

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ КП «ОБРОШИН»)

Виконала

ст. гр. МОСз-31

Таравська С.Р.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ
Таравській Світлані Романівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Удосконалення фінансового планування на підприємстві (за матеріалами КП «ОБРОШИН»)**

керівник КРБ _____ Шведюк Юлія Володимирівна, доц., канд. екон. наук
затверджена наказом по університету від _____ «19» лютого 2026 р. № С-143

2. Термін подання студенткою КРБ _____ «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

фінансова та статистична звітність КП «ОБРОШИН», законодавчі та нормативно-правові акти в сфері фінансового планування, наукові статті, монографії, навчальні посібники з бізнес планування, економіки та фінансів підприємства, бухгалтерського обліку, операційного менеджменту та стратегічного управління, дані з YouControl.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи фінансового планування на підприємстві. Розділ 2. Фінансово-економічний аналіз основних видів діяльності КП «ОБРОШИН». Розділ 3. Обґрунтування доцільності впровадження концепції природоорієнтованих рішень у діяльність КП «ОБРОШИН».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості фінансового планування на підприємстві 2. Методичні підходи до фінансового планування діяльності підприємства 3. Організаційно-економічна характеристика підприємства 4. Результати фінансової діяльності КП «Оброшин» 5. Аналіз показників платоспроможності, ділової активності та рентабельності об'єкту дослідження 6. PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність 7. Обґрунтування доцільності впровадження природоорієнтованих рішень в діяльність КП «Оброшин» 8. Перспективні природоохоронні проєкти для об'єкту дослідження 9. Висновки

Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

**Науковий керівник
роботи**

(підпис)

_____ **Шведюк Ю.В.**
(прізвище, ініціали)

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності КП «ОБРОШИН» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літературних джерел щодо теми дослідження та формування змісту теоретичного розділу, написання п. 1.1.-1.2. КРБ	28.02.2026-15.03.2026	
3	Оцінювання фінансового стану та аналіз основних видів діяльності КП «ОБРОШИН», написання п. 2.1-2.2 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
4	Оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування об'єкту дослідження, виконання PESTEL-аналізу, написання п. 2.3 КРБ	30.03.2026-12.04.2026	
5	Порівняльний аналіз фінансових планів природоорієнтованих рішень, розроблених для КП «ОБРОШИН», написання п. 3.1. КРБ	13.04.2026-26.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення фінансового планування діяльності комунального підприємства, написання п. 3.2. КБР та висновків, оформлення пояснювальної записки	27.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.2026-31.05.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студентка

Таравська С.Р.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Таравська С.Р. Удосконалення фінансового планування на підприємстві (за матеріалами КП «ОБРОШИН»).

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних підходів до фінансового планування на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю комунального підприємства.

Об'єкт дослідження – комунальне підприємство «Оброшин».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти виконання фінансового планування на комунальному підприємстві.

Методи дослідження: узагальнення, систематизація, порівняння, комплексний підхід, фінансовий аналіз, PESTEL-аналіз.

Результати дослідження: у першому розділі досліджено теоретико-методичні основи фінансового планування на підприємстві; у другому розділі охарактеризовано об'єкт дослідження, проаналізовано результати фінансової діяльності комунального підприємства за 2023-2025 роки та виконано PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та тенденцій розвитку КП «Оброшин»; у третьому розділі розглянено доцільність впровадження природоорієнтованих рішень у діяльність КП «Оброшин» і запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового планування діяльності об'єкту дослідження.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 18 таблиць, 2 рисунки та 31 літературне джерело.

Ключові слова: фінансове планування, управління, фінансовий аналіз, концепція природоорієнтованих рішень, комунальне підприємство.

ABSTRACT

Taravska S.R. Improving Financial Planning at the Enterprise (Municipal Enterprise “Obroshyn” case study).

The purpose of the bachelor’s qualification paper is to study theoretical and methodological approaches to financial planning at the enterprise and to develop practical recommendations for improving the efficiency of management of a municipal enterprise’s activities.

The municipal enterprise “Obroshyn” is a case study. The subject of the research is theoretical and methodological approaches and applied aspects of implementing financial planning at a municipal enterprise.

Research methods include generalization, systematization, comparison, comprehensive approach, financial analysis, and PESTEL-analysis.

Research results: the first chapter examines the theoretical and methodological foundations of financial planning at the enterprise; the second chapter characterizes the case study, analyzes the results of the financial activities of the municipal enterprise for 2023-2025, and conducts a PESTEL-analysis of the impact of external factors and development trends of the municipal enterprise “Obroshyn”; the third chapter considers the feasibility of implementing nature-based solutions in the activities of the municipal enterprise “Obroshyn” and presents practical recommendations for improving the financial planning of the case study.

The bachelor’s qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, references, and appendices. The paper contains 18 tables, 2 figures, and 31 literature sources.

Keywords: financial planning, management, financial analysis, nature-based solutions concept, municipal enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Особливості фінансового планування на підприємстві.....	9
1.2. Характеристика методичних підходів фінансового планування діяльності підприємства	13
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ОБРОШИН».....	18
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження	18
2.2. Аналіз фінансової діяльності КП «Оброшин»	22
2.3. PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та тенденцій розвитку комунального підприємства	30
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРИРОДООРІЄНТОВАНИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ КП «ОБРОШИН»	37
3.1. Розроблення фінансового плану реалізації природоорієнтованих рішень КП «Оброшин»	37
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового планування діяльності об'єкту дослідження	46
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

В умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування, критичної актуальності набуває завдання ефективного функціонування підприємств комунального господарства. Комунальні підприємства (КП) впливають на життєдіяльність об'єднаних територіальних громад (ОТГ), адже саме вони забезпечують населення базовими послугами. До переліку фізіологічних потреб населення належить забезпечення водопостачанням і водовідведенням, озеленення та благоустрій ОТГ, обслуговування та експлуатація інженерних споруд.

Масштабна реформа децентралізації в Україні розпочалась у 2014-2015 роках, яка безпосередньо вплинула на роботу КП зараз – процес прийняття управлінських рішень було передано на рівень громад. Такий перерозподіл повноважень супроводжувався певними труднощами, зокрема зниженням ефективності фінансового планування діяльності підприємства.

Фінансове планування відіграє ключове значення в забезпеченні стабільності, стійкого функціонування та стратегічного управління підприємства. За умов роботи в жорсткому тарифному обмеженні, КП змушені самостійно шукати додаткові джерела фінансування.

Вимоги дотримання екологічних стандартів і адаптації до сучасних вимог у сфері охорони здоров'я спричинили необхідність внесення коректив в діяльність КП «Оброшин». Системи водовідведення та водопостачання є застарілими, що зумовлює високі витрати, низьку ефективність і негативний вплив на довкілля.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлена підвищенням ефективності фінансового планування, зокрема, шляхом впровадження природоорієнтованих рішень і надання практичних рекомендацій щодо покращення функціонування та управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних підходів до фінансового планування на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю КП.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ дослідити особливості фінансового планування на підприємстві;
- ✓ виконати порівняння методичних підходів до фінансового планування діяльності підприємства;
- ✓ охарактеризувати об'єкт дослідження – КП «Оброшин»;
- ✓ проаналізувати результати фінансової діяльності об'єкту дослідження за 2023-2025 роки;
- ✓ виконати PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та тенденцій розвитку КП;
- ✓ розробити фінансові плани реалізації природоорієнтованих рішень на території, яку обслуговує КП «Оброшин»;
- ✓ обґрунтувати практичні рекомендації та пропозиції керівництву КП щодо удосконалення фінансового планування основних напрямів діяльності.

Під час написання кваліфікаційної роботи бакалавра використано такі наукові методи як узагальнення, систематизація, порівняння, комплексний підхід, фінансовий аналіз, PESTEL-аналіз.

Об'єкт дослідження – КП «Оброшин».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти виконання фінансового планування на КП.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості фінансового планування на підприємстві

В умовах сучасної економіки ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства виступає важливою передумовою його стабільного функціонування та розвитку. У цьому контексті особливе значення має фінансове планування [13], яке дає змогу обґрунтувати обсяги доходів і витрат, а також сприяє формуванню очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях поняття «фінансове планування» трактується по-різному, що зумовлено різними підходами авторів до розуміння його сутності. Фінансове планування розглядається як складна економічна категорія, яка охоплює процеси прогнозування, управління та контролю фінансових ресурсів підприємства [12]. Науково-методичні підходи до визначення поняття «фінансове планування» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Науково-методичні підходи до визначення поняття «фінансове планування»

Автор	Визначення
Васьківська К.В.	Фінансове планування – це процес формування та розподілу фінансових ресурсів підприємства
Жигалкевич Ж.М.	Фінансове планування – це процес управління доходами, витратами та фінансовими результатами підприємства
Каламбет С.В.	Фінансове планування – це складова фінансового менеджменту, спрямована на досягнення фінансової рівноваги
Крамаренко Г.О.	Фінансове планування – це комплекс заходів щодо планування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства
Школьник І.О.	Фінансове планування – це система розроблення фінансових планів і показників, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку підприємства

Узагальнюючи наукові підходи, фінансове планування [7] будемо розглядати як процес формування системи фінансових показників, планів і прогнозів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення його стратегічних цілей і підтримання фінансової стабільності.

Сьогодні підприємства функціонують в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлено економічними, політичними та соціальними чинниками [10]. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність своєчасного планування фінансової діяльності, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів [1]. Фінансове планування виконує важливу роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує координацію фінансових потоків, сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню ефективності діяльності [13]. Воно дозволяє визначити оптимальні обсяги доходів, витрат і величини прибутку, а також забезпечити фінансову рівновагу підприємства.

Основною метою фінансового планування є забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом оптимального розподілу фінансових ресурсів і досягнення запланованих фінансових результатів [30]. Водночас фінансове планування спрямоване на підвищення прибутковості діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення платоспроможності. До основних завдань фінансового планування належать:

- прогнозування доходів і витрат;
- планування прибутку;
- визначення потреби в фінансових ресурсах;
- контроль за виконанням фінансових планів.

Залежно від періоду планування та цілей управління фінансовими ресурсами підприємства, фінансове планування поділяється на декілька видів (табл. 1.2), кожен з яких має свої особливості та функції.

Таблиця 1.2

Класифікація фінансового планування на підприємстві

Вид фінансового планування	Характеристика
Довгострокове	Спрямоване на визначення фінансової політики підприємства та напрямів її розвитку
Середньострокове	Передбачає деталізацію фінансових показників на декілька років
Короткострокове	Орієнтоване на планування поточної діяльності підприємства
Оперативне	Пов'язане з контролем руху грошових коштів у короткому періоді
Бюджетне	Включає формування доходів і витрат, контроль за їхнім виконанням

Використання різних видів фінансового планування дає змогу підприємству забезпечити узгодженість між стратегічними та поточними цілями, а також підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами. Одним із ключових моментів є своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптація фінансової політики підприємства [28]. Також варто зазначити, що ефективність фінансового планування значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня кваліфікації управлінського персоналу та використання сучасних методів прогнозування [10]. Низький рівень планування може спричинити нераціональне використання ресурсів і погіршення фінансового стану підприємства.

Особливості фінансового планування на підприємстві залежать від специфіки його діяльності, масштабів виробництва, організаційної структури та умов функціонування. Важливим аспектом є врахування рівня конкуренції та обмеженості фінансових ресурсів. З урахуванням зазначених вище чинників можна виокремити характерні особливості фінансового планування на підприємстві:

- індивідуальний характер фінансового планування – кожне підприємство функціонує в різних умовах та має власні цілі розвитку. Це зумовлює

необхідність адаптації фінансових планів до конкретних умов господарювання;

- тісний зв'язок фінансового планування з іншими видами планування на підприємстві, зокрема виробничим, інвестиційним і стратегічним [16]. Фінансові показники формуються на основі планових результатів діяльності, що забезпечує комплексний підхід до управління підприємством;
- динамічний характер фінансового планування, що передбачає постійне коригування планів залежно від змін умов зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, інфляційні процеси та зміни ринкової кон'юнктури;
- необхідність забезпечення балансу між доходами та витратами підприємства. Це вимагає ефективного управління фінансовими ресурсами та пошук оптимальних джерел фінансування [12]. Крім того, фінансове планування передбачає врахування ризиків, що можуть виникати в процесі господарської діяльності, та розроблення заходів мінімізації появи негативних наслідків;
- безперервність – процес планування здійснюється на постійній основі та потребує регулярного перегляду та коригування фінансових показників;
- інформаційне забезпечення фінансового планування, оскільки якість управлінських рішень залежить від достовірності та повноти інформації.

Отже, фінансове планування є важливим інструментом управління підприємством, що забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Важливо здійснювати процес планування з урахуванням специфіки функціонування кожного підприємства, наявної ситуації на ринку, дослідження тенденцій і вивчення поведінки споживачів, пошук резервів для розвитку нових напрямів діяльності та посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

1.2. Характеристика методичних підходів фінансового планування діяльності підприємства

Фінансове планування діяльності підприємства здійснюється на основі використання різних методичних підходів, які забезпечують обґрунтованість прийняття управлінських рішень та ефективне використання фінансових ресурсів [12]. Від правильного вибору підходів і методів планування значною мірою залежить результативність фінансової діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Методичні підходи до фінансового планування – це сукупність принципів, інструментів і показників, що визначають логіку побудови фінансових планів, алгоритм їхнього розроблення, реалізації та контролю [17]. Вони охоплюють не лише процес складання планів, але й організацію заходів з їхнього виконання, а також оцінювання ефективності результатів діяльності. У сучасних умовах господарювання методичні підходи до фінансового планування постійно удосконалюються. Серед ключових підходів до фінансового планування доцільно виділити традиційний, нормативний, оптимізаційний і системний, які відображають різні аспекти організації процесу планування (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Методичні підходи до фінансового планування діяльності підприємства

Підхід	Характеристика
Традиційний	базується на використанні досвіду попередніх періодів та усталених методів планування
Нормативний	передбачає використання встановлених норм і нормативів для розрахунку показників
Оптимізаційний	спрямований на вибір найбільш ефективного варіанту використання ресурсів
Системний	розглядає фінансове планування як цілісну систему взаємопов'язаних елементів

Порівняльний аналіз табл. 1.3. засвідчує, що традиційний підхід передбачає використання результатів діяльності підприємства за попередні

періоди для формування майбутніх планових показників. Він є простим у застосуванні, однак не враховує зміни зовнішнього середовища.

Нормативний підхід базується на використанні встановлених норм і нормативів витрат ресурсів, що дозволяє більш точно планувати витрати та контролювати їхній рівень. Такий підхід часто використовується на підприємствах зі стабільними умовами діяльності.

Оптимізаційний підхід полягає у виборі найбільш ефективного варіанту фінансових рішень [13]. Він передбачає порівняння кількох можливих варіантів і визначення найкращого з них за певними критеріями, такими як мінімізація витрат або максимізація результатів діяльності.

Системний підхід розглядає фінансове планування як складну систему, яка включає різні елементи, що взаємодіють між собою. Це дозволяє враховувати вплив різних чинників і забезпечувати узгодженість усіх фінансових рішень.

На нашу думку, для підприємств комунальної форми власності найбільш ефективним є поєднання декількох методичних підходів планування. Комплексний підхід до фінансового планування [19] дозволяє застосовувати сукупність інструментів, впроваджувати активно сучасні інформаційні технології, змінювати умови ведення бізнесу та підвищувати вимоги до ефективності управління підприємством. Окрім методичних підходів фінансового планування, на підприємстві широко застосовуються конкретні методи та інструменти (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Методи фінансового планування діяльності підприємства

Метод	Характеристика
Балансовий	забезпечує узгодження доходів і витрат підприємства
Нормативний	базується на використанні норм витрат ресурсів
Аналітичний	передбачає аналіз показників попередніх періодів
Економіко-математичний	використовує математичні моделі для планування
Бюджетування	передбачає складання та контроль виконання бюджетів

Вони дозволяють обирати алгоритми розрахунків та обґрунтовувати планові показники [18]. Балансовий метод є одним із базових у фінансовому плануванні, оскільки він дозволяє забезпечити відповідність між надходженням і використанням фінансових ресурсів підприємства. Його сутність полягає у зіставленні доходів і витрат з метою досягнення їх збалансованості. Завдяки цьому, підприємство може своєчасно виявити можливий дефіцит або надлишок коштів і вжити відповідних заходів. Наприклад, при складанні фінансового плану підприємство визначає обсяг очікуваних доходів від операційної діяльності та порівнює їх із запланованими витратами на утримання майна, оплату праці та інші потреби. Якщо витрати перевищують доходи, виникає потреба в пошуку додаткових джерел фінансування або оптимізації витрат. Балансовий метод дозволяє забезпечити фінансову рівновагу та стабільність діяльності підприємства.

Нормативний метод базується на використанні встановлених норм і нормативів витрат ресурсів. Його застосування дозволяє точно розрахувати потребу в фінансових ресурсах і контролювати рівень витрат. Норми можуть встановлюватися як на рівні підприємства, так і на державному рівні, зокрема для комунальних підприємств. Практичне застосування цього методу полягає в визначенні витрат на основі певних стандартів. Підприємство може встановити норму витрат на обслуговування одного об'єкта нерухомості або норму витрат електроенергії на одиницю послуги. Це дозволяє не лише планувати витрати, але й контролювати їхній фактичний рівень, виявляючи перевищення та причини їхнього виникнення.

Розрахунково-аналітичний метод передбачає використання даних попередніх періодів для прогнозування майбутніх фінансових показників. Він ґрунтується на аналізі динаміки доходів, витрат і фінансових результатів підприємства. Такий підхід дозволяє виявити основні тенденції розвитку та врахувати їх при складанні планів [19]. Якщо підприємство протягом кількох років демонструє стабільне зростання доходів від оренди майна, це може бути враховано при плануванні майбутніх надходжень. Водночас, аналіз витрат

дозволяє виявити статті, які зростають найшвидше, і своєчасно вжити заходів щодо їхньої оптимізації. Таким чином, цей метод допомагає формувати більш реалістичні фінансові плани.

Економіко-математичний метод передбачає використання різних моделей і розрахунків для обґрунтування фінансових показників. Його застосування дозволяє враховувати вплив таких чинників як зміна попиту, рівень цін або обсяг витрат на фінансові результати підприємства. На практиці це може проявлятися в застосуванні простих розрахунків або більш складних моделей прогнозування. Наприклад, підприємство може змодельовати, як зміниться прибуток при підвищенні вартості оренди або збільшенні витрат на утримання майна. Це дає можливість оцінити різні варіанти розвитку подій та обрати найбільш доцільний. Однак, використання цього методу потребує певного рівня підготовки персоналу та наявності відповідних інструментів.

Метод бюджетування є одним із найбільш поширених у сучасній практиці. Його сутність полягає в складанні системи бюджетів, які відображають планові доходи і витрати підприємства на певний період. Крім того, важливою складовою є контроль за виконанням бюджетів та аналіз відхилень від запланованих показників [16]. Підприємство може складати річний бюджет доходів і витрат, в якому визначаються всі основні джерела надходжень і напрями використання коштів. У процесі діяльності фактичні показники порівнюються з плановими, що дозволяє виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Це сприяє підвищенню фінансової дисципліни та ефективності управління ресурсами.

На практиці підприємства не обмежуються використанням лише одного методу фінансового планування. Найчастіше застосовується їхнє поєднання, що дозволяє ширше враховувати всі аспекти діяльності та підвищити точність планових розрахунків. Наприклад, балансовий метод може використовуватися разом із бюджетуванням, а розрахунково-аналітичний – доповнюватися нормативним підходом.

Висновки до розділу 1

Розглянуто основні теоретико-методичні аспекти фінансового планування на підприємстві, визначено сутність фінансового планування та його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Можна зробити висновок, що фінансове планування є важливою складовою управління, оскільки дозволяє узгоджувати доходи та витрати, а також формувати очікувані результати діяльності. З'ясовано, що фінансове планування є досить складним процесом, який включає прогнозування, розподіл і контроль фінансових ресурсів. Його ефективність залежить від багатьох чинників, зокрема від умов діяльності підприємства, рівня організації управління та доступності необхідної інформації. Виконано порівняльний аналіз основних підходів до фінансового планування. Встановлено, що використання різних підходів дозволяє більш гнучко організовувати процес планування та враховувати особливості діяльності підприємства.

Проаналізовано такі основні методи фінансового планування як балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, економіко-математичний та метод бюджетування. Важливо не використовувати лише один метод, а поєднувати їх між собою. Це дозволяє отримати більш точні результати та краще контролювати фінансові процеси на підприємстві. Що стосується комунальних підприємств, то для них фінансове планування має особливе значення через обмеженість ресурсів, тому правильний вибір методів і підходів допомагає працювати більш ефективно. Фінансове планування є необхідною умовою стабільної діяльності підприємства, оскільки воно дозволяє не лише планувати фінансові показники, а й своєчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ОБРОШИН»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Комунальні підприємства відіграють важливу роль у функціонуванні місцевого господарства, оскільки забезпечують населення необхідними послугами та сприяють розвитку територіальних громад. Їхня діяльність спрямована на ефективне використання комунального майна, надання якісних послуг населенню та забезпечення стабільного функціонування інфраструктури населених пунктів [20]. Особливістю таких підприємств є поєднання економічних і соціальних функцій, що визначає специфіку їхньої фінансово-господарської діяльності.

КП «Оброшин» є об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра, оскільки його фінансова діяльність, безпосередньо, пов'язана з використанням комунального майна та бюджетних коштів, а результати роботи впливають на забезпечення потреб територіальної громади [11]. Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, статутних документів і рішень органів місцевого самоврядування.

КП «Оброшин» створене з метою забезпечення належного функціонування об'єктів комунальної інфраструктури та задоволення господарських і соціальних потреб громади. Підприємство функціонує як суб'єкт господарювання і забезпечує ефективне використання об'єктів комунальної власності територіальної громади. Основним видом економічної діяльності підприємства є надання послуг з водопостачання та господарського обслуговування території громади [22]. Окрім цього, підприємство надає в оренду та експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно та, відповідно, отримує додаткові надходження на баланс підприємства. Загальні відомості про КП «Оброшин» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика КП «Оброшин» [28]

Повна назва підприємства	Комунальне підприємство «Оброшин»
Форма власності	Комунальна
Місцезнаходження	Україна, Львівська область, Львівський район, с. Оброшине
Основний вид діяльності	Забезпечення громади послугами водопостачання та господарським обслуговуванням території громади; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Код КВЕД	68.20, 36.00
Кількість працівників (станом на 2025 р.)	33 особи
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Мета діяльності	Забезпечення ефективного використання комунального майна та отримання доходу від господарської діяльності

Основна діяльність спрямована на підтримання належного стану майнових об'єктів, організацію їхнього раціонального використання та отримання доходів від господарської діяльності [26]. КП «Оброшин» виконує низку функцій, які забезпечують ефективне управління майном територіальної громади та організацію господарської діяльності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Основні функції КП «Оброшин»

Функція	Опис
1	2
Управління комунальним майном	Забезпечення ефективного використання об'єктів комунальної власності
Експлуатація та утримання майна	Проведення робіт з обслуговування та підтримання належного технічного стану об'єктів нерухомості

Продовження таблиці 2.2.

1	2
Надання майна в оренду	Передача майна територіальної громади в користування суб'єктам господарювання
Господарське забезпечення діяльності	Виконання робіт, пов'язаних з утриманням та експлуатацією майна
Отримання доходу від господарської діяльності	Формування фінансових результатів підприємства за рахунок господарської діяльності

Особливістю діяльності комунальних підприємств є те, що вони виконують не лише економічну, але й важливу соціальну функцію. Зокрема, підприємство сприяє розвитку місцевої інфраструктури, створенню робочих місць і залученню додаткових фінансових ресурсів для розвитку громади. Тому ефективне управління комунальним майном має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку територіальної громади. У сучасних умовах підприємство здійснює виробничо-господарську діяльність за декількома напрямками, ключові з яких наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні напрями діяльності КП «Оброшин»

Напрямок	Характеристика
Управління об'єктами комунальної власності	Організація ефективного використання майна територіальної громади
Надання майна в оренду	Передача приміщень та інших об'єктів нерухомості в оренду фізичним та юридичним особам
Експлуатація та утримання майна	Проведення робіт з технічного обслуговування та утримання майнових об'єктів
Надання допоміжних комунальних послуг	Виконання робіт, пов'язаних з водопостачанням та очищенням води
Господарська діяльність	Отримання доходів від використання майна та надання відповідних послуг

Зазначені напрями діяльності КП «Оброшин» визначають специфіку функціонування підприємства та формують структуру доходів і витрат.

Рациональне поєднання цих напрямів дозволяє забезпечувати стабільну господарську діяльність та ефективне використання ресурсів.

Варто зазначити, що КП «Оброшин» здійснює свою діяльність у межах конкретної територіальної громади, що безпосередньо впливає на масштаби діяльності підприємства та фінансові можливості. На відміну від суб'єктів господарювання приватної форми власності, комунальне підприємство не має права самостійно визначати тарифи та пріоритетні напрями розвитку [9], оскільки значна частина рішень приймається або обов'язково погоджується органами місцевого самоврядування.

Фінансова діяльність об'єкту дослідження характеризується поєднанням стабільних фінансових надходжень від надання комунальних послуг і змінних доходів від оренди майна та виконання господарських робіт. Така структура дохідної частини потребує ретельного фінансового планування та постійного контролю за витратами, оскільки будь-які зміни в зовнішньому середовищі можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства.

Окремої уваги заслуговує кадровий потенціал підприємства. Низька плинність кадрів КП «Оброшин» дозволяє забезпечувати виконання основних функцій, однак обмежені фінансові ресурси ускладнюють процес залучення висококваліфікованих фахівців. Це також необхідно враховувати при плануванні діяльності та формуванні бюджету підприємства. Організаційна структура КП «Оброшин» демонструє розподіл функцій між апаратом управління, виробничими та допоміжними структурними підрозділами підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Оброшин»

Матеріально-технічна база КП «Оброшин» складається з об'єктів комунальної власності, стан яких безпосередньо впливає на величину витрати, пов'язану з поточним і капітальним ремонтом основних засобів, які є на балансі підприємства. Потреба в ремонті та модернізації майна зумовлює необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів та ще раз підкреслює важливість ефективного фінансового планування.

Таким чином, КП «Оброшин» є важливим елементом системи місцевого господарства та виконує ключову роль у забезпеченні життєдіяльності територіальної громади. Специфіка його діяльності, організаційно-правова форма та обмеженість фінансових ресурсів зумовлюють необхідність детального аналізу фінансової та виробничо-господарської діяльності підприємства, що стане предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи бакалавра.

2.2. Аналіз фінансової діяльності КП «Оброшин»

Фінансовий стан підприємства є важливим показником ефективності його діяльності, оскільки характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, ефективність використання, платоспроможність і фінансову стійкість. Аналіз фінансового стану дозволяє оцінити результати господарської діяльності підприємства та визначити можливі напрями підвищення ефективності його функціонування. Аналіз фінансового стану КП «Оброшин» виконано на основі даних фінансової звітності підприємства за 2023-2025 роки – Балансу підприємства та Звіту про фінансові результати.

Слід зазначити, що у фінансовій звітності об'єкту дослідження використовується форма №2-м, в якій показники фінансового результату від операційної діяльності окремо не відображаються. У зв'язку з цим, у досліджуваному періоді валовий прибуток підприємства фактично відповідає фінансовому результату від операційної діяльності та фінансовому результату до оподаткування.

Таблиця 2.4

Результати фінансової діяльності КП «Оброшин» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції	6959,2	8437,8	10063,1	1478,6	1625,3
Собівартість реалізованої продукції	6944,2	8416,0	10038,6	1471,8	1622,6
Валовий прибуток	15,0	21,8	24,5	6,8	2,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	15,0	21,8	24,5	6,8	2,7
Фінансовий результат до оподаткування	15,0	21,8	24,5	6,8	2,7
Витрати з податку на прибуток	2,7	3,9	4,4	1,2	0,5
Чистий прибуток	12,3	17,9	20,1	5,6	2,2

Як бачимо з табл. 2.4, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання основних показників фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 6959,2 тис. грн у 2023 році до 10063,1 тис. грн у 2025 році, що свідчить про збільшення обсягів господарської діяльності підприємства. Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання і збільшилася з 6944,2 тис. грн у 2023 році до 10038,6 тис. грн у 2025 році. Зростання показника пов'язане із поступовим збільшенням витрат підприємства, які зростали такими ж темпами як доходи від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Валовий прибуток підприємства протягом досліджуваного періоду зріс з 15,0 тис. грн у 2023 році до 24,5 тис. грн у 2025 році. Фінансовий результат від операційної діяльності має аналогічну динаміку, що пояснюється відсутністю інших операційних доходів і витрат. Чистий прибуток підприємства також має тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році він становив 12,3 тис. грн, то у 2025 році цей

показник зріс до 20,1 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності та прибутковості підприємства.

Оцінювання фінансового стану КП «Оброшин» є важливим етапом фінансово-економічного аналізу, оскільки дає змогу комплексно охарактеризувати результати діяльності підприємства, рівень платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Отримані результати дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової політики підприємства, визначити наявні ризики, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку. Основною метою аналізу фінансового стану є визначення здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, підтримувати достатній рівень ліквідності та забезпечувати стабільне функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища.

Фінансовий стан КП «Оброшин» оцінюється на основі системи відносних показників, які характеризують ліквідність, фінансову стійкість, структуру капіталу та рівень рентабельності. Використання коефіцієнтного аналізу дозволяє отримати об'єктивну оцінку фінансового стану, оскільки відносні показники є універсальними та порівнюваними в часі. Оцінювання фінансового стану підприємства є необхідною передумовою для формування обґрунтованих висновків щодо його фінансової стабільності та перспектив подальшого розвитку. Результати проведеного аналізу наведені в табл. 2.5 та слугують інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства в цілому.

Дані табл. 2.5 характеризують фінансовий стан КП «Оброшин» протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 році становив 0,34, у 2024 році знизився до 0,20, а у 2025 році зріс до 0,94. Це свідчить про розширення можливостей підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.5

Оцінювання фінансового стану КП «Оброшин» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,20	0,94	-0,14	0,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,72	2,13	3,56	0,41	1,43
Коефіцієнт покриття	1,90	2,30	4,21	0,39	1,92
Коефіцієнт фінансової автономії	0,97	0,97	0,98	0,00	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,03	1,02	0,00	-0,01
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,03	0,03	0,02	0,00	-0,01
Рентабельність продукції, %	0,18	0,21	0,20	0,03	-0,01
Рентабельність підприємства, %	0,18	0,21	0,20	0,03	-0,01

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду зростав і у 2025 році досягнув рівня 3,56, що свідчить про достатньо високий рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт покриття також має тенденцію до зростання, що засвідчує підвищення забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. Коефіцієнт фінансової автономії протягом досліджуваного періоду залишається на високому рівні (0,97-0,98), що свідчить про значну частку власного капіталу в структурі фінансування підприємства та його низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Показники рентабельності КП «Оброшин» залишаються невисокими, що є характерним для підприємств комунальної форми власності. Разом з тим спостерігається незначна позитивна динаміка рентабельності діяльності підприємства.

Після порівняльного аналізу показників ліквідності доцільно детально розглянути рівень платоспроможності та фінансової стійкості КП «Оброшин». Саме ці характеристики відображають здатність підприємства забезпечувати

стабільне функціонування в довгостроковій перспективі, зберігати фінансову незалежність та мінімізувати ризики, пов'язані з використанням залученого капіталу. У роботі використано систему відносних показників, які дозволяють комплексно оцінити фінансову незалежність підприємства, рівень залучення позикових коштів та ефективність використання власного капіталу. Зокрема, до таких показників належать коефіцієнт платоспроможності (автономії), коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, а також показники маневреності оборотного та власного капіталу.

Аналіз зазначених коефіцієнтів у динаміці дає змогу виявити зміни в фінансовій структурі КП «Оброшин» протягом 2023-2025 років, оцінити рівень його фінансової незалежності та визначити тенденції в формуванні капіталу. Ці дані дозволяють зробити висновки щодо фінансової стійкості підприємства та ефективності обраної фінансової політики. Результати розрахунку основних показників платоспроможності та фінансової стійкості КП «Оброшин» за 2023-2025 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) КП «Оброшин»
за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,97	0,97	0,98
2	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,03	0,03	0,02
3	Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	0,48	0,56	0,76
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	0,04	0,06

Дані табл. 2.6 свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості КП «Оброшин» протягом 2023-2025 рр. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2023 році становив 0,97, у 2024 році - залишився незмінним 0,97, а у 2025 році зріс до 0,98, що значно перевищує нормативне значення. Це свідчить про високу частку власного капіталу в

структурі джерел фінансування підприємства. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу в досліджуваному періоді залишається на дуже низькому рівні: 0,03 у 2023 році, 0,03 у 2024 році та 0,02 у 2025 році. Це свідчить про незначну залежність підприємства від залучених коштів і позитивно характеризує його фінансову стійкість.

Коефіцієнт маневреності обігового капіталу має тенденцію до зростання: з 0,48 у 2023 році до 0,76 у 2025 році. Це означає, що частка вільних оборотних активів у розпорядженні підприємства збільшується. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також поступово зростає - з 0,03 у 2023 році до 0,06 у 2025 році, що свідчить про покращення можливостей підприємства використовувати власний капітал у мобільній формі.

Важливе значення має оцінювання рівня ділової активності підприємства. Показники ділової активності відображають інтенсивність господарської діяльності КП «Оброшин», ефективність використання наявних ресурсів і швидкість обігу вкладених коштів у процесі виробництва і реалізації продукції. Оцінювання ділової активності дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує свої активи, оборотний капітал, матеріальні запаси та основні засоби. Крім того, аналіз оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості дає змогу оцінити стан розрахункової дисципліни підприємства, своєчасність надходження коштів від контрагентів і рівень фінансових зобов'язань перед постачальниками.

Для комплексної оцінки ділової активності КП «Оброшин» використано систему коефіцієнтів оборотності, які характеризують рух активів, основних засобів, матеріальних запасів, оборотного капіталу, а також стан дебіторської і кредиторської заборгованості. Розрахунок зазначених показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень господарської активності підприємства та ефективність його операційної діяльності.

Результати розрахунку основних показників ділової активності КП «Оброшин» за 2023-2025 роки подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності КП «Оброшин» за 2023-2025 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,42	0,49	0,55
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	19,03	16,99	23,81
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,98	10,31	10,73
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	32	34	33
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	19	21	15
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	70,43	96,85	63,72
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,44	0,53	0,64
8	Коефіцієнт оборотного капіталу	14,16	15,50	11,28

Дані табл. 2.6 свідчать про зміну показників ділової активності підприємства протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,42 у 2023 році до 0,55 у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства в процесі господарської діяльності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році становив 10,98, у 2024 році знизився до 10,31, а у 2025 році дещо зріс до 10,73. Відповідно строк погашення дебіторської заборгованості коливався в межах від 32 до 34 дня, що свідчить про відносно стабільну швидкість надходження коштів від дебіторів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році становив 19,03, у 2024 році знизився до 16,99, а у 2025 році зріс до 23,81. Це зумовило скорочення строку погашення кредиторської заборгованості до 15 днів у 2025 році. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2024 році зріс до 96,85, однак у 2025 році знизився до 63,72.

Коефіцієнт оборотності основних засобів має тенденцію до зростання, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів підприємства. Разом з тим коефіцієнт оборотного капіталу після зростання у 2024 році до 15,50 у 2025 році знизився до 11,28.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності КП «Оброшин» за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Рентабельність активів	0,07	0,10	0,10
2	Рентабельність власного капіталу	0,08	0,11	0,11
3	Рентабельність діяльності	0,18	0,21	0,20

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що показники рентабельності КП «Оброшин» протягом досліджуваного періоду залишаються невисокими, що зумовлено незначним чистим прибутком підприємства. Рентабельність активів зросла з 0,07% у 2023 році до 0,10% у 2024 році та 2025 році, що свідчить про незначне покращення ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу також має тенденцію до зростання: з 0,08% у 2023 році до 0,11% у 2024 році та 2025 році. Це означає, що ефективність використання власного капіталу підприємства дещо підвищилась. Рентабельність діяльності комунального підприємства у 2023 році становила 0,18%, тоді як у 2024 році зросла до 0,21%, а у 2025 році незначно знизилась до 0,20%. Загалом, це свідчить про відносно стабільний, хоч і не високий рівень прибутковості діяльності підприємства.

Отже, фінансовий аналіз КП «Оброшин» надає керівництву об'єктивну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень та допомагає вдосконалити фінансові стратегію підприємства і володіти достатньою аналітичною інформацією для складання фінансових планів та коротко- та довгострокову перспективу. Аналіз фінансових показників за 2023-2025 роки варто розглядати як важливий етап у процесі управління КП «Оброшин».

2.3. PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та тенденцій розвитку комунального підприємства

Діяльність комунальних підприємств формується під впливом широкого кола зовнішніх чинників, які визначають умови їхнього функціонування, можливості розвитку та обмеження в прийнятті управлінських рішень. Особливість комунальних підприємств полягає в тому, що вони поєднують економічну діяльність із виконанням соціально важливих функцій, спрямованих на забезпечення потреб територіальної громади [23]. У цьому контексті КП «Оброшин» здійснює свою діяльність у тісній співпраці з органами місцевого самоврядування, місцевим населенням, сусідніми територіальними громадами, державними інституціями та регуляторними органами, що зумовлює необхідність системного аналізу зовнішнього середовища.

Для комплексної оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства доцільно виконати PESTEL-аналіз як інструмент стратегічного управління, який дозволяє структурувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники [23]. Використання даного методу дає можливість не лише визначити ключові умови функціонування КП «Оброшин», але й окреслити потенційні ризики та напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Варто сказати, що даний аналіз потрібно проводити безпосередньо перед розробленням чи запуском нового проєкту чи продукту.

Для кращого розуміння впливу чинників зовнішнього середовища доцільно детальніше проаналізувати кожну групу чинників окремо (табл. 2.9). Це дасть змогу комплексно оцінити їхній вплив на діяльність КП «Оброшин», визначити ключові загрози, запропонувати дієві заходи щодо їх усунення або зменшення негативного впливу та дослідити перспективні напрями подальшого розвитку комунального підприємства

Таблиця 2.9

PESTEL-аналіз впливу зовнішніх чинників на діяльність КП «Оброшин»

Група чинників	Чинник	Вплив на підприємство	Заходи реагування
Політичні	Державна політика у сфері ЖКГ	Визначає напрям розвитку галузі	Адаптація до реформ
	Воєнний стан	Обмеження фінансування, ризику	Оптимізація витрат
	Децентралізація	Розширення повноважень громадян	Активна взаємодія з ОТГ
Економічні	Інфляція	Зростання витрат	Перегляд тарифів
	Ціни на енергоносії	Збільшення собівартості	Енергозбереження
	Платоспроможність населення	Впливає на оплату послуг	Гнучка тарифна політика
Соціальні	Демографічна ситуація	Зменшення споживачів	Розширення послуг
	Рівень доходів населення	Формує попит	Оптимізація витрат
	Довіра до підприємства	Впливає на репутацію	Покращення сервісу
Технологічні	Зношеність обладнання	Підвищення витрат	Модернізація
	Автоматизація	Підвищення ефективності	Впровадження ІТ-рішень
Екологічні	Екологічні стандарти	Потреба в модернізації	Впровадження еко-технологій
	Управління відходами	Вплив на довкілля	Оптимізація процесів
Правові	Законодавство	Регулює діяльність	Дотримання норм
	Тарифне регулювання	Обмеження доходів	Економічне обґрунтування

Проаналізуємо кожну групу чинників більш детально.

1. Політичні чинники мають значний вплив на діяльність комунальних підприємств, оскільки держава визначає основні правила функціонування сфери житлово-комунального господарства. У сучасних умовах особливий вплив має воєнний стан в Україні. Значна частина бюджетних коштів спрямовується на оборону, що обмежує фінансування інфраструктурних проєктів. Для КП «Оброшин» це вимагає раціонального використання наявних ресурсів і пошуку зовнішніх джерел фінансування. Водночас позитивною тенденцією є продовження реформи децентралізації, яка передбачає передачу ширших повноважень об'єднаним територіальним громадам. Це дає можливість підприємству активніше взаємодіяти з місцевою владою, брати участь у розвитку громади та впливати на прийняття управлінських рішень.
2. Економічні чинники є ключовою групою, яка визначає стабільність діяльності підприємства. Однією з головних проблем є високий рівень інфляції, який призводить до постійного зростання витрат на матеріали, паливо, електроенергію та інші ресурси. Це безпосередньо впливає на собівартість послуг. Особливо відчутним є зростання цін на енергоносії. Для комунального підприємства це критично, оскільки значна частина витрат пов'язана саме з енергоспоживанням. Ще одним важливим чинником є рівень платоспроможності населення. У разі зниження доходів населення зростає заборгованість за комунальні послуги, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. За таких умов керівництву КП «Оброшин» необхідно першочергово оптимізувати витрати, впровадити енергозберігаючі технології та провести економічно обґрунтовану тарифну політику.
3. Соціальні чинники визначають попит на послуги підприємства та рівень комунікації і взаємодії з місцевим населенням. Важливим аспектом є демографічна ситуація в країні. Скорочення чисельності населення або міграція українців за кордон призводить до зменшення кількості

споживачів послуг і, відповідно, зниження доходів підприємства. Також суттєвий вплив має рівень доходів населення має складна економічна ситуація в країні. Чим нижчий рівень доходів, тим складніше забезпечити своєчасну оплату послуг. Сучасною тенденцією є зростання вимог населення до якості обслуговування. Люди очікують не лише базових послуг, але й належного сервісу, швидкого реагування на звернення та прозорості діяльності підприємства. У зв'язку з цим керівництво КП «Оброшин» повинно підвищувати якість послуг, покращувати комунікацію з населенням і впроваджувати сучасні підходи до обслуговування клієнтів.

4. Технологічні чинники відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Сьогодні для багатьох комунальних підприємств характерною є проблема зношеності основних засобів. Застаріле обладнання призводить до втрат ресурсів, аварій та підвищення рівня небезпеки і появи нещасних випадків на виробництві. Впровадження сучасних технологій дозволяє зменшити витрати ресурсів, підвищити продуктивність праці та покращити якість послуг. Особливу увагу слід приділити автоматизації виробничих процесів і цифровізації управління. Наприклад, використання електронних систем обліку дозволяє підвищити точність розрахунків і зменшити вплив людського чинника.
5. Екологічні чинники стають все важливішими для діяльності комунальних підприємств. Сучасні вимоги передбачають необхідність дотримання екологічних стандартів, що стосуються використання природних ресурсів, рівня викидів забруднюючих речовин в атмосферу та скидів в водні об'єкти, поводження з відходами. Для КП «Оброшин» це означає необхідність впровадження екологічно безпечних технологій та зменшення негативного впливу на довкілля. Актуальними є такі напрями як енергозбереження, ефективне використання водних ресурсів, сортування та утилізація відходів. Крім того, зміна клімату також негативно впливає на діяльність підприємства, зокрема через збільшення навантаження на інфраструктуру. Разом з тим, посилення екологічних вимог відкриває нові

можливості, зокрема участь у грантових програмах, залучення інвестицій у «зелені» проєкти, реалізація концепції природоорієнтованих рішень.

6. Правові (інституційні) чинники визначають правила функціонування підприємства та встановлюють обмеження щодо окремих видів діяльності. Великою проблемою все ще залишається недосконалість порядку формування тарифів і непрозорість формування цін/тарифів за послуги та особливості операційної діяльності підприємств ЖКГ [22]. Комунальні підприємства діють відповідно до чинного законодавства України, яке регулює порядок надання житлово-комунальних послуг, формування тарифів, складання фінансової звітності та врегулювання трудових відносин. Проблемою є часті зміни законодавства, що ускладнює планування діяльності підприємства. Крім того, тарифне регулювання часто не дозволяє повністю покрити витрати, що створює фінансові труднощі. Водночас чітке нормативне регулювання сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та захисту прав споживачів.

На основі проведеного PESTEL-аналізу варто виокремити основні тенденції розвитку КП «Оброшин»:

- підвищення ролі місцевих громад у розвитку підприємства;
- необхідність модернізації інфраструктури та оновлення обладнання;
- зростання значення енергоефективності;
- посилення екологічних вимог;
- цифровізація процесів управління
- підвищення вимог до якості послуг.

Усі чинники зовнішнього середовища, визначені в межах PESTEL-аналізу, мають різний рівень впливу на діяльність КП «Оброшин». Найбільш вагомими є політичні та економічні чинники, оскільки саме вони визначають обсяги фінансування, можливості тарифного регулювання та напрями розвитку підприємства. Залежність від рішень органів місцевого самоврядування та державної політики в сфері житлово-комунального

господарства обмежує автономність підприємства в прийнятті стратегічних рішень.

Соціальні та правові чинники мають стабільний довгостроковий вплив, формуючи очікування споживачів щодо якості послуг і визначаючи нормативні обмеження діяльності підприємства. Технологічні та екологічні чинники створюють потенціал для розвитку, проте потребують значних фінансових ресурсів і системного підходу до їхнього впровадження.

Слід зазначити, що чинники PESTEL-аналізу не діють ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку. Зокрема, економічні обмеження безпосередньо впливають на можливості впровадження нових технологій і заходів з енергоефективності. Політичні рішення щодо тарифної політики та бюджетного фінансування визначають рівень інвестицій у модернізацію інфраструктури підприємства. До прикладу, посилення екологічних вимог обумовлює необхідність оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій, що потребує адаптації до чинного правового регулювання та фінансових можливостей підприємства. Таким чином, ефективність діяльності КП «Оброшин» залежить від комплексного врахування всіх груп зовнішніх чинників

Результати PESTEL-аналізу створюють аналітичну основу для подальшого дослідження діяльності КП «Оброшин» та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування. Виявлені зовнішні чинники доцільно враховувати під час аналізу фінансового стану підприємства, оцінювання його конкурентних позицій і розроблення напрямів стратегічного розвитку. Зокрема, врахування економічних, технологічних та екологічних чинників дозволить обґрунтувати перспективи залучення інвестицій, а аналіз правових і політичних умов – сформувати реалістичні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стабільної та безперебійної роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

Провівши детальний аналіз показників фінансової стійкості КП «Оброшин», було доведено його високу платоспроможність і фінансову незалежність. Коефіцієнт автономії показав високе значення (0,97-0,98), що свідчить про пріоритетність використання власних коштів в фінансовій структурі підприємства та незначний відсоток залучених коштів. Показник співвідношення додаткових джерел фінансування та власного капіталу є низьким (0,02-0,03), що характеризує підприємство як фінансово стабільний об'єкт та знижує рівень потенційної збитковості. Про поступове підвищення ефективності використання фінансових ресурсів свідчить і зростаючий коефіцієнт маневреності оборотного та власного капіталів.

Для КП «Оброшин» показник рентабельності є відносно невисоким, проте стабільним. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує незначне зростання (з 0,08 до 0,11), що свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів. Однак, однією з головних проблем КП є обмеженість фінансових ресурсів в умовах тарифного регулювання та залежності від рішень органів місцевого самоврядування.

Проведений PESTEL-аналіз дозволив визначити найбільш «чутливі» чинники зовнішнього середовища, які суттєво впливають на функціонування КП «Оброшин». Виявлено, що політичні та економічні чинники (державна політика в галузі комунального господарства, вартість енергоресурсів, тарифне регулювання, рівень фінансової стабільності ОТГ) мають суттєве значення для діяльності об'єкта дослідження. Розвиток соціальної інфраструктури супроводжується підвищенням вимог до якості та надійності роботи КП. Інституційні чинники характеризуються систематичними фінансовими обмеженнями та вимогами до діяльності підприємства. Технологічні та екологічні чинники формують основу для потенційного розвитку КП та сприяють покращенню рівня ефективності фінансового планування, що буде представлено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРИРОДООРІЄНТОВАНИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ КП «ОБРОШИН»

3.1. Розроблення фінансового плану реалізації природоорієнтованих рішень КП «Оброшин»

В останні роки більшість людей починають розуміти важливість використання природи як союзника, а не як невичерпаний ресурс природного середовища. Ми дедалі частіше зіштовхуємося з явищами зміни клімату, розширення урбанізаційних процесів, нестачі фізичної та економічної доступності продуктів харчування, забезпечення водними ресурсами, ризиками стихійних явищ [23]. Екологічна криза 2000-х років спричинила значний поштовх для пошуку рішень на неефективність інженерних методів боротьби з проблемами природокористування та необхідністю охорони природи та вирішення соціально-економічних проблем. Поняття «природоорієнтовані рішення» (ПОР) - це термін, який спеціалізується на сталому управлінні, захисті та відновленні природних чи штучно створених екосистем [4]. Основне завдання ПОР спрямоване на розв'язання суспільних викликів, які гарантують вигоди для людства в поєднанні зі збереженням біорізноманіття.

Для КП розвиток природоорієнтованих рішень набув особливого значення, оскільки їхня діяльність поєднує соціальні, економічні та екологічні складові. Специфіка діяльності КП зумовлює виконання суспільно-важливих функцій, пов'язаних з наданням житлово-комунальних послуг, охороною довкілля та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. При цьому, КП працює з обмеженням фінансових ресурсів і жорсткого тарифного регулювання. Першочерговою причиною впровадження ПОР у діяльність КП є обмежені фінансові можливості для просування дороговартісних інженерних рішень [14]. Нормативні технічні споруди, в тому числі очисні комплекси,

потребують значних вкладень в будівництво, енергозабезпечення та обслуговування. Тому, доступними з фінансової точки зору альтернативами для комунального сектору є концепція ПОР, що характеризуються нижчими витратами.

Часті зміни екологічних і правових вимог підвищують залежність діяльності КП від рішень органів місцевого самоврядування. Одним з ключових обов'язків КП залишається забезпечення належного рівня очищення стічних вод, зменшення негативного впливу на довкілля та дотримання екологічних стандартів [15]. ПОР допомагає досягати ці екологічні цілі за рахунок природних процесів самоочищення, знижуючи ризики порушення екологічного законодавства. Запровадження таких рішень сприяє покращенню стану довкілля, та, найголовніше – підвищує якість життя жителів територіальної громади, формує зразковий імідж КП як соціально-відповідального суб'єкта господарювання. Для того, щоб наочно показати доцільність впровадження ПОР, варто порівняти традиційні очисні споруди з альтернативним методом очищення стічних вод (біоплато) (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика очисних споруд і біоплато

Критерій	Стандартні очисні споруди	ПОР (біоплато)
1	2	3
Очищення	За допомогою механічних, хімічних і біологічних процесів із застосуванням технічного обладнання	Природні процеси самоочищення з використанням водних рослин, ґрунтових фільтрів та інших мікроорганізмів
Енергоспоживання	Високе	Низьке/ відсутнє
Витрати	Високі: електроенергія, реагенти, обслуговування	Низькі: догляд за рослинністю, періодичне очищення
Екологічний вплив	Негативний вплив в разі порушення технологічного режиму	Позитивний екологічний вплив – відновлення екосистем

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Соціальний вплив	Негативне сприйняття через запахи та шум	Позитивний вплив – виконує рекреаційну та ландшафтну функцію
Гранти	Обмежена можливість	Висока (екологічні та кліматичні програми)
Адаптація до зміни клімату	Обмежена, потребує додаткових витрат	Висока здатність до адаптації

З табл. 3.1 можна зробити висновки, що біоплато має значні переваги для Кп, зокрема нижчі витрати на експлуатацію, енергоефективність та позитивний екологічний ефект. Порівняльний аналіз підтверджує доцільність впровадження біоплато як ПОР у діяльність КП «Оброшин».

На основі загальної інформації про діяльність КП «Оброшин», взятої з офіційних джерел (Статут, КП «Оброшин»), можна виокремити характеристики їхньої системи водопостачання та водовідведення:

- функціональна структура: КП займається комплексним обслуговуванням об'єктів (монтаж та обслуговування водопровідних мереж);
- джерело та мережі: в селі Оброшині працює кільцева водопровідна мережа, зокрема по вул. Шевченка;
- основні складові системи: включає самотісні колектори, очисні споруди та напірні трубопроводи.

Отже, система водовідведення об'єкту дослідження працює в умовах, що характерні для більшості КП в Україні. Це породжує низку технічних, економічних та екологічних проблем, тому ефективність діяльності КП і стан довкілля постійно зазнають негативного впливу зовнішніх чинників.

Найбільш вагомою проблемою є фізичний та моральний знос інженерної інфраструктури Оброшина. Те, що було збудовано декілька десятків років тому (велика частина мереж водовідведення та очисні споруди), вже не відповідає сучасним технічним та екологічним нормам. Застаріле обладнання характеризується низькою енергоефективністю, постійними

аварійними ситуаціями та підвищеними витратами на обслуговування та ремонт. Катастрофічною проблемою жителів територіальної громади є недостатній рівень очищення стічних вод. Наявні технології не забезпечують потрібну ліквідацію органічних забруднень, сполук фосфору та азоту, що спричиняє погіршення якості поверхневих водних ресурсів. Окрім того, це створює значні ризики порушення екологічних норм і підвищує ймовірність застосування штрафних санкцій у випадку перевірки контролюючих органів. Також, недостатньо очищені стічні води можуть спричиняти забруднення ґрунтів, водних об'єктів і негативно впливати на стан природних екосистем. Це особливо актуально для земель сільськогосподарського призначення, оскільки якість водних ресурсів має важливе соціально-економічне значення.

Ще однією проблемою КП «Оброшин» є обмеженість фінансування. КП значною мірою залежить від бюджетних надходжень та рішень органів місцевого самоврядування. Недостатній рівень інвестицій унеможливорює комплексне оновлення очисних споруд і впровадження сучасних технологій. Отже, наявні проблеми системи водовідведення КП «Оброшин» мають комплексний характер і потребують пошуку альтернативних, економічно обґрунтованих та екологічно безпечних рішень. У цьому контексті впровадження концепції ПОР, зокрема біоплато для очищення стічних вод, розглядається як перспективний напрям удосконалення діяльності підприємства.

Біоплато – це штучно створена екосистема/інженерна споруда, яка використовує макрофіти (водні рослини) та мікроорганізми для природного очищення води від забруднення, надлишку поживних речовин, органіки та патогенів [6]. Основне його завдання – функціонувати як природний фільтр, покращувати якість води, збагачуючи її киснем та забезпечуючи екологічну рівновагу. Високою перевагою біоплато є те, що він може вилучати з води азот, фосфор, сірку, важкі метали, хлориди, нафтопродукти, продукти життєдіяльності живих організмів, бактеріологічні забруднення. Після очищення воду можна використовувати для зрошення, пиття та побутових

потреб. Біоплато є вдвічі дешевшим за стандартні види очищення стічних вод, що позитивно позначається на бюджеті КП [8]. Біоплато буває декількох видів:

- поверхневе – відносно бюджетне, легке в управління та характеризується низьким енергоспоживанням;
- горизонтальне – очищення великої кількості стоків, високоефективність, під час очищення не виникає неприємного запаху;
- вертикальне – добре підходить для очищення комунальних стоків із високим вмістом фосфатів та азотовмісних речовин внаслідок процесів поглинання біогенів. Також ефективно очищаються стічні води з високою концентрацією азоту.

Окрім цього, для всіх видів біоплат додається те, що на цих «робочих» комплексах, комфортно проживають коловодні тварини та риби: амфібії, птахи, звірі тощо. Якщо грамотно підійти до оформлення біоплатного комплексу, можна додатково отримати ландшафтну зону відпочинку. Відносно незначна ділянка біоплато безпосередньо впливає на чинники ззовні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вплив біоплато на зовнішнє середовище

Вплив біоплато	Пояснення
Зміна клімату	Завдяки випаровуванню охолоджує повітря, зв'язує вуглець. Це позитивно впливає на якість води, захищає живі організми, посилює стійкість водних екосистем до зміни клімату
Вплив на екосистеми	Очищує стічні води, відповідно, загроза забруднення водних екосистем зменшується або повністю руйнується
Соціо-економічні наслідки	Контроль та послаблення екстремальних природних явищ
	Відпочинкова ландшафтна зона
	Високий дохід від діяльності КП
	Покращення стану здоров'я місцевих жителів

Для КП вибір природоорієнтованих рішень повинен впливати з переліку певних пунктів: масштаби діяльності підприємства, фінансові

можливості, технічний стан інженерії, вимоги екологічного законодавства та потреби населення. Однією з найбільших екологічних проблем с. Оброшине є недбале очищення стічних вод, тому використання біоплато є вдалим та обґрунтованим рішенням. Насамперед, біоплато підходить масштабам діяльності підприємства. КП «Оброшин» обслуговує чітко визначену за чисельністю територіальну громаду. В порівнянні з великими містами, Оброшине характеризується відносно невеликими обсягами стічних вод. Використання традиційних технологічних очисних споруд у таких умовах є недоцільним, оскільки вони вимагають високих капіталовкладень, постійного нагляду та контролю [23]. З впровадженням біоплато ситуація змінюється, оскільки воно ефективно працює за малих і середніх навантажень, тому є оптимальним рішенням для КП.

Низькі експлуатаційні витрати теж є перевагою біоплато. На відміну від механічних і біологічних очисних споруд традиційного типу, біоплато не потребує постійного використання складного обладнання, реагентів, сервісного обслуговування. Найбільші витрати пов'язані з систематичним доглядом за рослинністю та контролем технічного стану екосистеми. В умовах обмеженого тарифного регулювання комунальної діяльності, це дозволяє значно мінімізувати навантаження на фінансові ресурси. Процеси очищення стічних вод у біоплато не потрібно контролювати, вони очищаються внаслідок природних біологічних і фізико-хімічних механізмів (діяльність мікроорганізмів, рослин, ґрунтового фільтрувального шару). Постійна робота насосів, аераторів та іншої інженерії – це те, в чому стандартні очисні споруди програють ПОР, тож біоплато характеризується також низьким рівнем енергоспоживання.

Для КП важливим аспектом є те, що нововведення, інноваційні рішення мають впроваджувались поступово. Об'єкт дослідження може реалізовувати проєкт, розпочавши з невеликої ділянки (пілотного проєкту), а пізніше розширювати систему відповідно до фінансових можливостей і зростання потреб громади. Для людей, які проживають в умовах загрозованої екологічної

ситуації, спричиненої низкою чинників (війна, глобальне потепління, перенаселення людства), біоплато повністю відповідає сучасним екологічним вимогам. Воно сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, покращує якість стічних вод і відновлює місцеві екосистеми. З огляду на позитивні чинники вибору біоплато для КП «Оброшин», можна вважати доцільним ПОР впровадження його в діяльність підприємства. Це формує основу для подальшого фінансового планування та оцінювання доцільності затвердження його в діяльності КП.

Щоб належним чином оцінити доцільність впровадження даного методу, потрібно провести детальний фінансовий аналіз. Витрати на реалізацію біоплато діляться на капітальні (здійснюються на етапі створення системи) та поточні (виникають у процесі реалізації на постійній основі, операційні витрати). Також фінансовий план охоплює етап впровадження проєкту та перші роки його експлуатації, враховуючи фінансові можливості КП. До складу капітальних витрат належать:

- витрати на проєктні роботи – техпаспорти, параметри ділянки, розрахунки площ, підбір відповідних рослин і конструктивних елементів;
- витрати на підготовку території (очищення ділянки, підготовчі роботи);
- витрати на гідроізоляцію;
- формування фільтрувального шару (субстрату), до складу якого переважно входять декілька шарів піску, щебню та гравію;
- висаджування рослин;
- монтажні роботи – встановлення трубопроводів, підключення біоплато до існуючої системи водовідведення КП «Оброшин».

Нижче подана табл. 3.3, де наведені орієнтовні капітальні витрати на реалізацію ПОР біоплато. Окрім одноразових капітальних витрат реалізація проєкту супроводжується експлуатаційними щорічними витрати, які необхідні для забезпечення безперебійної роботи обладнання.

Таблиця 3.3

Капітальні витрати на реалізацію проєкту біоплато для КП «Оброшин»

№	Витрати	Орієнтована вартість, тис. грн
1	Проектні роботи	120
2	Підготовка території	250
3	Гідроізоляція	300
4	Субстрат	180
5	Закупівля та висаджування рослин	90
6	Монтаж трубопроводів	210
7	Підключення до системи водовідведення	150
	Разом	1300

До поточних витрат належать:

- витрати на обслуговування екосистеми (періодичний огляд технічного стану, контроль роботи гідротехнічних елементів, вилучення дефектів);
- догляд за рослинами (скошування, прибирання та підтримання оптимального стану);
- контроль якості очищеної води (в лабораторіях проводяться аналізи для оцінювання показників і їхня відповідність чинним технічним нормам);
- електроенергія.

Дані поточних витрат на реалізацію ПОР біоплато подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Поточні витрати на реалізацію проєкту біоплато для КП «Оброшин»

№	Витрати	Вартість, тис. грн/рік
1	Технічне обслуговування біоплато	45
2	Догляд за рослинами	20
3	Лабораторний контроль якості води	40
4	Витрати на електроенергію	10
5	Поточні ремонти	15
	Разом	125

Отже, поточні витрати для утримання біоплато є заплановані, стійкі та значно дешевші, що позитивно впливає на фінансовий стан КП «Оброшин». Витрати на оплату праці та адміністративні витрати окремо не враховуються, оскільки обслуговування здійснюється штатними працівниками КП «Оброшин» (не потребує створення додаткових робочих місць).

Перед тим як впроваджувати альтернативне ПОР, потрібно зробити порівняльну характеристику з витратами та функціонуванням традиційних механіко-технічних очисних споруд. Для КП однією з проблем є висока вартість утримання стандартних очисних проєктів, оскільки енергоспоживання, потреба в спеціалізованому обладнанні, залученні кваліфікованого персоналу постійно зростає.

На противагу стандартним методам очищення стічних вод, біоплато функціонує за рахунок природних етапів самоочищення. Це дозволяє максимально скоротити експлуатаційні витрати. Порівняльна характеристика річних витрат (табл. 3.5) підтверджує економічну доцільність біоплато як оптимального рішення для очищення стічних вод.

Таблиця 3.5

Порівняння операційних витрат традиційних очисних споруд і біоплато

№	Витрати	Орієнтована вартість, тис. грн/рік	
		Біоплато	ТОС
1	Технічне обслуговування	45	150
2	Догляд за рослинами	20	-
3	Лабораторний контроль якості води	40	50
4	Витрати на електроенергію	10	230
5	Поточні ремонти	15	50
6	Реагенти та матеріали	-	70
7	Заробітна плата персоналу	-	160
	Разом	125	710

Річні витрати на використання традиційних очисних споруд (ТОС) у декілька разів перевищують витрати на утримання біоплато. Отримана різниця

у витратах формує суттєвий економічний ефект, який варто врахувати при розрахунку терміну окупності проєкту впровадження ПОР. Для того, щоб оцінити економічну ефективність впровадження біоплато в роботу КП «Оброшин» було проведено розрахунок терміну окупності проєкту. Період окупності – це кількість часу, необхідного для покриття витрат проєкту, вкладених підприємством за рахунок отриманого економічного ефекту [21]. Річний економічний ефект визначається як різниця між витратами на експлуатацію ТОС та витратами на утримання біоплато. За розрахунками, проведеними вище, річні витрати на функціонування ТОС складають 710 тис. грн, тоді як витрати на біоплато 125 тис. грн., очікувана щорічна економія фінансів становить 585 тис. грн.

Загальні капітальні витрати на реалізацію проєкту біоплато орієнтовно становлять 1500 тис. грн. Період окупності формується як відношення капітальних витрат до річного економічного ефекту. За цими результатами термін окупності становить 2 роки і 6 місяців. Визначений період окупності свідчить про високу економічну доцільність впровадження біоплато для КП «Оброшин», так як інвестиції покриваються у відносно короткий час, а подальше використання забезпечує стабільне зниження витрат підприємства. Таким чином, реалізація даного проєкту є не лише екологічно обґрунтована, але й економічно вигідна для покращення фінансового стану КП.

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового планування діяльності об'єкту дослідження

КП забезпечує територіальну громаду соціально-важливими послугами. Провівши аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності КП «Оброшин» за 2023-2025 роки, можна оцінити ефективність роботи, а також зрозуміти, які напрями діяльності перспективні для підвищення рентабельності [25]. З метою удосконалення фінансового планування діяльності КП «Оброшин», варто розробити перелік практичних рекомендацій для покращення ефективності функціонування підприємства.

Перше за все, важливо впровадити середньострокове фінансове планування. Для КП, зокрема КП «Оброшин», бюджет закладається лише на один рік. При цьому, належної уваги не приділяється багатьом аспектам, зокрема прогнозуванню витрат, плануванню модернізації інфраструктури та ефективному розподілу фінансових ресурсів. Тому рекомендуємо скласти фінансовий план на 3-5 років. Основна мета – перейти від річного «гасіння пожеж» до планомірного фінансування стратегічних цілей.

Яскравим методом покращення фінансового планування КП «Оброшин» є повний перехід від паперової звітності до електронної. Впровадження автоматизації дозволить оцифровувати бухгалтерські звіти, контролювати витрати, формувати фінансові звітності та системи бюджетування. Це підвищить точність фінансового планування, пришвидшить аналіз показників та оптимізує управління витратами. Електронний облік споживання води та водовідведення дозволить підвищити прозорість фінансової діяльності, що є особливо актуально для об'єкту дослідження.

Ще одним рішенням для удосконалення фінансового планування є впровадження комп'ютерних систем спостереження та відеонагляду. Встановлення камер спостереження на території КП «Оброшин» забезпечує контроль за технічним станом мереж водопостачання та водовідведення, очисних споруд, насосів і дозволить оперативно відреагувати на можливі аварійні ситуації. Автоматизацію грамотно використовувати для дистанційного контролю споживання електроенергії, рівня води в резервуарах, роботи насосу та обліку витрат води.

Систематичний аналіз показників рентабельності, платоспроможності та ділової активності КП «Оброшин» допоможе вчасно побачити ймовірні ризики й визначити найбільш ефективні управлінські рішення. Рентабельність КП є стабільно-низькою. Запровадивши нові маркетингові проєкти, можна суттєво покращити фінансове становище та розширити перспективні напрями діяльності КП.

Не менш важливим аспектом є запровадження системи бюджетування [29]. Щоб дозволити контролювати витрати та оцінювати ефективність використання коштів доцільно формувати бюджети за напрямками діяльності підприємства (водовідведення, водопостачання, благоустрій територіальної громади та озеленення). Кожен етап є важливим, вимагає уваги до деталей, активної участі персоналу та керівництва. Крім цього, постійний аналіз результатів і моніторинг допомагає краще досягати поставлених цілей КП.

Виділенні кошти місцевого самоврядування не покривають фінансових потреб КП. Для покращення конкурентоспроможності КП «Оброшин» доцільно активніше залучати грантові програми, кошти екологічних фондів, державні та міжнародні програми підтримки та партнерські проекти громад.

Посилення екологічних вимог зумовило потребу в розробленні ефективної маркетингової стратегії, яка має бути орієнтована не лише на покращення якості послуг, а й на формування позитивного рейтингу еко-відповідального підприємства. Таким чином, КП «Оброшин» буде відповідати сучасним європейським тенденціям сталого розвитку.

Європейський союз (ЄС) чітко підтримує перехід КП від традиційних до дружніх довкіллю та ресурсоефективних підходів [2]. На впровадження таких рішень виділяється конкретний бюджет, підприємства заохочуються в межах низки європейських програм. До списку проєктів, з можливістю фінансування ПОР можна подати:

- «Горизонт Європа» - ця програма визначає роль ЄС у світовому науковому та інноваційному просторі, сприяючи науковому прогресу, сталому розвитку та вирішенню важливих глобальних викликів [2]. Її завданням є сприяння співпраці між науковими спільнотами, підприємствами та громадянами для досягнення спільних цілей у сфері досліджень та інновацій.
- Програма дій із питань довкілля та клімату (LIFE) [3]. Фінансовий інструмент ЄС, спрямований на захист довкілля та кліматичні рішення.

Програма розрахована на 2021-2027 роки із загальним бюджетом 5,4 млрд євро.

- Програми фінансування ЄС (2021–2027 рр.). До списку входить: Ukraine Facility, Interreg Europe.
- Європейське партнерство з біорізноманіття (Biodiversa+) [5]. Метою є створення платформи, що об'єднує науку та політику для порятунку біорізноманіття Європи.

Участь у подібних проєктах відкриває можливість залучення грантового фінансування, технічної допомоги, експертного супроводу та обміну корисним досвідом.

Для підвищення рейтингу та довіри місцевої громади, органів місцевого самоврядування і можливих інвесторів, впровадження екологічних рішень може відіграти вирішальну роль у маркетинговій стратегії. Пріоритет на екологічні рішення затверджує підприємство як соціально-відповідальну структуру, яка орієнтується на екологічну безпеку та сталий розвиток.

Отже, впровадження ПОР є доцільним та логічним варіантом, який має низку переваг для КП. Головним актуальним ПОР залишається біоплато [29]. Воно виконує функцію очищення стічних вод природним способом, створює екосистему, яка є безпечною для риб, людей та приваблює корисну фауну. Біоплато може працювати як самостійна екосистема. Все, що потрібно – це правильно підібрати рослини водно-болотного типу. До прикладу: очерет, кугу озерну, стрілолист та інші. Завдяки ним, поглинаються шкідливі речовини чи надлишок органіки зі стічних вод та відбувається процес накопичення.

При цьому, територія КП «Оброшин» дозволяє поруч оформити зелені перголи (обплетені в'юнкими рослинами конструкції, що складаються з повторюваних секцій, з'єднаних між собою поперечними брусами, рис.3.1). Це природний захист від палючого сонця, що в умовах зростання вразливості міст до наслідків кліматичної зміни, поліпшують самопочуття вразливих категорій населення [24]. Перголи слугують опорою для в'юнких рослин, що очищують

повітря, продукують кисень та мають терморегулюючі властивості. Інколи, біоплато технічно не можуть бути красиво змодельовані, тому зелені перголи це ще й вдале рішення замаскувати окремі непривабливі ділянки.

Якщо творчо об'єднати ці бюджетні ПОР, можна додатково покращити сприйняття с. Оброшин, адже «спокійні» локації, де є водойма та приємне озеленення, зазвичай стають «магнітом» не лише для місцевих мешканців, а й туристів.

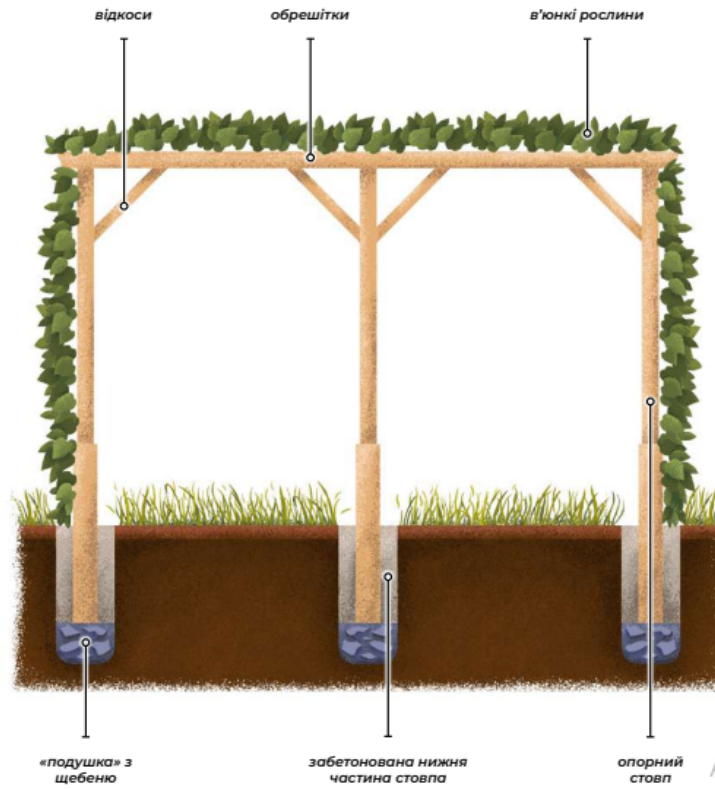


Рис. 3.1. Схематична ілюстрація облаштування зеленої перголи

Впровадження проєкту системного збору води навколо дерев також буде актуально для КП «Оброшин». Система побудована біля дерев, до складу збору входить лише нашарування субстрату, що покращує процес поглинання та очищення води. Перевагою також є те, що даний метод не потребує обслуговування: потрібно систематично забезпечувати чистоту біля дерев та очищати дощоприймачі від забруднення. Це зменшить витрати на благоустрій дерев, при цьому покращуючи процес очищення стічних вод. Правильний збір води можна використовувати для сільськогосподарських потреб та, навіть, для забезпечення питною водою населення.

Впровадження ярусного озеленення села також є вдалим стратегічним рішенням для екологічної ситуації Оброшина. Рослини поєднують у відповідні групи різних ярусів та насаджують у формі своєрідної «багатоповерхівки» [2]. КП відповідає за благоустрій дендропарку с. Оброшине, який раніше приваблював безліч туристів та науковців своєю флорою та фауною. З часом біорізноманіття занепало, тому ярусне озеленення допоможе повернути парку його історію. Деревя, кущі, трави захищають людей від шуму, пилу, вітру та затримують шкідливі речовини. Завдяки цьому, якість повітря стрімко покращується. Для місцевих жителів і туристів парк може стати місцем психологічного відновлення, спокою та розвантаження. На території також працює зоопарк, отже гармонійно облаштувавши територію, можна залучити ще більше відвідувачів. Це, у свою чергу, сприятиме накопиченню місцевого бюджету, від якого залежить функціонування КП. Впровадження ПОР покращують шлях до екологічного та сталого розвитку. Розроблені практичні рекомендації керівництву КП «Оброшин» вдало доповнюють ефективну роботу КП, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та залишать за собою екологічний слід для сільського середовища.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано доцільність впровадження концепції ПОР у діяльність КП, а також надано рекомендації щодо покращення фінансового планування. Застаріла модель експлуатації КП потребує внесення ефективних рішень щодо покращення функціонування об'єкту дослідження.

Перед внесенням коректив і рекомендацій доцільно проаналізувати результати фінансового планування, виявити недоліки роботи, ідентифікувати можливі причини та запровадити низку дієвих рішень. Аналіз показав, що впровадження сучасних ПОР підвищить екологічність і фінансову ситуацію КП. Найбільш ефективним інструментом ПОР для очищення стічних вод є біоплато. Воно характеризується низьким енергоспоживанням, невеликими витратами та доступністю поетапного впровадження. У порівнянні з

традиційними очисними спорудами, біоплато характеризується значно меншою експлуатацією витрат і позитивно впливає на екологічність довкілля.

Для вдосконалення фінансового планування КП «Оброшин» запроваджено низку ефективних рішень: автоматизація фінансового обліку та звітності, прозорість тарифного регулювання, покращення системи контролю витрат. Втілення запропонованих рішень допоможе підвищити точність планування, ефективність експлуатації бюджету та покращить довіру споживачів територіальної громади та органів місцевого самоврядування.

Запропоновано розширити діяльність підприємства за рахунок альтернативних ПОР: ярусне озеленення парків, створення зелених перголів і систем для збору води навколо дерев. Завдяки цьому ОТГ не тільки покращить своє фінансове становище, а ще й стане точкою відновлення місцевої екосистеми.

ВИСНОВКИ

Досліджено напрями удосконалення фінансового планування діяльності КП «Оброшин» в умовах зростання соціально-економічних вимог та екологічних норм. Обґрунтовано необхідності пошуку ефективних рішень фінансового планування.

Здійснено фінансовий аналіз основних видів діяльності КП «Оброшин» за 2023-2025 рр., який охоплює оцінювання фінансового стану підприємства, рівня його ділової активності та впливу чинників зовнішнього середовища на результати функціонування. Отримані результати показують, що КП «Оброшин» працює в складному та змінному ринковому середовищі, яке створює як обмеження, так і можливості для його розвитку.

За результатами проведеного PESTEL-аналізу зроблено висновок, що на діяльність об'єкту дослідження впливають чинники зовнішнього середовища. Найбільший вплив мають економічні та політичні чинники, які формують фінансовий стан підприємства. Водночас екологічні та правові чинники визначають необхідність дотримання стандартів і модернізації діяльності. Керівництву КП доцільно впроваджувати сучасні технології, підвищувати енергоефективність, покращувати якість послуг та адаптуватися до змін законодавства. Це дозволить підвищити ефективність діяльності КП «Оброшин» та забезпечити його сталий розвиток у майбутньому. Результати PESTEL-аналізу підтвердили наявність тісного взаємозв'язку між окремими групами чинників зовнішнього середовища, що вимагає комплексного підходу до управління підприємством.

Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про фінансово-економічні можливості об'єкту дослідження, а також визначити основні проблеми й напрями подальшого розвитку. Отримані результати аналітичного розділу є підґрунтям для подальшого обґрунтування перспективних напрямів і розроблення практичних рекомендацій з підвищення ефективності діяльності комунального підприємства.

Окрему увагу приділено обґрунтуванню доцільності впровадження концепції природоорієнтованих рішень у діяльність КП «Оброшин» як одного з перспективних напрямів удосконалення фінансового планування та підвищення ефективності функціонування підприємства. Доведено, що операційна діяльність характеризується високими експлуатаційними витратами, значним енергоспоживанням і залежністю від технічного стану обладнання, що в умовах обмеженого фінансування створює додаткове навантаження на бюджет підприємства.

На основі порівняльного аналізу встановлено, що використання біоплато як природоорієнтованого рішення забезпечує суттєве скорочення операційних витрат, зниження потреб в електроенергії, реагентах та обслуговуючому персоналі, а також формує позитивний екологічний ефект. Розрахунки економічної ефективності засвідчили, що впровадження біоплато є фінансово доцільним, оскільки очікуваний період окупності інвестицій є відносно коротким, а подальша експлуатація сприяє стабільному зменшенню витрат КП. Таким чином, природоорієнтовані рішення можуть розглядатися не лише як екологічна альтернатива, а і як інструмент оптимізації фінансових потоків підприємства.

Також обґрунтовано необхідність удосконалення системи фінансового планування КП «Оброшин» шляхом переходу до середньострокового планування, впровадження автоматизованих систем обліку, бюджетування за напрямками діяльності та посилення контролю за використанням фінансових ресурсів. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на підвищення прозорості фінансової діяльності, покращення управлінських рішень і зменшення ризиків неефективного використання коштів.

Додатково встановлено, що впровадження альтернативних природоорієнтованих рішень, таких як ярусне озеленення, зелені перголи та системи збору дощової води, може мати комплексний соціально-економічний ефект. Зазначені заходи сприяють покращенню стану довкілля, підвищенню привабливості території громади, розвитку рекреаційного потенціалу та

формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Результати дослідження підтверджують, що поєднання фінансово обґрунтованих управлінських рішень із впровадженням природоорієнтованих підходів створює передумови для сталого розвитку КП «Оброшин». Запропоновані практичні заходи можуть бути використані в діяльності підприємства та слугувати основою для подальшого вдосконалення системи фінансового планування комунальних підприємств в умовах зростання екологічних і соціально-економічних вимог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Green Deal (2019). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://bit.ly/2UaSc4e>
2. Horizon Europe – EU Research and Innovation Programme [Electronic resource]. – Mode of access: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/fundingprogrammes-and-open-calls/horizon-europe_en
3. LIFE Programme – EU funding for environment and climate action [Electronic resource]. – Mode of access: <https://ms.nauka.gov.ua/pro-portal/life/>
4. Nature-based solutions [Electronic resource]. – Mode of access: https://researchandinnovation.ec.europa.eu/researcharea/environment/naturbased-solutions_en
5. The European Biodiversity Partnership (BiodivERsA) [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.biodiversa.eu>
6. Біоплато [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nbs.wwf.ua/solutions/bioplato/>
7. Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. – Львів, 2017. – 340 с.
8. Використання споруд біоплато для очищення стічних вод малих населених пунктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nbs.wwf.ua/solutions/vykorystannia-sporud-bioplato-dlia-ochystky-stichnykh-vod-malykh-naselenykh-punktiv/>
9. Гернего Ю.О., Ляхова О.О. Фінансування потенціалу розвитку альтернативної енергетики в Україні. Ефективна економіка, 2021. – 9 с. 10.32702/2307-2105-2021.3.3

10. Дорошенко О.О., Сорокати В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. Ефективна економіка, 2021. – 11 с. 10.32702/2307-2105-2021.10.95
11. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. – К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 214 с.
12. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>
13. Злобіна К.С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2019. – Вип. 19. – С. 315-320.
14. Каламбет К.М. Призначення і функції фінансового планування на підприємстві. Економічна наука, 2024. – С. 111-113.
15. Каламбет К.М. Сутність фінансового планування підприємства. Економіка і суспільство, 2018. – Вип. 14. – 7 с.
16. Каталог природоорієнтованих рішень в управлінні водними ресурсами в країнах Східного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eu4waterdata.eu/images/pdf/Translation/EU4ENVWaterData_NbSCatalogue-water-EaP_UKR_final.pdf
17. Коваленко О.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 267 с.
18. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. – Дніпро, 2018. – 352 с.
19. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник [2-ге вид., випр. і доп.]. – К.: Знання, 2018. – 603 с.
20. Митяй О.В. Проектний аналіз: навч. посіб. – К.: Знання, 2011. – 311 с.
21. Міністерство розвитку громад та територій України. Житлово-комунальне господарство в Україні: стан та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/>
22. Падалка І.О. Міжнародний валютний ринок: особливості та механізми функціонування на сучасному етапі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. – № 73. – С. 137-142.

- 23.Петренко Н.С. PESTEL-аналіз вхідного та вихідного індексу інновацій для України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки, 2025. – Вип. 4 (80). – С. 58-67.
- 24.Петрович О., Шутяк С., Болдарєва Д., Лобченко Г., Пустільник Н., Левіна Г., Іщенко О. Природоорієнтовані рішення водному, лісовому та аграрному секторах для відновлення України у повоєнний період та подальшого сталого розвитку з урахуванням зміни клімату. Збірник матеріалів проєкту INSURE. – К., 2022. – 88 с.
- 25.Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в галузі житлово-комунального господарства: колективна монографія / Килимник І.І., Коляда Т.А., Домбровська А.В., Бровдій А.М. – Х.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. – 139 с.
- 26.Рябика М., Гусакова О., Зозуля А., Бушовська А. Каталог природоорієнтованих рішень. – Львів: УКМ, 2021. – 116 с.
- 27.Природоорієнтовані рішення (WWF Україна) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wwf.ua/our-work/nbs/>
- 28.Статут КП «Оброшин» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rada.info/upload/users_files/04369587/080bd4342e14a5b6a8d0de716e301af8.pdf
- 29.Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами, 2018. – Вип. 23. – С. 314-320.
- 30.Шведюк Ю.В., Швець Т.О. Концепція природоорієнтованих рішень в інноваційній діяльності лісогосподарських підприємств. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Том 1, Вип. 41. – Луцьк, 2025. – С. 106-114. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-106-114>
- 31.Школьник І.О. Фінансовий менеджмент. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 488 с.

ДОДАТКИ