищенням енергоефективності.

The article examines the financial security of municipal enterprises under conditions of economic uncertainty, identifying key risks and challenges affecting their operations. In periods of macroeconomic turbulence, these enterprises face heightened vulnerability due to rising energy and input costs, logistical disruptions, and the need for infrastructure restoration. The study highlights the significance of financial, operational, and regulatory risks, emphasizing the impact of reduced revenues caused by consumer non-payments, deficits in working capital, limited access to financial resources, and high dependence on budgetary transfers.

The article proposes a multi-level strategy to ensure financial security, combining preventive, adaptive, and restorative measures. Preventive actions include financial planning, liquidity reserve formation, and tariff optimization, while adaptive measures involve operational adjustments and infrastructure modernization. Restorative mechanisms focus on rapid response to emergencies and stabilization of financial conditions through state support or short-term financing tools. The study underscores the importance of developing an indicator-based monitoring system covering solvency, liquidity, financial independence, debt dynamics, and the share of budgetary funding, adapted to the specificities of municipal enterprises.

Further, the article addresses internal control and corporate governance as critical instruments for reducing operational and corruption-related risks. Emphasis is placed on transparency in procurement, asset management, and reporting, as well as on the availability of formalized mechanisms for short-term financing and debt restructuring during crises. External support mechanisms, including state guarantees, preferential loans, grant programs, and public-private partnerships, are also considered essential for enhancing long-term financial resilience while ensuring efficiency and accountability.

The findings provide both theoretical and practical insights for strengthening the financial stability of municipal enterprises, highlighting the need for integrated approaches involving local authorities, regulators, scientific experts, and international partners.

Ключові слова: фінансова безпека підприємств, комунальні підприємства, економічна невизначеність, управління ризиками, фінансові ризики.

Key words: financial security of enterprises, municipal enterprises, economic uncertainty, risk management, financial risks.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова безпека комунальних підприємств є складовою загальної системи фінансової безпеки місцевих громад і держави в цілому, оскільки саме комунальні підприємства забезпечують життєво важливі послуги населенню — водопостачання, теплопостачання, поводження з відходами, транспортне обслуговування тощо. У сучасних умовах високої економічної турбулентності, що характеризується значною невизначеністю макроекономічних показників, фінансовими шоками та, в окремих випадках, прямими наслідками воєнних дій, забезпечення стабільного функціонування комунальних підприємств набуває ключового значення для сталості соціально-економічного розвитку громад. Проблема фінансової безпеки таких підприємств виявляє як науковий, так і практичний характер: науковий — через необхідність уточнення понятійного апарату, ідентифікацію специфічних ризиків та розробку методичних підходів до оцінки і контролю, практичний — через потребу розробки дієвих механізмів бюджетної підтримки, фінансового менеджменту і внутрішнього контролю для забезпечення безперервного надання послуг населенню в умовах обмежених ресурсів. Дослідження цього питання має безпосередній зв'язок із завданнями зниження фіскальних ризиків та оптимізації управління комунальним майном, які стоять як перед органами місцевого самоврядування, так і перед науковою спільнотою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останніми роками в науковій літературі помітно зросла увага до проблем фінансової безпеки підприємств загалом і комунальних підприємств зокрема, що зумовлено як традиційними економічними циклічними факторами, так і новими викликами — пандемією, геополітичною нестабільністю й наслідками воєнних дій. Зокрема, Бутенко В. В., Матвійчук В. І., Музика С. Є., Матушевський О. В., Коваль Н. І., Корніюк К. В. досліджували проблеми формування фінансової безпеки в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [1; 2; 3]. У аналітичних матеріалах, присвячених фінансовій безпеці комунальних підприємств, зазначають специфіку капітальної структури таких підприємств, їх низьку кредитоспроможність та високу залежність від бюджетних трансфертів, що робить їх вразливими до зовнішніх шоків [4; 5]. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. досліджували етапи управління ризиками для українських підприємств в умовах воєнного стану, в яких виокремлюються специфічні групи ризиків і пропонуються етапи і заходи для їх мінімізації, зокрема поєднання превентивних і адаптивних механізмів управління [6]. Практичні дослідження антикорупційного характеру вказують на системні проблеми прозорості управління комунальних підприємств та підвищені корупційні ризики у сфері закупівель і розпорядження майном, що істотно підриває фінансову безпеку і довіру громадян [7]. По-



Рис. 1. Система фінансової безпеки комунальних підприємств у умовах економічної невизначеності

при наявну базу досліджень, зберігаються відкриті питання, зокрема пов'язані з інтеграцією ризик-орієнтованих підходів у щоденне фінансове управління комунальних підприємств, розробкою адекватних систем внутрішнього контролю під умови обмеженого персоналу і ресурсів, а також формуванням моделей фінансової підтримки, що поєднували б стабільність послуг та економічну ефективність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні механізмів забезпечення фінансової безпеки комунальних підприємств в умовах економічної невизначеності шляхом ідентифікації ключових ризиків, оцінки їхнього впливу на фінансову стійкість та формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення рівня фінансової безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комунальні підприємства, як основні постачальники публічних послуг у містах та громадах, забезпечують життєдіяльність населення через надання водопостачання, тепlopостачання, вивезення сміття, освітлення, транспортні послуги та інші критично важливі функції. Їхня фінансова модель традиційно поєднує операційну діяльність, яка часто є збитковою через регульовані тарифи, з високою залежністю від місцевого та державного бюджетного фінансування. У періоди економічної нестабільності така модель функціонування виявляє високу вразливість, оскільки одночасно спостерігається зниження платоспроможного попиту населення, підвищення цін на енергоносії та імпортовані комплектуючі, перебої в логістиці та зростання витрат на відновлення інфраструктури. Наукові дослідження та аналітичні звіти вказують на наявність кількох ключових груп ризиків, що здатні суттєво впливати на фінансову стабільність комунальних підприємств. Серед них фінансові ризики

набувають особливої значущості, оскільки зменшення доходів через неплатежі споживачів або дефіцит оборотного капіталу може призвести до неможливості виконання поточних зобов'язань і своєчасного обслуговування інфраструктури. Крім того, обмежений доступ до фінансових ресурсів у поєднанні зі зростанням процентних ставок або падінням кредитоспроможності ускладнює залучення капіталу для інвестиційних проєктів та фінансування нагальних потреб, що створює додатковий тиск на бюджетні трансферти і підвищує вразливість підприємства до зовнішніх економічних шоків. В умовах макроекономічної нестабільності складно точно оцінити вартість активів, що ускладнює фінансове планування та прийняття стратегічних рішень, а зростання заборгованості споживачів значно погіршує ліквідність підприємств, роблячи їх залежними від державної підтримки або короткострокових кредитних інструментів.

Операційні ризики також мають значний вплив на діяльність комунальних підприємств, оскільки зношеність обладнання та інфраструктури підвищує ймовірність аварійних ситуацій та технологічних порушень, що потребує додаткових фінансових витрат на ремонт та обслуговування. Нестача кваліфікованих кадрів або висока плинність персоналу створює труднощі для організації ефективного управління підприємством та безперебійного надання послуг. Ускладнення логістичних процесів, збоїв в постачанні необхідних матеріалів і комплектуючих, а також зростання витрат на відновлення пошкодженої інфраструктури, зумовлене природними або техногенними аваріями, формують додатковий операційний тиск на комунальні підприємства, який потребує системного управління та стратегічного планування.

Нормативно-правові та регуляторні ризики формують ще один важливий вимір загроз, оскільки непослідовна тарифна політика або зміни у законодавстві ство-

роють невизначеність щодо доходів і витрат підприємства. Постійна зміна регуляторних вимог ускладнює довгострокове планування і робить фінансове прогнозування менш точним, що, у свою чергу, підвищує залежність підприємств від державного або місцевого бюджетного фінансування та зменшує їхню фінансову автономію. Крім того, корупційні ризики суттєво послаблюють ефективність витрачання ресурсів, оскільки зловживання службовим становищем або невикористання ресурсів за цільовим призначенням можуть призводити до фінансових втрат і зниження рівня довіри громади до підприємства. Відсутність прозорості у процедурах закупівель і розпорядженні майном додатково ускладнює управління фінансами та збільшує ймовірність нецільового використання бюджетних коштів [4; 7; 8].

Особливу актуальність ці ризики набувають в умовах воєнного протистояння та макроекономічних шоків, коли стискається доступ до фінансових ринків, підвищується невизначеність щодо оцінки активів та посилюються ризики неплатежів клієнтів. Крім того, виникають додаткові витрати, пов'язані із забезпеченням безпеки інфраструктури, що змушує підприємства одночасно реагувати на кілька видів загроз.

Схема зображена на рис. 1 демонструє комплексність системи фінансової безпеки комунальних підприємств, де кожен вид ризику взаємопов'язаний і потребує інтегрованого управлінського підходу для забезпечення стійкого функціонування навіть в умовах економічної невизначеності.

Для адекватного реагування на такі виклики необхідна багаторівнева стратегія, що поєднує превентивні заходи, адаптаційні рішення та відновлювальні механізми. Превентивний компонент включає ретельне планування фінансів, формування резервів ліквідності та оптимізацію тарифної політики, адаптаційний — гнучку зміну операційної діяльності та модернізацію інфраструктури, а відновлювальний — забезпечення оперативного реагування на надзвичайні ситуації та стабілізацію фінансового стану через державну підтримку або механізми короткострокового кредитування. Таким чином, ризики та виклики фінансової діяльності комунальних підприємств в умовах економічної невизначеності мають комплексний, багатовимірний характер, який вимагає інтегрованого підходу до управління фінансовою безпекою та забезпечення сталості надання публічних послуг.

Одним з фундаментальних елементів системи забезпечення фінансової безпеки є створення і застосування індикаторного набору, що дає змогу оперативно оцінювати фінансовий стан підприємства. Такий набір повинен охоплювати показники платоспроможності, ліквідності, фінансової незалежності, динаміки дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також специфічні показники рівня субсидованості та частки бюджетного фінансування в загальному обсязі ресурсів. Водночас необхідно відзначити, що традиційні фінансові коефіцієнти потребують корекції під специфіку комунальних підприємств через значну присутність регульованих тарифів і трансфертів, що робить пряме порівняння з комерційними підприємствами некоректним. У цьому контексті апробація методик інтегральної оцінки, адаптованих для комунальних підприємств з урахуванням об-

меження доступності даних та їхньої структурної неоднорідності, є пріоритетним завданням наукового та практичного рівня.

Другим критично важливим напрямом є формування систем внутрішнього контролю та корпоративного управління, які знижують операційні та корупційні ризики. При цьому ефективність інституцій внутрішнього контролю визначається не лише формальним наявністю процедур, але і їхнім реальним виконанням, рівнем професіоналізму менеджменту та прозорістю інформації для органів місцевого самоврядування і громади. Антикрупційні ініціативи та підвищення прозорості процесів закупівель, управління майном і звітування можуть істотно посилити довіру до комунальних підприємств і оптимізувати використання фінансових ресурсів [7]. У ситуаціях, коли підприємства опиняються під тиском дефіциту оборотного капіталу, важливо мати формалізовані механізми короткострокового фінансування та реструктуризації зобов'язань, при цьому такі механізми повинні бути прозорими і обґрунтованими з точки зору довгострокової фінансової стабільності.

Третім напрямом виступає розробка інструментів зовнішньої підтримки та стимулювання модернізації інфраструктури з врахуванням принципів фінансової стійкості. Гарантії держави чи місцевих бюджетів у поєднанні з програмами кредитування на пільгових умовах, спеціальними грантовими програмами або підходами партнерства публічного та приватного секторів можуть бути джерелами фінансової стійкості, якщо вони супроводжуються суворими умовами прозорості та оцінюваною ефективністю інвестицій. При цьому міжнародні програми технічної та фінансової допомоги пропонують модель підтримки, що інтегрує оновлення інфраструктури з підвищенням енергоефективності, що зменшує довгострокові операційні витрати комунальних підприємств і підвищує їхню фінансову автономію [8].

Четвертим компонентом є впровадження ризик-орієнтованих підходів у щоденне фінансове управління, що включає регулярний аналіз сценаріїв, стрес-тестування та побудову планів безперервності бізнесу. Такий підхід дозволяє більш гнучко реагувати на зовнішні шоки, прогнозувати потребу в ліквідності та коригувати тарифну політику відповідно до очікуваних змін у витратах і доходах. Операційна спроможність комунальних підприємств у кризових умовах залежить від якості аналітичних систем і доступності оперативних фінансових даних.

Насамкінець, реформування нормативно-правового середовища, що регулює порядок формування тарифів, умови субсидування та інструменти аудиту комунальних підприємств, створює фундамент для підвищення фінансової безпеки. Важливим є забезпечення стабільності регуляторних вимог і передбачуваності політики, що дасть змогу таким підприємствам будувати довгострокові фінансові плани і залучати інвестиції.

ВИСНОВКИ І ПОДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

З огляду на проведений аналіз можна констатувати, що фінансова безпека комунальних підприємств в умовах економічної невизначеності залежить від поєднання внутрішніх менеджерських рішень, прозорих

механізмів корпоративного управління та адекватних інструментів зовнішньої підтримки. Ідентифікація ключових груп ризиків дозволяє виокремити пріоритетні напрями політики: розвиток системи моніторингу фінансового стану з використанням адаптованих індикаторів, посилення внутрішнього контролю та прозорості, впровадження механізмів короткострокового фінансування в кризах, а також розвиток довгострокових програм модернізації інфраструктури з умовами підвищення енергоефективності. Практична реалізація цих напрямків потребує синергії між науковцями, органами місцевого самоврядування, регуляторами та міжнародними партнерами.

Загалом, забезпечення фінансової безпеки комунальних підприємств — це багатовимірний виклик, що вимагає комплексного підходу, поєднання оперативних фінансових інструментів, інституційних реформ та підвищення прозорості. Подальша розробка та впровадження адаптованих методик оцінки і управління ризиками забезпечить комунальним підприємствам можливість стабільно виконувати свою соціальну функцію в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Література:

1. Бутенко В. В., Музика С. Є. Фінансова безпека підприємств у контексті глобальних трансформацій і воєнного стану. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, Вип. 3 (58), С. 2—21.
2. Матвійчук В. і Матушевський О. 2024. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. (Лют 2024). С. 118—131. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13>.
3. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Механізми забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 20. С. 15—22.
4. Багацька К. В. Фінансова безпека комунальних підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 23—29.
5. Марусяк Н. Л. Особливості забезпечення фінансової безпеки комунальних підприємств. Інфраструктура ринку. Випуск 80. 2024. С. 85—89.
6. Макалюк І., Кривда О., & Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3950/3874/>. (дата звернення: 28.10.2025)
7. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Корупційні ризики при управлінні комунальними підприємствами. 2022. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Korupsiy-ni_ryzyky_pry_upravlinni_komunalnymy_pidpryyemstvamy.pdf. (дата звернення: 28.10.2025).
8. UNDP Ukraine. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: звіт. ПРООН. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyuny_v_ukraini_ukr.pdf. (дата звернення: 28.10.2025).

References:

1. Butenko, V. V. and Muzyka, S. Ye. (2024), "Financial security of enterprises in the context of global transformations and martial law", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 23, no. 3(58), pp. 2—21.
 2. Matviychuk, V. and Matushevsky, O. (2024), "Formation of financial security of a business entity under martial law", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (52), pp. 118—131. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13>.
 3. Koval, N. I. and Korniyuk, K. V. (2024), "Mechanisms for ensuring the financial security of an enterprise in conditions of instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 20, pp. 15—22.
 4. Bahatska, K. V. (2020,) "Financial security of municipal enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 23—29.
 5. Marusyak, N. L. (2024), "Peculiarities of ensuring the financial security of municipal enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. 80, pp. 85—89.
 6. Makalyuk, I., Kryvda, O. and Laikova A. (2024) "Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3950/3874/> (Accessed 28 October 2025). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
 7. National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC). (2022), "Corruption risks in the management of municipal enterprises", available at: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Korupsiy-ni_ryzyky_pry_upravlinni_komunalnymy_pidpryyemstvamy.pdf. (Accessed 28 October 2025).
 8. UNDP (2023), "UNDP Ukraine. Responsible Business Conduct in Times of War in Ukraine: Report", available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyuny_v_ukraini_ukr.pdf. (Accessed 28 October 2025).
- Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663