

Н. Н. Британська,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-4558>
Д. В. Спірюгов,
аспірант, ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7646-0918>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.368

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

N. Brytanska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vinnytsia Financial and Economic University (Private Institution of Higher Education)
D. Spiryuhov,
Postgraduate Student, Vinnytsia Financial and Economic University (Private Institution of Higher Education)

STRATEGIC VECTORS FOR ENHANCING FINANCIAL SUSTAINABILITY AND INVESTMENT
ATTRACTIVENESS OF MUNICIPAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти забезпечення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості комунальних підприємств у сучасних умовах. Узагальнено підходи до трактування фінансової стійкості з урахуванням специфіки комунального сектору, що поєднує економічні та соціальні функції. Проаналізовано існуючі методики оцінювання інвестиційної привабливості та виявлено їх обмеження, зокрема ігнорування соціальної складової та управлінських факторів. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу, що інтегрує фінансові, управлінські та інституційні показники. Запропоновано стратегічні вектори підвищення фінансової стійкості, включаючи диверсифікацію фінансування, управлінські трансформації та інституційні зміни. Сформовано інтегровану модель розвитку комунальних підприємств, орієнтовану на довгострокову стійкість і підвищення ефективності функціонування у системі місцевої економіки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управлінських рішень на рівні територіальних громад.

The article examines theoretical and applied aspects of ensuring financial sustainability and enhancing the investment attractiveness of municipal enterprises under conditions of economic instability and institutional transformation. Particular attention is paid to the reinterpretation of financial sustainability in the context of the public utility sector, where economic efficiency is inseparably linked with the fulfillment of socially significant functions. It is substantiated that, unlike private enterprises, municipal entities operate within a framework of constrained commercialization, which necessitates a broader analytical approach to evaluating their performance and development potential.

The study systematizes existing methodological approaches to assessing investment attractiveness, including integral, rating, and expert-based models. Their limitations are identified, primarily the insufficient consideration of social effects, managerial quality, and institutional constraints. It is argued that traditional financial indicators alone are not sufficient to reflect the real investment potential of municipal enterprises, as they fail to capture the multidimensional nature of their functioning.

Based on this, the paper proposes a comprehensive assessment approach that integrates financial, managerial, and social parameters into a unified analytical framework. This approach allows for a more accurate evaluation of enterprise viability, adaptability, and long-term development capacity. Furthermore, the research identifies key strategic vectors for improving financial sustainability and investment attractiveness, including diversification of funding sources, attraction of private capital, development of public-private partnerships, implementation of corporate governance principles, introduction of KPI-based performance systems, and digitalization of management processes.

Special emphasis is placed on institutional and regulatory transformations, particularly the need for economically justified tariff policies, increased transparency, and strengthening the role of local governments in strategic management. In addition, the article highlights the importance of behavioral factors in managerial decision-making, demonstrating how cognitive biases can influence resource allocation and strategic choices.

Ключові слова: фінансова стійкість; інвестиційна привабливість; комунальні підприємства; тарифна політика; корпоративне управління; державно-приватне партнерство; місцеве самоврядування; економічна ефективність.

Key words: financial sustainability; investment attractiveness; municipal enterprises; tariff policy; corporate governance; public-private partnership; local government; economic efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема забезпечення фінансової стійкості комунальних підприємств у сучасних умовах набуває системного характеру через поєднання ресурсних обмежень, регуляторних дисбалансів та зростання вимог до якості послуг. Її вирішення безпосередньо пов'язане з важливими науковими та практичними завданнями формування ефективних моделей управління, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку місцевої економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність підходів до дослідження фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств. Зокрема, у роботі Слободяник М. [3] розк-

рито особливості фінансової стійкості КП та їх залежність від тарифної політики і зовнішнього фінансування, тоді як Саранюк А. [1] систематизує методики оцінювання інвестиційної привабливості на основі інтегральних показників. Фінансово орієнтований підхід представлений у дослідженні Полуянов В. П., Головчанська М. А. [2], однак він обмежено враховує соціальну складову, що частково компенсується у роботі Кашка С. В. [5] через інтеграцію економічних і соціальних параметрів.

Міжнародні дослідження акцентують увагу на ролі інституційного середовища та управління: Да Круз Н. Ф., Маркес Р. С. [6] підкреслюють значення життєздатності муніципальних підприємств, а Хомсі Г. С. [2] вплив місцевої політики на їх ефективність. Водночас Кудрявцева Т. Й., Купоров Й. Й. [8] обґрунтовують необхідність поєднання економічної та соціальної ефективності інвестицій, а Вагнер О., Берло К., Герр К., Компаніє М. [9] визначають ключові чинники успішного розвитку муніципальних підприємств. Загалом, наявні підходи потре-

бують інтеграції у комплексну модель, що враховує фінансові, управлінські та інституційні фактори.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних підходів до підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити теоретичні засади дослідження; проаналізувати сучасний стан та ключові проблеми функціонування комунальних підприємств; систематизувати методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості; обґрунтувати стратегічні напрями підвищення фінансової стійкості; сформувати інтегровану модель розвитку комунальних підприємств у системі місцевої економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Системна вразливість комунальних підприємств в умовах тривалої економічної нестабільності зумовлює необхідність переосмислення підходів до забезпечення їх фінансової стійкості. Посилення процесів децентралізації об'єктивно підвищує роль органів місцевого самоврядування у формуванні ефективних моделей управління такими підприємствами. Водночас інвестиційний дефіцит у сфері житлово-комунального господарства стримує модернізацію інфраструктури та знижує якість надання послуг. У сукупності зазначені фактори актуалізують пошук стратегічних рішень, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової фінансової стабільності комунального сектору.

Фінансова стійкість комунальних підприємств визначається як здатність забезпечувати безперервність надання базових послуг за умов обмежених ресурсів із збереженням платоспроможності та збалансованості фінансових потоків. На відміну від класичних підходів, вона має багатовимірний характер і поєднує економічні та соціальні критерії, що обумовлює необхідність врахування не лише фінансових результатів, а й стабільності функціонування та доступності послуг. Подвійна природа КП, як господарських і водночас соціально орієнтованих суб'єктів, формує компроміс між економічною ефективністю та суспільною значущістю [1, с. 81]. При цьому, на відміну від приватного бізнесу, їх діяльність менш автономна та залежить від регуляторної політики і бюджетної підтримки, що обмежує можливість формування стійкої фінансової моделі [2, с. 214].

Інвестиційна привабливість у класичному розумінні базується на оцінці доходності, ризиків і фінансової стабільності, однак у комунальному секторі вона набуває розширеного змісту, включаючи соціальний ефект, якість і доступність послуг та інституційні умови функціонування. Такий підхід зумовлює необхідність інтеграції фінансових і нефінансових параметрів в єдину систему оцінювання

[5]. Водночас багатофакторність інвестиційної привабливості проявляється у врахуванні прозорості діяльності, стабільності тарифної політики, якості управління та здатності до розвитку, що відповідає сучасним підходам до оцінки життєздатності комунальних підприємств у контексті сталого розвитку територій [6, с. 94].

Взаємозв'язок фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств має системний і двонаправлений характер, що проявляється у взаємному підсиленні або, навпаки, деградації відповідних параметрів. Фінансова стійкість виступає базовою передумовою формування інвестиційної привабливості, оскільки визначає здатність підприємства генерувати стабільні грошові потоки, виконувати зобов'язання та знижувати ризики для потенційних інвесторів. У свою чергу, залучення інвестицій створює ресурсну основу для модернізації інфраструктури, підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансових позицій підприємства, що формує замкнений контур взаємного впливу.

Причинно-наслідкові залежності між цими категоріями особливо виразно проявляються в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Низький рівень фінансової стійкості, що характеризується дефіцитом ліквідності, високим рівнем заборгованості та нестабільністю доходів, знижує довіру інвесторів і підвищує сприйнятий рівень ризику. Як наслідок, підприємство втрачає можливість залучення зовнішнього фінансування або змушене робити це на менш вигідних умовах. Водночас відсутність інвестицій поглиблює технологічну відсталість, знижує ефективність використання ресурсів і посилює фінансову нестійкість, формуючи негативну спіраль розвитку [3, с. 114].

Зазначений механізм доцільно інтерпретувати як ефект "замкненого кола", в межах якого низька фінансова стійкість трансформується у низьку інвестиційну привабливість, що, своєю чергою, унеможливує покращення фінансових показників у майбутньому. Для комунальних підприємств цей ефект посилюється інституційними обмеженнями, зокрема регульованістю тарифів, залежністю від бюджетних трансфертів та обмеженою автономією у прийнятті управлінських рішень. Внаслідок цього навіть за наявності потенційно привабливих напрямів розвитку підприємства не здатні реалізувати їх без зовнішньої підтримки або структурних змін у системі управління.

Разом із тим можливий і протилежний сценарій — формування позитивного циклу розвитку, коли підвищення фінансової стійкості сприяє зростанню інвестиційної привабливості, що забезпечує доступ до ресурсів для подальшого зміцнення фінансової бази. Ключовим завданням управління у цьому контексті є розрив негативного циклу та ініціювання позитивної динаміки шляхом впровадження комплексних стратегічних рішень, спрямованих на одночасне покращення фінансових і управлінських параметрів діяльності підприємства [8, с. 186]. Ми систематизували підходи

Таблиця 1. Порівняння підходів до оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств

Автор	Об'єкт оцінки	Основні критерії	Переваги підходу	Обмеження
Саранюк А.	Інвестиційна привабливість КП	Інтегральні показники, фінансові коефіцієнти, ризики	Системність оцінювання, можливість узагальнення	Недостатній облік соціального ефекту
Полюянов В., Головчанська М.	Інвестиційна привабливість	Фінансова стабільність, дохідність, платоспроможність	Орієнтація на класичні фінансові критерії	Обмежена адаптація до специфіки КП
Слободяник М.	Фінансова стійкість КП	Ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність	Глибокий аналіз фінансових показників	Ігнорування управлінських факторів
Кашка С.	Інвестиційна привабливість підприємств ЖКГ	Фінансові, соціальні, інституційні показники	Комплексність підходу, урахування специфіки сектору	Складність практичного застосування
Кудрявцева Т., Купоров Й.	Соціально-економічна ефективність інвестицій	Економічна віддача + соціальний ефект	Інтеграція соціальної складової	Узагальнений характер оцінки

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [1—3; 5].

до оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств в (Табл. 1).

Фінансова модель діяльності комунальних підприємств в Україні формується під впливом поєднання ринкових механізмів та адміністративно-регуляторних обмежень, що зумовлює її структурну неоднорідність і залежність від зовнішніх джерел підтримки. На відміну від класичних суб'єктів господарювання, комунальні підприємства функціонують у межах моделі обмеженої комерціалізації, де фінансові результати визначаються не лише ефективністю управління, але й параметрами тарифного регулювання, соціальними зобов'язаннями та бюджетною політикою. Це формує специфічну конфігурацію фінансових потоків, у якій значну роль відіграють неринкові джерела ресурсів.

Ключовими джерелами фінансування комунальних підприємств виступають власні доходи від реалізації послуг, бюджетні трансферти (дотації, субсидії), а також залучені ресурси у формі кредитів або інвестиційних програм. Власні доходи, як правило, формуються за рахунок тарифів на житлово-комунальні послуги, проте їх обсяг часто є недостатнім для покриття операційних витрат і капітальних інвестицій. Бюджетна підтримка, у свою чергу, компенсує цей дефіцит, але водночас посилює залежність підприємств від рішень органів місцевого самоврядування, що знижує рівень їх фінансової автономії. У результаті фінансова модель КП набуває гібридного характеру, поєднуючи елементи самофінансування та бюджетного утримання [9].

Структура доходів і витрат комунальних підприємств характеризується значною часткою постійних витрат, пов'язаних із підтриманням інфраструктури, енергоспоживанням та оплатою праці. Водночас доходна частина є відносно негнучкою, оскільки залежить від встановлених тарифів і рівня платіжної дисципліни населення. Це створює асиметрію між динамікою витрат і доходів: зростання собівартості послуг не завжди супроводжується відповідним переглядом тарифів, що призводить до накопичення фінансових дисбалансів. Додатковим фактором виступає зношеність основних засобів, яка підвищує витрати на обслуговування та знижує ефективність використання ресурсів.

Особливе місце у фінансовій моделі комунальних підприємств займає тарифна політика, яка виступає одночасно економічним інструментом і соціальним регулятором. З одного боку, тарифи повинні забезпечувати відшкодування витрат і формування інвестиційного ресурсу, з іншого — залишатися соціально прийнятними для населення. Така подвійна функція тарифів обмежує можливість їх використання як повноцінного інструменту фінансового управління та часто призводить до їх штучного стримування. У довгостроковій перспективі це підриває фінансову стійкість підприємств і знижує їх інвестиційну привабливість, формуючи хронічний дефіцит ресурсів для розвитку [7, с. 266].

Узагальнюючи, фінансова модель діяльності комунальних підприємств в Україні характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх джерел фінансування, структурною жорсткістю витрат і обмеженістю доходної бази, що обумовлює необхідність її трансформації у напрямі підвищення автономності, гнучкості та інвестиційної спроможності. Структура фінансової моделі КП подана в (Табл. 2).

Таблиця 2. Структура фінансової моделі комунального підприємства

Елемент	Характеристика	Особливості для КП
Джерела доходів	Тарифні надходження, бюджетні дотації	Висока залежність від регулювання
Залучене фінансування	Кредити, інвестиційні програми	Обмежений доступ через низьку привабливість
Основні витрати	Енергоносії, зарплата, ремонт	Висока частка постійних витрат
Тарифна політика	Регульована	Компроміс між економікою і соціальною функцією
Фінансова автономія	Обмежена	Залежність від місцевої влади

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [6; 9].

Фінансова стійкість комунальних підприємств в Україні формується під впливом комплексу системних обмежень, що мають як економічну, так і інституційну природу. Їх сукупна дія призводить до накопичення внутрішніх дисбалансів, які не лише ускладнюють поточне функціонування підприємств, але й істотно знижують їх здатність до розвитку. На відміну від короткострокових фінансових труднощів, характерних для ринкових суб'єктів, проблеми комунального сектору мають стійкий, відтворюваний характер, що свідчить про структурну деформацію фінансової моделі.

Однією з ключових проблем є хронічна збитковість значної частини комунальних підприємств, яка зумовлена невідповідністю між фактичними витратами та встановленими тарифами. У багатьох випадках тарифи не покривають повної собівартості послуг, що змушує підприємства функціонувати у режимі постійного дефіциту фінансових ресурсів. Така ситуація призводить до накопичення кредиторської заборгованості, обмежує можливості інвестування та формує залежність від бюджетних дотацій [3, с. 117].

Суттєвим чинником фінансової нестійкості є застаріла інфраструктура, що характеризується високим рівнем зносу та неефективністю, спричиняючи зростання витрат і поглиблення дисбалансу між доходами і витратами. Обмежені інвестиційні ресурси не дозволяють здійснювати модернізацію, закріплюючи інфраструктурну інерцію.

Додатковою проблемою є низька платіжна дисципліна споживачів, що викликає касові розриви та

ускладнює виконання фінансових зобов'язань, змушуючи підприємства компенсувати дефіцит обігових коштів. Водночас політичний вплив на тарифну політику призводить до їх стримування, що не покриває реальні витрати та спричиняє хронічне недофінансування [7, с. 267].

У сукупності ці фактори формують системні обмеження фінансової стійкості, подолання яких потребує інституційних змін, модернізації інфраструктури та підвищення фінансової дисципліни. Логіко-структурна модель ключових проблем фінансової стійкості подана на (Рис. 1).

Фінансова стійкість комунальних підприємств визначається не лише фінансовими параметрами, а й якістю управління та інституційного середовища, що формує системні обмеження ефективності. На відміну від приватного сектору, тут відсутні повноцінні ринкові стимули, що зумовлює специфічні управлінські ризики.

Ключовою проблемою є неефективність корпоративного управління, яка проявляється у розмитості відповідальності, низькій прозорості та слабкому контролі результатів, що ускладнює реалізацію стратегій [7, с. 268]. Додатковим обмеженням виступає відсутність стимулів до ефективності: адміністративне регулювання та бюджетна підтримка знижують мотивацію до оптимізації діяльності.

Важливу роль відіграє інформаційна асиметрія як всередині підприємств, так і у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, що підвищує ризики та знижує довіру [6, с. 102]. У сукупності ці фактори обмежують здатність підприємств до розвитку та залучення



Рис. 1. Логіко-структурна модель ключових проблем фінансової стійкості КП

Джерело: узагальнено авторами на онові джерела [7].

інвестицій у довгостроковій перспективі. Оцінювання інвестиційної привабливості комунальних підприємств ґрунтується на широкому спектрі методичних підходів, що сформувалися у межах фінансового аналізу, інвестиційного менеджменту та публічного управління. Найбільш поширеними серед них є інтегральні, рейтингові та експертні методики, кожна з яких відображає певний аспект інвестиційної доцільності.

Інтегральні підходи базуються на агрегуванні системи фінансових показників у єдиний узагальнюючий індикатор, що дозволяє отримати комплексну оцінку стану підприємства. До таких показників, як правило, включаються коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової незалежності та ділової активності. Перевагою цього підходу є його формалізованість і можливість порівняння підприємств між собою, однак він обмежений у врахуванні нефінансових факторів, що є критично важливими для комунального сектору [5].

Рейтингові моделі передбачають ранжування підприємств за сукупністю критеріїв із використанням бальної або вагової системи оцінювання. Вони дозволяють враховувати як фінансові, так і окремі якісні параметри, формуючи відносну позицію підприємства у порівняльному середовищі. Разом із тим результати рейтингових оцінок значною мірою залежать від вибору критеріїв і їх вагомості, що знижує об'єктивність отриманих результатів.

Експертні підходи ґрунтуються на залученні фахівців для оцінювання інвестиційної привабливості з урахуванням специфіки галузі, управлінських практик та інституційного середовища. Вони дозволяють враховувати фактори, що складно піддаються кількісному вимірюванню, однак мають високий рівень суб'єктивності та обмежену відтворюваність результатів [5].

Попри значну поширеність, традиційні методики оцінювання інвестиційної привабливості мають низку суттєвих обмежень, які особливо проявляються у застосуванні до комунальних підприємств. Одним із ключових недоліків є ігнорування соціальної складової діяльності, що призводить до спрощеного трактування ефективності через фінансові результати. У комунальному секторі така редукція є методологічно некоректною, оскільки значна частина цінності створюється у формі суспільних благ, які не відображаються у прибутковості.

Не менш важливим обмеженням є недооцінка управлінських факторів, зокрема якості корпоративного управління, рівня прозорості та ефективності прийняття рішень. Саме ці параметри часто визначають здатність підприємства до адаптації та розвит-

ку, проте залишаються поза межами формалізованих моделей оцінювання.

Крім того, більшість існуючих методик мають статичний характер, фіксуючи стан підприємства на певний момент часу без урахування динаміки змін. Це ускладнює оцінювання потенціалу розвитку та здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища [6, с. 102].

З огляду на зазначені обмеження, доцільним є формування комплексного підходу до оцінювання інвестиційної привабливості комунальних підприємств, що передбачає інтеграцію фінансових, управлінських та соціальних показників у єдину аналітичну систему. Така модель дозволяє відійти від вузької фінансової інтерпретації та врахувати багатомірність функціонування підприємств у сфері житлово-комунального господарства.

Фінансовий блок моделі включає традиційні показники ліквідності, рентабельності, платоспроможності та структури капіталу, що характеризують економічну результативність діяльності. Управлінський блок охоплює показники якості корпоративного управління, рівня прозорості, стратегічного планування та ефективності прийняття рішень. Соціальний блок відображає доступність послуг, їх якість, екологічний вплив та рівень задоволення споживачів.

Інтеграція якісних параметрів у модель оцінювання передбачає використання комбінованих методів, зокрема шкалювання, експертного оцінювання та нормалізації показників. Це дозволяє формувати більш адекватну оцінку інвестиційної привабливості, що враховує як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства, підвищуючи точність управлінських рішень [8, с. 188]. Ми порівняли методики оцінки інвестиційної привабливості (Табл. 3).

Формування фінансової стійкості комунальних підприємств потребує переходу до диверсифікованої системи фінансування, що поєднує тарифні надходження, бюджетну підтримку, кредити, гранти та інвестиційні програми. Такий підхід знижує залежність від окремих джерел і підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Залучення приватного капіталу відкриває можливість для модернізації та впровадження інновацій, однак потребує прозорого управління та передбачуваного регуляторного середовища [9]. Важливу роль також відіграють механізми державно-приватного партнерства, які забезпечують ефективний розподіл ризиків і залучення додаткових ресурсів для розвитку інфраструктури.

Підвищення фінансової стійкості комунальних підприємств неможливе без трансформації управлін-

Таблиця 3. Порівняння методик оцінки інвестиційної привабливості

Методика	Основні критерії	Переваги	Обмеження
Інтегральна	Фінансові коефіцієнти	Формалізованість, порівнюваність	Ігнорування соціальних факторів
Рейтингова	Сукупність показників з вагами	Гнучкість, можливість ранжування	Суб'єктивність ваг
Експертна	Якісні та галузеві фактори	Урахування специфіки	Суб'єктивність, складність перевірки
Комплексна	Фінансові + управлінські + соціальні	Найбільш повна оцінка	Складність реалізації

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [7; 8].

ських підходів, що визначають якість прийняття рішень та ефективність використання ресурсів. Впровадження принципів корпоративного управління є базовим елементом таких змін, оскільки забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та стратегічної орієнтації діяльності підприємств. Це створює передумови для формування довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Важливим інструментом виступає впровадження систем KPI та оцінки ефективності, що дозволяє формалізувати цілі діяльності підприємства та забезпечити контроль за їх досягненням. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на виконання планових показників, сучасні системи оцінювання повинні враховувати як фінансові, так і нефінансові результати, включаючи якість послуг та ефективність використання ресурсів.

Цифровізація управління є ще одним стратегічним напрямом, що сприяє підвищенню операційної ефективності та зниженню інформаційної асиметрії. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси планування, обліку та контролю, забезпечуючи більш точне та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Ефективність функціонування комунальних підприємств значною мірою залежить від якості інституційного середовища, що визначає правила їх діяльності. Одним із ключових напрямів є реформування тарифної політики з метою забезпечення її економічної обґрунтованості та передбачуваності. Тарифи повинні відображати реальну собівартість послуг і створювати умови для формування інвестиційного ресурсу, водночас зберігаючи соціальну доступність.

Підвищення прозорості діяльності комунальних підприємств є необхідною умовою зниження інвестиційних ризиків і формування довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Це передбачає відкритість фінансової звітності, чіткість процедур прийняття рішень та доступність інформації про результати діяльності.

Зміцнення ролі місцевого самоврядування у стратегічному управлінні комунальними підприємствами дозволяє забезпечити більш ефективну координацію між економічними та соціальними цілями їх діяльності. При цьому важливим є розмежування функцій власника і менеджменту, що сприяє підвищенню якості управління [4, с. 890].

Окремого значення у сучасних умовах набувають інноваційні та поведінкові аспекти управління кому-

нальними підприємствами. Управлінські рішення, що приймаються в умовах невизначеності, значною мірою залежать від когнітивних установок, досвіду та схильності до ризику управлінського персоналу. Це формує додатковий рівень впливу на фінансову стійкість підприємства, який не враховується у традиційних економічних моделях.

Когнітивні фактори, такі як уникнення рішень, ескалація зобов'язань або селективне сприйняття інформації, можуть призводити до неефективного розподілу ресурсів і затримки необхідних управлінських змін. Водночас усвідомлення цих факторів та їх інтеграція у систему управління дозволяє підвищити якість стратегічних рішень і знизити ризики фінансової нестабільності. Таким чином, поєднання інноваційних підходів із поведінковим аналізом створює додатковий потенціал для підвищення інвестиційної привабливості комунальних підприємств. Ми провели ранжування стратегічних заходів за ефективністю та складністю впровадження, результати наведені (Табл. 4).

Узагальнення проведеного аналізу свідчить, що розвиток комунальних підприємств не може забезпечуватися через ізольоване вдосконалення окремих елементів. Фінансова стійкість, інвестиційна привабливість, якість управління та інституційне середовище формують взаємопов'язану систему, де зміни в одному блоці впливають на інші. Тому інтегрована модель розвитку передбачає перехід від фрагментарного реагування до системного управління довгостроковою стійкістю.

У такій моделі фінансові фактори забезпечують ресурсну основу розвитку, однак їх ефективність залежить від якості управління, прозорості та стратегічної послідовності рішень, що обумовлює їх взаємозв'язок з управлінськими та інституційними компонентами [3, с. 116]. Управлінські фактори набувають системоутворювального значення, оскільки саме вони визначають ефективність використання ресурсів і здатність підприємства до адаптації.

Інституційне середовище задає рамкові умови функціонування, включаючи тарифну політику, рівень прозорості та роль місцевого самоврядування. За відсутності орієнтації на розвиток воно відтворює фінансову нестійкість та обмежує інвестиційний потенціал [4, с. 893].

Таким чином, інтегрована модель базується на взаємодії фінансових, управлінських та інституційних елементів, що забезпечують не короткострокове покращення, а довгострокову стійкість підприємств, модель по-

Таблиця 4. Ранжування стратегічних заходів за ефективністю та складністю впровадження

Захід	Очікувана ефективність	Складність впровадження	Коментар
Диверсифікація фінансування	Висока	Середня	Знижує залежність від бюджету
ДПП	Висока	Висока	Потребує інституційної підтримки
KPI-системи	Середня	Низька	Швидкий ефект
Цифровізація	Висока	Середня	Підвищує прозорість
Реформа тарифів	Висока	Висока	Політично чутливий процес
Прозорість	Середня	Низька	Підвищує довіру

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [4; 6].

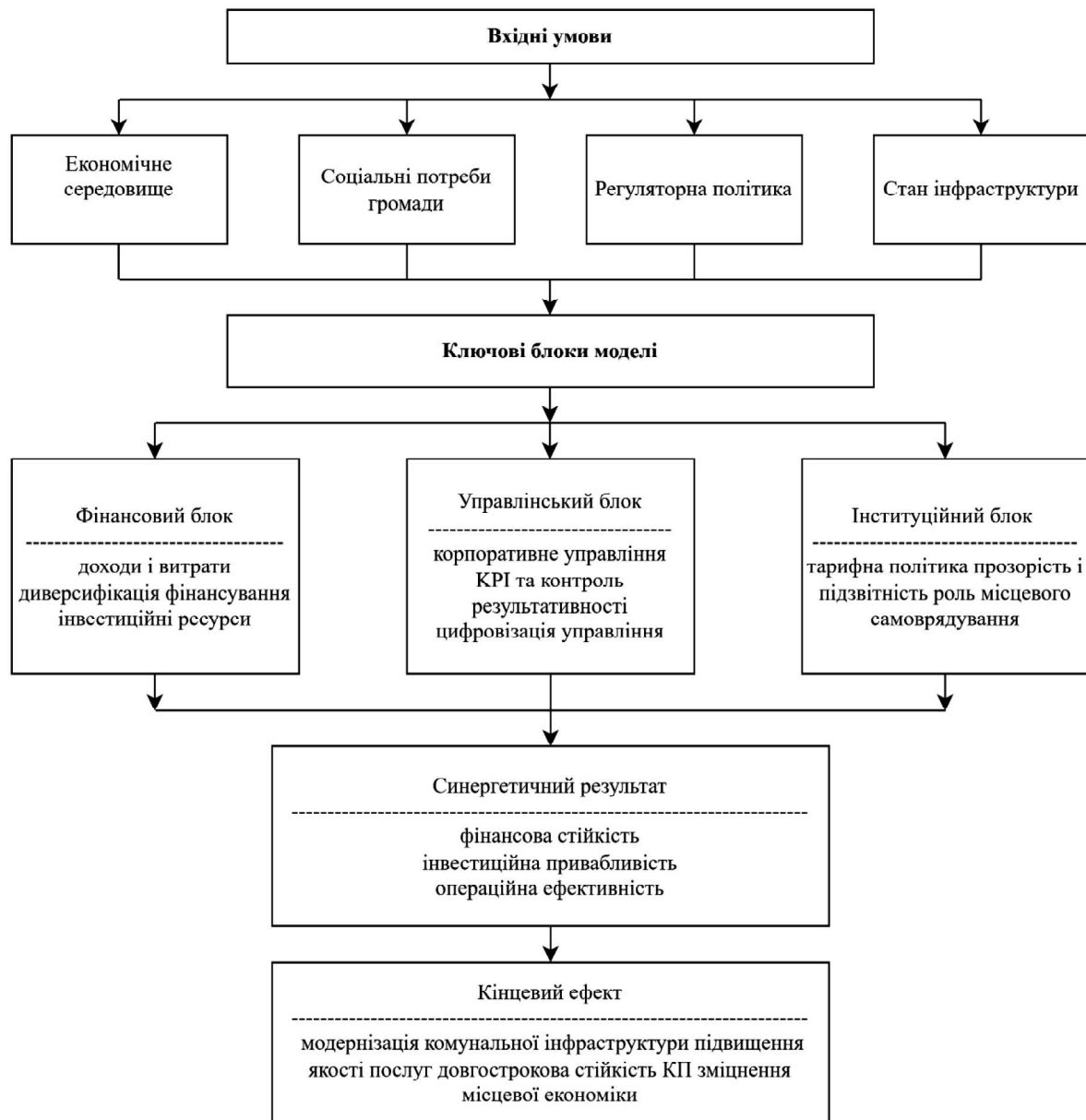


Рис. 2 Інтегрована модель розвитку КП у системі місцевої економіки

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [1—3; 5;8: 9].

дана на (Рис. 2). З позиції стратегічного управління вона передбачає поєднання фінансового оздоровлення, модернізації управління та інституційної підтримки як основи керованого розвитку комунального сектору.

Запропонована інтегрована модель розвитку комунальних підприємств у системі місцевої економіки відображає логіку переходу від фрагментарного управління до цілісної, взаємоузгодженої системи прийняття рішень, у якій фінансові, управлінські та інституційні компоненти функціонують як взаємодоповнювальні елементи. Її практична цінність полягає у можливості одночасного впливу на ключові детермінанти фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, що дозволяє не лише стабілізувати поточний стан підприємств, а й сформуванню передумов для їх довгострокового розвитку.

Водночас модель акцентує на необхідності узгодження економічної ефективності з соціальною

функцією комунальних підприємств, що забезпечує їх інтеграцію у ширший контекст розвитку територіальних громад і підвищення якості місцевої економічної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що фінансова стійкість та інвестиційна привабливість комунальних підприємств є взаємопов'язаними характеристиками, які формуються під впливом фінансових, управлінських та інституційних факторів.

Доведено, що традиційні підходи до їх оцінювання є недостатніми, оскільки не враховують соціальну специфіку діяльності та якість управління. Визначено ключові проблеми функціонування комунальних підприємств, зокрема хронічну збитковість, інфрас-

структурну зношеність, низьку платіжну дисципліну та регуляторні обмеження. Обґрунтовано необхідність переходу до комплексних моделей оцінювання, що інтегрують фінансові, управлінські та соціальні показники.

Запропоновано стратегічні вектори підвищення фінансової стійкості, включаючи диверсифікацію фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, удосконалення корпоративного управління та підвищення прозорості.

Сформовано інтегровану модель розвитку комунальних підприємств, орієнтовану на довгострокову стійкість і підвищення ефективності їх функціонування. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню економічної спроможності територіальних громад та підвищенню якості комунальних послуг.

Література:

1. Саранюк А. Системне узагальнення методик оцінювання інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. № 1. С. 78—87. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vtneu_2016_1_10.pdf
2. Полюянов В. П., Головчанська М. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 213—218. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/24200
3. Слободяник М. Фінансово-економічна стійкість підприємств водопостачання та водовідведення в Україні: оцінка та перспективи розвитку. Вісник післядипломної освіти. 2025. №3. С. 112—120. URL: <http://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/810>
4. Homsy G. C. Powering sustainability: Municipal utilities and local government policymaking. *Environment and Planning C: Government and Policy*. 2016. Vol. 34 (5). P. 889—906. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263774X15596530>
5. Кашка С. В. Управління інвестиційною привабливістю підприємств життєзабезпечення міст (на прикладі ПрАТ "АК "Київводоканал"): дис. ... Суми, 2023. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/8b730234-779c-40fe-be1f-be41709309cb>
6. Da Cruz N. F., Marques R. C. Viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services. *Local Government Studies*. 2011. Vol. 37 (1). P. 93—110. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.548551>
7. Скляренко І.В. Соболь Є.Ю Особливості управління комунальною власністю як предмету публічно-правових спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020, № 3, С. 265-26, DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/64>
8. Kudryavtseva T. J., Kuporov J. J. Evaluation of social and economic efficiency of investments in public utility services // *Asian Social Science*. — 2015. — Vol. 11 (20). P. 185—194. URL: <https://www.researchgate.net/publication/282463750>
9. Wagner O., Berlo K., Herr C., Companie M. Success factors for the foundation of municipal utilities in Germany. *Energies*. 2021. Vol. 14 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14040981>

References:

1. Saraniuk, A. (2016), "Systematic generalization of methods for assessing the investment attractiveness of housing and communal services enterprises", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 78—87, available at: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vtneu_2016_1_10.pdf (Accessed 20 March 2026).
2. Poluianov, V. P. and Holovchans'ka, M. A. (2013), "Assessment of the investment attractiveness of housing and communal services enterprises in Ukraine", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 1, pp. 213—218, available at: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/24200 (Accessed 20 March 2026).
3. Slobodianyuk, M. (2025), "Financial and economic sustainability of water supply and wastewater enterprises in Ukraine: assessment and development prospects", *otsinka ta perspektyvy rozvytku. Visnyk pisliadyplomnoi osvity*, vol. 3, pp. 112—120, available at: <http://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/810> (Accessed 20 March 2026).
4. Homsy, G. C. (2016), "Powering sustainability: Municipal utilities and local government policymaking", *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 34 (5), pp. 889—906. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263774X15596530>
5. Kashka, S. V. (2023), "Managing the investment attractiveness of urban utilities (using the example of PrJSC "AK "Kyivvodokanal")", Sumy, Ukraine, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/8b730234-779c-40fe-be1f-be41709309cb> (Accessed 20 March 2026).
6. Da Cruz N. F., Marques R. C. Viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services (2011), *Local Government Studies*, Vol. 37 (1), pp. 93—110. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.548551>
7. Skliarenko, I.V. and Sobol', Ye.Yu (2020), "Peculiarities of municipal property management as a subject of public law disputes", *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 3, S. 265—26, DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/64>
8. Kudryavtseva, T. J. and Kuporov, J. J. (2015), "Evaluation of social and economic efficiency of investments in public utility services", *Asian Social Science*, Vol. 11 (20), pp. 185—194, available at: <https://www.researchgate.net/publication/282463750> (Accessed 20 March 2026).
9. Wagner, O., Berlo, K., Herr, C. and Companie, M. (2021), "Success factors for the foundation of municipal utilities in Germany", *Energies*, Vol. 14 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14040981>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26