ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КАВУН АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ

УДК 005.934:338.46

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Кавун А. В.

Науковий керівник: Козинець Анатолій Олександрович, доктор філософії за спеціальністю менеджмент, доцент

Андрій КАВУН
Автор цифрового підпису Андрій КАВУН
Дата: 2026.11.03 17:27:53 +02'00'

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кавун А. В. Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент з галузі знань 07 Управління та адміністрування. – Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ, 2026.

Дисертацію виконано згідно з тематичним планом науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та логістики Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет» за темою: «Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг» як складової частини науково-дослідної теми «Формування комплексного механізму управління безпековою діяльністю підприємств» (термін виконання 2021–2026 роки, номер державної реєстрації 0121U114171).

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління економічною безпекою підприємств сфери послуг, конкретизованих з урахуванням специфіки діяльності підприємств питного водопостачання, які розглянуто як специфічну групу підприємств сфери послуг, функціонування яких характеризується суспільною значущістю, необхідністю безперервного надання життєво важливих послуг, високою інфраструктурною залежністю та підвищеною чутливістю до фінансових, технічних, організаційних та безпекових загроз.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення економічної безпеки підприємств сфери послуг в умовах посилення фінансових обмежень, інфраструктурних ризиків та трансформації соціально-економічного середовища. Особливої значущості ця проблематика набуває щодо підприємств питного водопостачання, діяльність яких безпосередньо впливає на життєдіяльність населення, функціонування територіальних громад і стійкість критично важливої інфраструктури. Специфіка їхньої діяльності полягає в необхідності узгодження фінансової спроможності, належного технічного стану

водопровідних мереж, ефективного використання водних та енергетичних ресурсів, доступності послуг і готовності до реагування на кризові ситуації. Погіршення стану інфраструктури, втрати води, недостатність фінансових ресурсів, особливості тарифного регулювання, енергетичні обмеження та наслідки воєнних дій посилюють загрози економічній безпеці таких підприємств і актуалізують потребу в удосконаленні відповідних механізмів управління.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки функціонування підприємств питного водопостачання.

Об’єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємств сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень, принципів, інструментів та управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємств сфери послуг, конкретизованих на прикладі підприємств питного водопостачання.

У першому розділі досліджено сутність і зміст економічної безпеки підприємств сфери послуг, розглянуто концепцію сталого розвитку та її значення для формування системи безпеки водопостачання, узагальнено теоретико-методичні засади надання послуг питного водопостачання в Україні. Систематизовано наукові підходи до визначення економічної безпеки підприємств і конкретизовано їх з урахуванням суспільної значущості водопостачання, критичності інфраструктури, необхідності безперервного надання послуг та обмежених можливостей самостійного формування фінансових ресурсів. Уточнено зміст поняття «економічна безпека підприємства питного водопостачання» з урахуванням здатності підприємства забезпечувати безперервність надання життєво важливих послуг, підтримувати фінансову й операційну стійкість, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та відновлювати діяльність у кризових умовах. Обґрунтовано значення концепції сталого розвитку для узгодження економічної життєздатності підприємств, соціальної доступності послуг і

раціонального використання водних ресурсів. Розглянуто організаційні моделі надання послуг водопостачання та визначено необхідність урахування інституційних, фінансових і управлінських умов під час вибору відповідної моделі.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан і проблеми функціонування підприємств питного водопостачання в Україні, досліджено особливості організації надання послуг, вплив державної політики, нормативно-правового регулювання, тарифних механізмів і фінансового забезпечення на стійкість діяльності підприємств. Систематизовано основні проблеми сфери питного водопостачання, пов’язані з нерівномірністю доступу населення до послуг, станом інфраструктури, втратами води, обмеженістю фінансових ресурсів, енергозалежністю та наслідками воєнних загроз. Визначено методологічні обмеження оцінювання доступу населення до безпечно керованих послуг питного водопостачання, зокрема щодо одночасного врахування доступності послуги, наявності води за потреби та її якості. Удосконалено підхід до оцінювання відповідного показника шляхом його адаптації до наявної вітчизняної статистичної бази та врахування зазначених складових за умови обмеженості й неповноти доступних даних. Досліджено вплив тарифного регулювання, податкових умов і механізмів фінансування інфраструктурних заходів на фінансову спроможність підприємств. Систематизовано інфраструктурні, організаційні та операційні загрози, що впливають на безперервність водопостачання в умовах кризових і воєнних викликів.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств сфери послуг на прикладі підприємств питного водопостачання. Основну увагу зосереджено на підвищенні управлінського потенціалу підприємств, удосконаленні їхнього фінансово-економічного забезпечення та розвитку методичного підходу до оцінювання стійкості й ефективності діяльності.

Адаптовано інструментарій управлінського самооцінювання надавачів послуг питного водопостачання на основі міжнародної методології сталого управління підприємствами з урахуванням умов українських територіальних

громад. Інструментарій доповнено категорією «Безпека та захист водопостачання», яка передбачає оцінювання готовності до надзвичайних ситуацій, наявності резервного енергозабезпечення та необхідних запасів, планування дій і координації реагування. За результатами апробації інструментарію на матеріалах КП «Балаклійський водоканал» Балаклійської міської ради Харківської області, КП «Великодимерське» та КП «Іванківське комунальне управління водного господарства» визначено проблемні напрями управління, зокрема щодо прозорості й підзвітності, тарифного та фінансового планування, обліку активів і контролю втрат води. На цій основі сформовано рекомендації щодо посилення фінансового планування, підвищення платіжної дисципліни, удосконалення управління дебіторською заборгованістю, скорочення втрат води та підвищення енергоефективності, а також обґрунтовано доцільність застосування цифрових інструментів управління активами й виробничими процесами, зокрема геоінформаційних систем, формування водних та енергетичних балансів і дистанційного моніторингу роботи насосного обладнання.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення фінансово-економічного забезпечення підприємств питного водопостачання в частині податкового регулювання з урахуванням тарифних обмежень, зокрема щодо зниження ставки податку на додану вартість, порядку його перерахування до бюджету та застосування спрощеної системи оподаткування малими комунальними підприємствами, а також проведено порівняння податкового навантаження за різних систем оподаткування.

У дисертації розроблено та апробовано методичний підхід до оцінювання стійкості й ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання на основі інтегрального індексу стійкості та ефективності (ICE). Індекс сформовано шляхом зваженого агрегування фінансових, операційних, соціальних і процесних показників із використанням шкали оцінювання від 0 до 5 балів та диференційованих вагових коефіцієнтів. Передбачено підвищену вагу показника покриття операційних витрат і нижчу вагу процесних показників. Апробацію підходу здійснено на даних досліджуваних підприємств за відповідні

періоди 2024–2026 років. Результати засвідчили можливість використання ІСЕ для зіставлення оцінок у динаміці, виявлення проблемних напрямів і визначення управлінських пріоритетів. Обґрунтовано доцільність інтеграції управлінського самооцінювання, моніторингу ключових показників ефективності та розрахунку ІСЕ в єдиний управлінський цикл, орієнтований на діагностику проблем, обґрунтування управлінських рішень і повторне оцінювання результатів їх реалізації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень і розробленні практичних інструментів управління економічною безпекою підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки діяльності підприємств питного водопостачання.

Уперше розроблено та апробовано методичний підхід до оцінювання стійкості й ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання на основі інтегрального індексу стійкості та ефективності (ІСЕ), який поєднує фінансові, операційні, соціальні й процесні показники з диференційованими ваговими коефіцієнтами та забезпечує можливість комплексного оцінювання діяльності підприємства, виявлення проблемних напрямів і визначення управлінських пріоритетів.

Удосконалено підхід до оцінювання частки населення, яке має доступ до безпечно керованих послуг питного водопостачання, шляхом його адаптації до наявної вітчизняної статистичної бази та врахування доступності послуги, наявності води за потреби й показників її якості; науково-методичний інструментарій управлінського самооцінювання надавачів послуг шляхом адаптації міжнародної методології до умов українських громад, розмежування універсальних і тематичних управлінських категорій та доповнення його категорією «Безпека та захист водопостачання»; науково-методичні положення щодо вдосконалення фінансово-економічного забезпечення підприємств питного водопостачання шляхом обґрунтування напрямів удосконалення податкового регулювання з урахуванням тарифних обмежень, зокрема щодо зниження ставки податку на додану вартість, порядку його перерахування до бюджету та застосування

спрощеної системи оподаткування.

Набули подальшого розвитку понятійний апарат теорії економічної безпеки підприємства в частині конкретизації поняття «економічна безпека підприємства питного водопостачання» з урахуванням необхідності забезпечення безперервності життєво важливих послуг, фінансової та операційної стійкості, протидії загрозам і відновлення діяльності; наукові підходи до класифікації моделей організації надання послуг водопостачання за ознаками власності на інфраструктуру та правового статусу надавача послуг; обґрунтування доцільності застосування прямого управління послугою водопостачання без створення окремої юридичної особи як можливого організаційного варіанта для невеликих територіальних громад за наявності відповідних правових передумов; підходи до забезпечення безпеки, стійкості та резильєнтності водопостачання в умовах воєнних загроз шляхом систематизації інфраструктурних, організаційних та операційних заходів, спрямованих на підтримання безперервності надання послуг і готовності підприємств до кризового реагування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій у діяльності підприємств сфери послуг, насамперед підприємств питного водопостачання, для діагностики управлінських проблем, оцінювання стійкості й ефективності, визначення пріоритетів використання ресурсів, удосконалення фінансового планування та підготовки управлінських рішень щодо модернізації інфраструктури. Адаптований інструментарій управлінського самооцінювання може використовуватися для оцінювання управлінських практик, виявлення організаційних проблем і визначення готовності підприємств до реагування на кризові ситуації. Запропонований ІСЕ може застосовуватися для зіставлення результатів діяльності підприємств у динаміці, виявлення проблемних складових і встановлення пріоритетів управлінського впливу. Поєднання самооцінювання, моніторингу ключових показників ефективності та ІСЕ створює аналітичну основу для регулярної діагностики, визначення заходів реагування й оцінювання результативності управлінських

рішень. Рекомендації щодо фінансово-економічного забезпечення, цифровізації управління активами, ресурсоефективності та кризового реагування можуть використовуватися під час розроблення програм розвитку підприємств, планування модернізації інфраструктури та підвищення економічної безпеки.

Результати дослідження апробовано на матеріалах КП «Балаклійський водоканал» Балаклійської міської ради Харківської області, КП «Великодимерське» та КП «Іванківське комунальне управління водного господарства». Теоретичні положення й практичні напрацювання також використано для підготовки навчально-методичних матеріалів практичного кейсу «Управління системами водопостачання та водовідведення в умовах криз і відновлення територій (WASH)» короткострокової програми підвищення кваліфікації «Проєктна спроможність для відновлення та стійкості громад» Вищої школи публічного управління, у діяльності ГО «ДЕСПРО» та проєкту «MĂ IMPLIC» (Республіка Молдова), а також в освітньому процесі ПВНЗ «Європейський університет».

Ключові слова: економічна безпека, економічна безпека підприємства, управління економічною безпекою, фінансова безпека, сфера послуг, водопостачання, фінансово-економічне забезпечення, фінансова стійкість, загроза, управлінський потенціал, сталий розвиток, управлінське самооцінювання, критична інфраструктура, управління ризиками, інтегральний індекс стійкості та ефективності.

ABSTRACT

Kavun A. Management of Economic Security of Service Sector Enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” (field of knowledge 07 “Management and Administration”). – Private Higher Educational Institution “European University”, Kyiv, 2026.

The dissertation was carried out in accordance with the thematic research plan of the Department of Management and Logistics of the Private Higher Educational Institution “European University” under the topic “Management of Economic Security of Service Sector Enterprises” as a component of the research topic “Formation of a Comprehensive Mechanism for Managing the Security Activities of Enterprises” (implementation period 2021–2026, state registration number 0121U114171).

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological and applied aspects of managing the economic security of service sector enterprises, with particular reference to drinking water supply enterprises, which are considered as a distinct group of service sector enterprises whose functioning is characterised by social significance, the need for uninterrupted provision of vital services, high infrastructure dependence and increased sensitivity to financial, technical, organisational and security threats.

The relevance of the research topic is determined by the need to ensure the economic security of service sector enterprises amid tightening financial constraints, infrastructure risks and the transformation of the socio-economic environment. This issue is of particular importance for drinking water supply enterprises, whose activities directly affect the life of the population, the functioning of territorial communities and the resilience of critical infrastructure. The specific nature of their activities lies in the need to reconcile financial capacity, the proper technical condition of water supply networks, the efficient use of water and energy resources, the accessibility of services and preparedness to respond to crisis situations. The deterioration of infrastructure, water losses, insufficient financial resources, the specifics of tariff regulation, energy

constraints and the consequences of hostilities intensify threats to the economic security of such enterprises and make it necessary to improve the relevant management mechanisms.

The aim of the dissertation is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the mechanism of managing the economic security of service sector enterprises, considering the specifics of the functioning of drinking water supply enterprises.

The object of the research is the process of managing the economic security of service sector enterprises.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological and applied provisions, principles, tools and management decisions for ensuring the economic security of service sector enterprises, as exemplified by drinking water supply enterprises.

The first chapter examines the essence and content of the economic security of service sector enterprises, considers the concept of sustainable development and its significance for shaping the water supply security system, and summarises the theoretical and methodological foundations of drinking water supply service provision in Ukraine. Scientific approaches to defining the economic security of enterprises are systematised and refined regarding the social significance of water supply, the criticality of infrastructure, the need for continuous service provision and the limited ability to generate financial resources independently. The content of the concept “economic security of a drinking water supply enterprise” is clarified with regard to the enterprise's ability to ensure the continuity of vital services, maintain financial and operational stability, counteract internal and external threats and restore operations in crisis conditions. The importance of the sustainable development concept for reconciling the economic viability of enterprises, the social accessibility of services and the rational use of water resources is substantiated. Organisational models of water supply service provision are considered, and the need to consider institutional, financial and managerial conditions when choosing an appropriate model is identified.

The second chapter analyses the current state and problems of the functioning of drinking water supply enterprises in Ukraine and examines the specifics of the

organisation of service provision and the impact of state policy, legal regulation, tariff mechanisms and financial support on the stability of enterprises' operations. The main problems of the drinking water supply sector related to unequal access of the population to services, the condition of infrastructure, water losses, limited financial resources, energy dependence and the consequences of military threats are systematised. Methodological limitations in assessing the population's access to safely managed drinking water services are identified, in particular regarding the simultaneous consideration of service accessibility, availability of water when needed and its quality. The approach to assessing the corresponding indicator is improved by adapting it to the available national statistical base and taking these components into account given the limited and incomplete data available. The impact of tariff regulation, tax conditions and mechanisms for financing infrastructure measures on the financial capacity of enterprises is studied. Infrastructure, organisational and operational threats affecting the continuity of water supply in the context of crisis and military challenges are systematised.

The third chapter develops practical recommendations for improving the mechanism of managing the economic security of service sector enterprises as exemplified by drinking water supply enterprises. The main focus is on enhancing the managerial potential of enterprises, improving their financial and economic support and developing a methodological approach to assessing the sustainability and efficiency of their operations.

The managerial self-assessment toolkit for drinking water supply service providers is adapted on the basis of the international methodology of sustainable enterprise management, taking into account the conditions of Ukrainian territorial communities. The toolkit is supplemented with the category “Water Supply Security and Protection”, which provides for assessing preparedness for emergencies, the availability of backup power supply and necessary reserves, action planning and response coordination. Based on the results of testing the toolkit on the materials of the Municipal Enterprise “Balakliiskyi Vodokanal” of Balakliia City Council of Kharkiv Oblast, the Municipal Enterprise “Velykodymerske” and the Municipal Enterprise “Ivankiv Municipal Water Management Authority”, problem areas of management are identified, in particular regarding

transparency and accountability, tariff and financial planning, asset accounting and control of water losses. On this basis, recommendations are formulated for strengthening financial planning, improving payment discipline, enhancing receivables management, reducing water losses and increasing energy efficiency, and the advisability of using digital tools for managing assets and production processes is substantiated, in particular geographic information systems, water and energy balances and remote monitoring of pumping equipment operation.

Proposals for improving the financial and economic support of drinking water supply enterprises in terms of tax regulation, taking into account tariff constraints, are developed, in particular regarding the reduction of the value added tax rate, the procedure for its transfer to the budget and the application of the simplified taxation system by small municipal enterprises, and the tax burden under different taxation systems is compared.

The dissertation develops and tests a methodological approach to assessing the sustainability and efficiency of the operations of centralised water supply service providers based on the integral sustainability and efficiency index (ISEI). The index is formed by weighted aggregation of financial, operational, social and process indicators using a rating scale from 0 to 5 points and differentiated weighting coefficients. A higher weight is assigned to the operating cost coverage indicator and a lower weight to process indicators. The approach was tested on the data of the enterprises studied for the relevant periods of 2024–2026. The results confirmed the possibility of using the ISEI to compare assessments over time, identify problem areas and determine management priorities. The advisability of integrating managerial self-assessment, monitoring of key performance indicators and ISEI calculation into a single management cycle focused on diagnosing problems, substantiating management decisions and re-assessing the results of their implementation is substantiated.

The scientific novelty of the results lies in the development of theoretical and methodological provisions and the design of practical tools for managing the economic security of service sector enterprises, considering the specifics of drinking water supply enterprises.

For the first time, a methodological approach to assessing the sustainability and

efficiency of the operations of centralised water supply service providers based on the integral sustainability and efficiency index (ISEI) has been developed and tested, which combines financial, operational, social and process indicators with differentiated weighting coefficients and enables a comprehensive assessment of an enterprise's performance, identification of problem areas and determination of management priorities.

The following have been improved: the approach to assessing the share of the population with access to safely managed drinking water services by adapting it to the available national statistical base and taking into account service accessibility, availability of water when needed and its quality indicators; the scientific and methodological toolkit for managerial self-assessment of service providers by adapting the international methodology to the conditions of Ukrainian communities, distinguishing between universal and thematic management categories and supplementing it with the category “Water Supply Security and Protection”; scientific and methodological provisions for improving the financial and economic support of drinking water supply enterprises by substantiating the directions for improving tax regulation taking into account tariff constraints, in particular regarding the reduction of the value added tax rate, the procedure for its transfer to the budget and the application of the simplified taxation system.

The following have been further developed: the conceptual framework of the theory of enterprise economic security in terms of specifying the concept “economic security of a drinking water supply enterprise”, taking into account the need to ensure the continuity of vital services, financial and operational stability, counteraction to threats and restoration of operations; scientific approaches to classifying models of organising water supply service provision by ownership of infrastructure and the legal status of the service provider; the justification of the advisability of applying direct management of the water supply service without establishing a separate legal entity as a possible organisational option for small territorial communities where the relevant legal prerequisites exist; approaches to ensuring the security, stability and resilience of water supply under military threats by systematising infrastructure, organisational and operational measures aimed at maintaining the continuity of service provision and the preparedness of enterprises for crisis response.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the developed theoretical provisions, methodological approaches and practical recommendations in the activities of service sector enterprises, primarily drinking water supply enterprises, to diagnose management problems, assess sustainability and efficiency, determine priorities for the use of resources, improve financial planning and prepare management decisions on infrastructure modernisation. The adapted managerial self-assessment toolkit can be used to assess management practices, identify organisational problems and determine the preparedness of enterprises to respond to crisis situations. The proposed ISEI can be used to compare enterprises' performance over time, identify problem components and set priorities for managerial intervention. The combination of self-assessment, monitoring of key performance indicators and the ISEI creates an analytical basis for regular diagnostics, identification of response measures and evaluation of the effectiveness of management decisions. Recommendations on financial and economic support, digitalisation of asset management, resource efficiency and crisis response can be used in developing enterprise development programmes, planning infrastructure modernisation and enhancing economic security.

The research results were tested on the materials of the Municipal Enterprise “Balakliiskyi Vodokanal” of Balakliia City Council of Kharkiv Oblast, the Municipal Enterprise “Velykodymerske” and the Municipal Enterprise “Ivankiv Municipal Water Management Authority”. The theoretical provisions and practical developments were also used in preparing the teaching and methodological materials for the practical case “Management of Water Supply and Sanitation Systems in Crises and Territorial Recovery (WASH)” within the short-term professional development programme “Project Capacity for Community Recovery and Resilience” of the Higher School of Public Administration, in the activities of the NGO DESPRO and the MĂ IMPLIC project (Republic of Moldova), as well as in the educational process of the Private Higher Educational Institution “European University”.

Keywords: economic security, enterprise economic security, economic security management, financial security, service sector, water supply, financial and economic support, financial sustainability, threat, managerial potential, sustainable development,

managerial self-assessment, critical infrastructure, risk management, integral sustainability and efficiency index.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях категорії «Б»:

1. Кавун А. В. Оподаткування податком на додану вартість послуги з централізованого постачання питної води. *Комунальне господарство міст.* 2024. Т. 2, вип. 183. С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-48-54 URL: https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/uk/article/view/6243

2. Кавун А. В. Проблеми застосування спрощеної системи оподаткування при наданні послуги питного водопостачання. *Економіка та підприємництво.* 2024. № 53. С. 140-153. http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.KavunA URL: https://ee.kneu.ua/archive/2024/53.11

3. Кавун А. В. Самооцінка власного стану як інструмент підвищення сталості діяльності надавачів послуги водопостачання у невеликих громадах. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17527140 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/887

4. Кавун А. В. Пошкодження водної інфраструктури як загроза економічній безпеці України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. №50. https://doi.org/10.66556/2663-0117.50.kavun-a URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2342

5. Кавун А. В. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 23. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23477514 URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1724

В інших виданнях:

1. Кавун А. В. Фіскальна політика у сфері питного водопостачання: виклики та напрями покращення. *Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21 берез. 2025 р.). Львів-Торунь :

Liha-Pres, 2025. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-28 URL: http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/391/12651/28392-1

2. Кавун А. В. Управлінські практики як інструмент підвищення безпеки водопостачання. *Scientific Progress: Theories, Applications and Global Impact* : abstracts of the 5th International Scientific and Practical Conference (Braga, Portugal, Aug. 3–5, 2026). P. 129–133. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-03.08.2026.005.129-133 URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2026/08/DOI_005_%D0%9A%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%BD.pdf

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ…… 20

ВСТУП…….. 22

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ…… 33

1.1. Сутність та зміст економічної безпеки підприємств сфери послуг……. 33

1.2. Концепція сталого розвитку та її вплив на формування системи безпеки водопостачання…… 47

1.3. Теоретико-методичні засади надання послуг водопостачання в Україні… 64

Висновки до розділу 1……. 80

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ…… 83

2.1. Сучасний стан та проблеми питного водопостачання в Україні…….. 83

2.2. Особливості управління та організації надання послуг питного водопостачання…… 105

2.3. Вплив державної політики та фінансового забезпечення на стійкість діяльності підприємств водопостачання в умовах воєнних загроз …… 132

Висновки до розділу 2……. 166

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ……. 170

3.1. Інструменти підвищення управлінського потенціалу підприємств питного водопостачання……. 170

3.2. Удосконалення фінансово-економічного забезпечення діяльності підприємств питного водопостачання……... 193

3.3. Методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств водопостачання як складова управління їх економічною безпекою…… 210
Висновки до розділу 3……. 238

ВИСНОВКИ……. 241

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 245

ДОДАТКИ……. 275

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВ – водовідведення

ВП – водопостачання

ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я

ЄС – Європейський Союз

ІСЕ – інтегральний індекс стійкості та ефективності

КНС – каналізаційна насосна станція

КП – комунальне підприємство

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОК – обслуговуючий кооператив

ОМС – органи місцевого самоврядування

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ПДВ – податок на додану вартість

ПКУ – Податковий кодекс України

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

США – Сполучені Штати Америки

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

ЦСР – Цілі сталого розвитку

ЮНІСЕФ – Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй

DESPRO – Проєкт підтримки децентралізації в Україні

EPA – Агентство з охорони довкілля США

IBNET – Міжнародна мережа порівняльного аналізу діяльності підприємств водопостачання та водовідведення

IWA – Міжнародна водна асоціація

JMP – Спільна програма моніторингу ВООЗ та ЮНІСЕФ з питань водопостачання, санітарії та гігієни

RDNA – швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення

WASH – вода, санітарія та гігієна

WUPI – індекс ефективності діяльності підприємства водопостачання

WVI – індекс вразливості водопостачання

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації соціально-економічного середовища України, поглиблення євроінтеграційних процесів, зростання інфраструктурних ризиків і необхідності відновлення національної економіки особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки підприємств сфери послуг. Здатність підприємств підтримувати фінансову спроможність, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність діяльності є важливою передумовою їхнього сталого функціонування. Водночас результативність управління економічною безпекою залежить від відповідності застосовуваних інструментів специфіці конкретного виду економічної діяльності, характеру загроз і наявних ресурсних можливостей.

Особливе місце серед підприємств сфери послуг посідають підприємства питного водопостачання, діяльність яких безпосередньо пов’язана із задоволенням базових потреб населення, функціонуванням територіальних громад і забезпеченням життєдіяльності інших суб’єктів господарювання. Специфіка їхньої діяльності визначається суспільною значущістю послуг, необхідністю дотримання вимог до якості питної води, високою залежністю від стану інженерної інфраструктури, значною капіталомісткістю, енергозалежністю та регуляторними обмеженнями. За таких умов економічна безпека підприємств питного водопостачання не може оцінюватися виключно через показники фінансового стану, оскільки вона також передбачає спроможність забезпечувати безперервність послуг, підтримувати працездатність активів, запобігати надмірним втратам ресурсів і реагувати на кризові ситуації.

Проблематика управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання суттєво загострилася внаслідок повномасштабної збройної агресії проти України. Пошкодження інфраструктури, порушення енергопостачання, обмеження доступу до окремих територій, руйнування об’єктів водної інфраструктури та необхідність оперативного відновлення послуг створюють

додаткові загрози для фінансової й операційної стійкості підприємств. Масштабність проблем відновлення та забезпечення стійкості критичної інфраструктури відображено, зокрема, у матеріалах оцінювання збитків і потреб України у відновленні, підготовлених Світовим банком, Урядом України, Європейським Союзом та Організацією Об'єднаних Націй. Проблеми водної безпеки в контексті російської агресії також висвітлено С.Е. Зелінським.

Важливим чинником економічної безпеки підприємств питного водопостачання є фінансово-економічне забезпечення їхньої діяльності. Недостатність фінансових ресурсів, невідповідність тарифних надходжень фактичним витратам, накопичення дебіторської заборгованості, підвищення вартості енергетичних ресурсів і потреба в модернізації основних засобів обмежують можливості підприємств своєчасно відновлювати інфраструктуру та впроваджувати ресурсозберігальні технології. Водночас державна політика у сфері водопостачання, механізми тарифного регулювання, податкові умови й порядок фінансування інфраструктурних заходів безпосередньо впливають на фінансову спроможність надавачів послуг. Окремі аспекти тарифної політики та питання фінансування сталого розвитку сфери водопостачання й водовідведення досліджували О.І. Бондар, Н.Б. Закорчевна, І.І. Крилова.

Доцільність комплексного управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання зумовлена також вимогами сталого розвитку. Забезпечення доступу до безпечної питної води, раціональне використання водних ресурсів, підтримання надійності інфраструктури та збереження фінансової спроможності надавачів послуг є взаємопов'язаними завданнями. Міжнародні підходи до водної безпеки та сталого використання водних ресурсів сформовано, зокрема, у працях П. Глейка, Д. Грея, Й. Рокстрьома, К. Садоффа. Інституційні засади управління водними ресурсами та якість координації між зацікавленими сторонами висвітлено в матеріалах Організації економічного співробітництва та розвитку. Питання глобальної водної безпеки й сучасних ризиків використання водних ресурсів також розглянуто у звітах і дослідженнях міжнародних організацій.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємств питного водопостачання потребує поєднання фінансових, операційних, організаційних, інфраструктурних і безпекових інструментів управління. Важливим завданням є формування такого механізму управління, який дасть змогу своєчасно виявляти загрози, оцінювати стійкість діяльності підприємства, визначати пріоритети використання обмежених ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Теоретичні засади економічної безпеки розроблялися в межах досліджень національної, економічної та організаційної безпеки. Загальні питання економічної безпеки України та проблематика економічної безпеки підприємств й формування відповідних механізмів її забезпечення висвітлено у працях О. І. Барановського, І. Ф. Бінька, С. В. Бреус, З. С. Варналія, Т. Г. Васильціва, О. С. Власюка, Ю. Ф. Гудзя, І. Ю. Єпіфанової, В. В. Засанського, Н. В. Зачосової, А. О. Козинця, І. О. Корчинського, С. І. Мельника, В. І. Мунтіяна, В. І. Франчука, В. Т. Шлемка.

Сучасні аспекти формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства висвітлено В. Є. Василегою, ризик-орієнтований підхід до управління системою економічної безпеки підприємств розглянуто О. М. Герасименко та С. Р. Пасєкою.

Зазначені наукові праці формують теоретичне підґрунтя для дослідження економічної безпеки підприємств, визначення її змісту, складових, загроз та інструментів управління. Водночас специфіка підприємств питного водопостачання потребує конкретизації загальних положень економічної безпеки з урахуванням суспільної значущості послуг, критичності інфраструктури, необхідності безперервного водопостачання та обмежених можливостей самостійного формування фінансових ресурсів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з тематичним планом науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та логістики Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет» за темою: «Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг» як складової частини науково-дослідної теми «Формування комплексного механізму управління безпековою діяльністю

підприємств» (термін виконання 2021–2026 роки, номер державної реєстрації 0121U114171), у межах якої проведене дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів забезпечення економічної безпеки підприємств сфери послуг, конкретизованих з урахуванням специфіки функціонування підприємств питного водопостачання. Авторський внесок полягає в адаптації інструментарію управлінського самооцінювання до специфіки таких підприємств, розробленні методичного підходу до оцінювання їхньої стійкості та ефективності й обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління економічною безпекою (довідка № 1/12-224/2/р5 від 15.09.2026 року – Додаток Ж).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки функціонування підприємств питного водопостачання.

Відповідно до поставленої мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- провести дослідження сутності та змісту економічної безпеки підприємств сфери послуг та конкретизувати відповідний понятійний апарат з урахуванням особливостей підприємств питного водопостачання;

- узагальнити теоретичні положення концепції сталого розвитку та визначити їх значення для формування системи безпеки водопостачання;

- провести дослідження теоретико-методичних засад надання послуг питного водопостачання та особливості організації діяльності відповідних підприємств;

- проаналізувати сучасний стан і проблеми функціонування підприємств питного водопостачання в Україні;

- визначити вплив державної політики, нормативно-правового регулювання, податкових і тарифних механізмів на фінансове забезпечення та стійкість діяльності підприємств водопостачання;

- провести дослідження впливу воєнних загроз та пошкодження інфраструктури на економічну безпеку підприємств питного водопостачання;

- здійснити адаптацію та апробацію інструментарію управлінського самооцінювання з урахуванням специфіки підприємств питного водопостачання;

- обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансово-економічного забезпечення, підвищення фінансової стійкості та управлінського потенціалу підприємств;

- розробити методичний підхід до оцінювання стійкості й ефективності діяльності підприємств питного водопостачання як складової управління їхньою економічною безпекою.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємств сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень, принципів, інструментів та управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємств сфери послуг, конкретизованих на прикладі підприємств питного водопостачання.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дисертаційної роботи є положення економічної науки, менеджменту, теорії економічної безпеки, системного й процесного підходів, концепції сталого розвитку, а також наукові праці з питань функціонування підприємств питного водопостачання та управління критичною інфраструктурою.

Для вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання задля отримання достовірних результатів: історичний, логічний та монографічний методи застосовано для вивчення становлення наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки та особливостей її забезпечення на підприємствах сфери послуг; системний, функціональний і процесний підходи використано для розгляду економічної безпеки як комплексної характеристики діяльності підприємства та обґрунтування взаємозв'язку її фінансових, операційних, організаційних, соціальних і безпекових складових; методи аналізу, синтезу, порівняння й наукового узагальнення використано для систематизації наукових підходів до економічної безпеки, дослідження організаційних моделей водопостачання,

аналізу державного регулювання та визначення проблем фінансово-економічного забезпечення діяльності підприємств; статистичні й економіко-математичні методи застосовано для опрацювання даних про функціонування підприємств, аналізу показників їхньої діяльності та розрахунку інтегрального індексу стійкості та ефективності; метод зваженого агрегування використано для поєднання фінансових, операційних, соціальних і процесних показників у межах запропонованого індексу ICE; методи наукового абстрагування та формалізації використано для уточнення теоретичних положень і розроблення методичного підходу до оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств питного водопостачання. Графічний метод застосовано для наочного представлення результатів дослідження, а методи економічного прогнозування – у межах тих аналітичних завдань, для яких передбачено оцінювання можливих змін відповідних показників. Для оброблення й аналізу даних, узагальнення результатів дослідження та побудови графічних матеріалів використовувалися програмні засоби MS Office.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, документи та методичні матеріали органів державної влади, офіційні статистичні дані, звіти й матеріали державних регуляторних органів, фінансова звітність підприємств питного водопостачання, наукові публікації українських та іноземних дослідників, матеріали міжнародних організацій і відкриті інформаційні ресурси.

Для аналізу стану водопостачання використано національні доповіді про якість питної води та стан питного водопостачання і водовідведення в Україні, матеріали Державної служби статистики України та Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Для дослідження міжнародних підходів до управління водними ресурсами й оцінювання результативності надавачів послуг використано матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Всесвітньої організації охорони здоров’я (ВООЗ), Дитячого фонду Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ), Організації Об'єднаних Націй (ООН) та Міжнародної водної асоціації (IWA). Практичну апробацію управлінського самооцінювання й методичного підходу до оцінювання стійкості та ефективності здійснено на матеріалах КП «Балаклійський

водоканал» Балаклійської міської ради Харківської області, КП «Великодимерське» та КП «Іванківське комунальне управління водного господарства» (КП «ІКУВГ»).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень і розробленні практичних інструментів управління економічною безпекою підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки діяльності підприємств питного водопостачання.

Основні наукові результати, що характеризують новизну дисертаційного дослідження, полягають у такому:

вперше:

- розроблено та апробовано методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання на основі інтегрального індексу стійкості та ефективності (ІСЕ), що поєднує фінансові, операційні, соціальні та процесні показники з диференційованими ваговими коефіцієнтами й дає змогу комплексно оцінювати стан підприємства, виявляти проблемні напрями та визначати управлінські пріоритети. Практичну можливість використання підходу перевірено на даних трьох підприємств за відповідні періоди 2024 року – І кварталу 2026 року;

удосконалено:

- підхід до оцінювання частки населення, яке має доступ до безпечно керованої питної води, шляхом його адаптації до наявної вітчизняної статистичної бази та врахування особливостей доступу до питної води й показників її якості;

- науково-методичний інструментарій управлінського самооцінювання надавачів послуг шляхом адаптації міжнародної методології сталого управління підприємствами до умов українських громад, розмежування універсальних і тематичних управлінських категорій та доповнення інструментарію категорією «Безпека та захист водопостачання», яка враховує резервне енергозабезпечення, підготовленість до надзвичайних ситуацій і координацію реагування;

- науково-методичні положення щодо вдосконалення фінансово-економічного забезпечення підприємств питного водопостачання шляхом

обґрунтування напрямів удосконалення податкового регулювання з урахуванням тарифних обмежень, зокрема щодо зниження ставки податку на додану вартість, порядку його перерахування до бюджету та застосування спрощеної системи оподаткування;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат теорії економічної безпеки підприємства в частині конкретизації поняття «економічна безпека підприємства питного водопостачання» з урахуванням необхідності забезпечення безперервності життєво важливих послуг, фінансової та операційної стійкості, протидії загрозам і відновлення діяльності;

- наукові підходи до класифікації моделей організації надання послуг водопостачання за ознаками власності на інфраструктуру та правового статусу надавача послуг, що дало змогу систематизувати відповідні моделі й обґрунтувати необхідність урахування інституційних, фінансових та управлінських умов під час вибору моделі організації водопостачання;

- наукове обґрунтування доцільності застосування механізму прямого управління послугою водопостачання без створення окремої юридичної особи як можливого організаційного варіанта для невеликих територіальних громад за наявності відповідних правових передумов;

- підходи до забезпечення безпеки, стійкості та резильєнтності водопостачання в умовах воєнних загроз шляхом систематизації інфраструктурних, організаційних та операційних заходів, спрямованих на підтримання безперервності надання послуг і готовності підприємств до реагування на кризові ситуації.

Практичне значення дослідження. Практичне значення полягає у можливості використання теоретичних положень, методичних розробок та практичних рекомендацій у діяльності підприємств сфери послуг, насамперед підприємств питного водопостачання, для вдосконалення управління економічною безпекою, підвищення фінансової та операційної стійкості й обґрунтування управлінських рішень. Адаптований інструментарій управлінського

самооцінювання може бути використаний для діагностики управлінських практик, виявлення організаційних проблем, оцінювання готовності до кризових ситуацій та визначення напрямів удосконалення управління. Доповнення інструментарію категорією «Безпека та захист водопостачання» дає можливість систематичного враховування резервного енергозабезпечення, наявності необхідних запасів, планування дій у надзвичайних ситуаціях та координації реагування. Запропонований інтегральний індекс стійкості та ефективності може бути використаний для зіставлення результатів діяльності підприємств у динаміці, визначення проблемних напрямів і встановлення пріоритетів використання обмежених ресурсів. Поєднання ІСЕ з управлінським самооцінюванням і моніторингом ключових показників ефективності створює основу для регулярної діагностики, визначення управлінських заходів та повторного оцінювання їх результативності. Практичні рекомендації передбачають удосконалення фінансового планування, управління дебіторською заборгованістю, підвищення платіжної дисципліни, скорочення втрат води та поліпшення енергоефективності. Рекомендації щодо цифровізації управління активами й виробничими процесами, зокрема використання геоінформаційних систем, формування водних та енергетичних балансів і дистанційного моніторингу насосного обладнання, можуть сприяти підвищенню якості управлінської інформації та своєчасності реагування на технічні відхилення.

Результати дослідження апробовано на матеріалах КП «Балаклійський водоканал» Балаклійської міської ради Харківської області, КП «Великодимерське» та КП «Іванківське комунальне управління водного господарства». Теоретичні положення й практичні напрацювання також використано для підготовки навчально-методичних матеріалів практичного кейсу «Управління системами водопостачання та водовідведення в умовах криз і відновлення територій (WASH)» короткострокової програми підвищення кваліфікації «Проєктна спроможність для відновлення та стійкості громад» Вищої школи публічного управління. Напрацювання автора та інструменти оцінювання діяльності надавачів послуг водопостачання використано в діяльності ГО

«ДЕСПРО» під час роботи з територіальними громадами, а також у практичній діяльності проєкту «MĂ IMPLIC» (Республіка Молдова).

Результати дослідження також використано в освітньому процесі ПВНЗ «Європейський університет» (довідка № 1/12-224/1/р5 від 15.09.2026 року). Довідки про використання результатів наведено в додатку Ж.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому автором обґрунтовано теоретико-методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання.

Особистий внесок здобувача полягає у систематизації чинників економічної безпеки підприємств питного водопостачання та обґрунтуванні взаємозв'язку фінансових, операційних, соціальних та безпекових складових їхньої діяльності. На основі аналізу КП «Балаклійський водоканал», КП «Великодимерське» та КП «Іванківське комунальне управління водного господарства» визначено основні загрози економічній безпеці й проблемні напрями управління фінансами, інфраструктурними активами та ресурсами.

Автором адаптовано інструментарій самооцінювання управлінської спроможності підприємств питного водопостачання до українських умов і запропоновано доповнення його складовою «Безпека та захист водопостачання», що враховує готовність до надзвичайних ситуацій, резервне енергозабезпечення та організацію реагування на кризові загрози.

Розроблено методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств питного водопостачання на основі інтегрального індексу стійкості та ефективності (ICE), який передбачає комплексне оцінювання фінансових, операційних, соціальних і процесних показників. Проведено апробацію підходу на матеріалах досліджуваних підприємств для порівняння результатів діяльності, виявлення проблемних складових і визначення пріоритетів управлінського впливу.

За результатами дослідження сформовано практичні рекомендації щодо підвищення рівня покриття операційних витрат, удосконалення управління

дебіторською заборгованістю, скорочення втрат води, підвищення енергоефективності та використання цифрових інструментів моніторингу інфраструктурних активів. Також обґрунтовано доцільність інтеграції самооцінювання управлінської спроможності, системи ключових показників ефективності (KPI) та ICE в єдиний управлінський цикл для діагностування загроз, визначення заходів реагування й оцінювання результатів управлінських рішень.

У наукових працях, у дисертації використано лише ті наукові положення, методичні розробки та результати досліджень, які є результатом особистої праці здобувача. Особистий внесок автора конкретизовано у списку публікацій та підтверджено відповідними довідками.

Апробація результатів дисертації. Наукові положення та результати дисертації були апробовані на науково-практичних заходах, зокрема на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС» (м. Київ, 21 березня 2025 р.) та 5-й Міжнародній науково-практичній конференції Scientific Progress: Theories, Applications and Global Impact (м. Брага, Португалія, 3–5 серпня 2026 р.).

Публікації. Основні положення та висновки опубліковано у 7 наукових працях, з них: 5 статей у фахових виданнях України; 2 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг 5,2 друкованих аркуша, весь обсяг належить особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст роботи викладено на 222 сторінках. Робота містить 27 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків на 57 сторінках. Список використаних джерел налічує 252 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та зміст економічної безпеки підприємств сфери послуг

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємств набула особливої актуальності протягом останніх двох десятиліть, що значною мірою зумовлено трансформаційними процесами, які відбуваються в національній економіці, а з 2022 року ще й початком повномасштабної війни.

Діяльність підприємств будь-якої форми власності не здійснюється хаотично, їх функціонування здійснюється в межах правового поля, встановленого державою, яке може змінюватися відповідно до концепції розвитку економічної системи.

Управління економічною безпекою підприємства недоцільно розглядати окремо від концепції забезпечення національної економічної безпеки. Якщо підприємницька діяльність виходить за рамки правового поля, вона стає загрозою для держави. І навпаки, регуляторний вплив держави може стати загрозою для економічної безпеки підприємства. Крім того, економічна безпека підприємств сфери послуг, особливо тих, що надають життєво важливі послуги, є важливою для забезпечення національної безпеки [1]. Тому управління економічною безпекою варто розглядати в єдності з державною безпековою політикою.

Для того щоб ґрунтовно перейти до цього питання, потрібно проаналізувати наявні підходи до визначення економічної безпеки та розглянути особливості підприємств сфери послуг.

На сьогодні в науковій літературі не сформовано єдиного підходу до визначення сутності економічної безпеки, унаслідок чого це поняття характеризується значною варіативністю трактувань. Як зазначає В. І. Франчук, безпеку підприємницької діяльності визначають у досить широкому спектрі – від забезпечення «захисту проти корисливих злочинів» та «стану захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз» до досягнення «стану ефективного використання

корпоративних ресурсів» [2, с. 12-13].

В. І. Франчук звертає увагу, що безпека є одночасно властивістю системи і специфічною діяльністю, процесом та функцією системи [2, с. 17]. Тобто стан безпеки не виникає сам по собі, його підтримують певною діяльністю. Також В. І. Франчук вказує на те, що поняття «безпека» є соціально-політичним та економічним явищем, яке має історичний характер та пов'язано з усіма формами і напрямами взаємодії в системі «природа–людина–суспільство–машина» [2, с. 10]. Важлива роль відводиться саме соціальній складовій безпеки, а саме безпеці соціальної системи, яка визначається як стан системи в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам чи небезпеці з метою захисту інтересів, збереження цілісності системи та сприяння її розвитку [2, с. 13].

Розуміння сутності категорії «безпека» потребує дати визначення взаємопов'язаним у межах понятійно-категоріального апарату таким поняттям, як небезпека та загроза. Небезпекою визнаються такі руйнівні граничні зміни, які стали причиною реалізації загрози та зумовили кризовий стан чи втрату контролю над ситуацією. Загрозою є дія руйнівних суб'єктивних або природних чинників, що заподіює збитки [3, с. 67].

На рівні держави економічну безпеку визначають по-різному. В. І. Мунтіян розуміє її як «загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, що включає механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам» [4, с. 10]. В. Т. Шлемко та І. Ф. Бінько визначають економічну безпеку як такий стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства, держави [5]. Польський вчений З. Стаховяк визначає економічну безпеку держави як стан розвитку національної економічної системи, що забезпечує її ефективне функціонування (завдяки належному використанню внутрішніх чинників розвитку) та здатність ефективно протистояти зовнішньому тиску, який може спричинити порушення процесу розвитку [6]. В. І. Франчук та І. О. Корчинський визначають економічну безпеку держави як такий стан захищеності національних економічних інтересів, при якому

здійснюється ефективна протидія негативному впливу загроз і досягається задоволення усіх потреб суспільства [7].

Як бачимо, троє з чотирьох трактувань визначають економічну безпеку держави через стан, і лише В. І. Мунтіян через діяльність (комплекс заходів). Водночас і в інших трьох визначеннях присутня дія, наприклад, у З. Стаховяка це здатність протистояти зовнішньому тиску, у В. І. Франчука та І. О. Корчинського ефективна протидія загрозам. Тобто стан не розглядається як щось статичне та незмінне, що існує саме по собі. Різняться визначення і тим, звідки чекати загрози, З. Стаховяк говорить лише про зовнішній тиск, тоді як інші автори про внутрішні та зовнішні загрози.

Забезпечення економічної безпеки є однією з найважливіших функцій держави відповідно до статті 17 Конституції України [8]. В той же час на законодавчому рівні відсутнє визначення економічної безпеки, хоча частина четверта статті 3 Закону України «Про національну безпеку України» вказує, що державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення в тому числі і економічної безпеки [9].

Визначення економічної безпеки присутнє на рівні підзаконних актів. Так, у Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених наказом Мінекономрозвитку від 29.10.2013 № 1277, це поняття визначено як стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання [10]. Ці рекомендації створені для системного моніторингу та виявлення загроз за ключовими сферами, серед яких виділяють виробничу, демографічну, енергетичну, зовнішньоекономічну, інвестиційно-інноваційну, макроекономічну, продовольчу, соціальну та фінансову безпеку. Сам процес розрахунку передбачає збір статистичних даних, їх нормалізацію, зіставлення з пороговими значеннями, визначення індексів за окремими сферами та виведення загального інтегрального показника [10].

Відмітимо, що у Методиці розрахунку рівня економічної безпеки України

2007 року, яка діяла раніше, економічна безпека трактувалась як такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства та держави [11]. Це формулювання практично повторює визначення В. Т. Шлемка та І. Ф. Бінька, запропоноване ще у 1997 році [5]. Відмінності у трактуваннях, на нашу думку, свідчать про певну еволюцію у розумінні економічної безпеки на рівні держави. Перша частина, що стосується стійкості до загроз, залишилася без змін, а другу частину, «здатність задовольняти потреби», замінено на здатність до «сталого та збалансованого зростання» і забезпечення високої конкурентоспроможності. Тобто у визначенні знайшли відображення розвиткові компоненти (зростання та конкурентоспроможність), а також з'явилися поняття «сталого і збалансованого», що свідчить про збільшення впливу глобальних тенденцій щодо сталого розвитку.

Загальні орієнтири щодо національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки держави визначала Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, схвалена рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року, яке введено в дію Указом Президента України № 347/2021. Стратегія визначала стратегічний курс України у забезпеченні економічної безпеки за двома напрямами, розвиток та безпека [12].

Строк дії Стратегії завершився у 2025 році, у зв’язку з чим Офіс Президента, зокрема під час онлайн-засідання Міжнародної консультативної групи з питань залучення інвестицій та економічного розвитку обговорювалася комплексна стратегія економічної трансформації «Економіка майбутнього» [13].

Зважаючи на те, що Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року формувалась у 2021 році, при розробці стратегічного документа на наступні роки мають бути враховані реалії сьогодення. Національний інститут стратегічних досліджень у експертно-аналітичній доповіді «Економічна безпека України у новій глобальній архітектурі ризиків» зазначає, що 2022–2026 роки стали періодом переходу від вимушеної адаптації до війни до цілеспрямованого формування довгострокової моделі економічної безпеки, і про повернення до довоєнної моделі

вже не йдеться [14]. Про те, що змінилися й зовнішні умови, свідчить Мюнхенський безпековий звіт 2026 року, у якому зазначено, що світ вступив у період політики руйнування, і замість реформ та коригування курсу відбувається демонтаж міжнародного порядку, сформованого після 1945 року під егідою Сполучених Штатів Америки (США). Нинішня адміністрація США названа у звіті найпомітнішою серед тих, хто обіцяє звільнити свою країну від обмежень чинного порядку [15].

Глобальну нестабільність підтверджує і звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) «Економічна безпека у мінливому світі». У ньому вказано, що після низки економічних криз і геополітичної напруженості останніх десятиліть збільшилась кількість ризиків для економічної безпеки. Щодо самого поняття економічної безпеки, то в ОЕСР її визначають як здатність країни захищати і підтримувати свою економічну стабільність та зростання через зміцнення стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Це також охоплює спроможність захищати важливі економічні активи, підтримувати критичну інфраструктуру та забезпечувати доступ до життєво необхідних ресурсів. Крім того, економічну безпеку у звіті названо невід'ємною частиною національної безпеки, оскільки сильна і стабільна економіка лежить в основі здатності країни захищати і просувати свої інтереси [16].

Якщо порівняти це визначення з наведеним у Методичних рекомендаціях 2013 року, то бачимо, що в обох ідеться про стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та про зростання економіки. Відмінність у тому, що в українському документі економічну безпеку визначено як стан економіки, який дає змогу зберігати стійкість, а в ОЕСР – як здатність захищати через зміцнення стійкості. Вважаємо, що обидва визначення мають право на існування. Поки загрози залишаються відносно незмінними, досягнутий стан економіки дає змогу зберігати стійкість. Але коли загрози зростають або з'являються нові, цього стану вже недостатньо і стійкість потрібно зміцнювати.

Останніми роками загрози постійно змінюються, тому стійкість не можна вважати досягнутою раз і назавжди. На це звертають увагу в Національному

інституті стратегічних досліджень, де вказують на потребу у новій системі економічної безпеки, яка має бути адаптивною, проактивною та здатною передбачати можливий негативний вплив глобальних змін [14, с. 91]. Відмітимо, що у доповіді інституту за 2025 рік також йдеться про оновлення пріоритетів економічної безпеки на засадах сталого розвитку. Зокрема зазначено, що сталий розвиток держав в умовах військових дій є складним завданням і для таких країн поряд зі стандартами стійкості мають використовуватися стандарти резильєнтності, що означає здатність як зберігати функціональність, так і швидко відновлюватися у шокових умовах [17, с. 90].

О. С. Власюк, зважаючи на те, що економічна безпека не може бути одночасно станом, спроможністю та рівнем розвитку економіки, а також ще й готовністю і спроможністю інститутів влади, підкреслив наявність значних розбіжностей між дослідниками у розумінні сутності економічної безпеки та окреслив «два принципово відмінних концептуальних підходи» щодо розуміння та вивчення економічної безпеки [18, с. 34].

Відповідно до першого підходу економічна безпека розглядається як найважливіша характеристика економіки, крім того, метою розвитку економіки стає забезпечення її безпеки. Автор зазначає, що якщо розуміти безпеку як захищеність, то економічний розвиток є скінченним [18, с. 34–35]. На нашу думку, це може пояснюватися тим, що з досягненням стану захищеності досягається й основна мета розвитку, тож стимули до подальшого розвитку зникають.

Згідно з другим підходом забезпечення економічної безпеки розглядається як одна з мінімально необхідних умов стійкого та прогресивного розвитку господарської системи. Автор порівнює важливість забезпечення економічної безпеки з кадровим забезпеченням та наявністю капіталовкладень, крім того основною особливістю цього підходу є те, що безпека та розвиток розглядаються як рівноправні категорії. Економіка може розвиватися без забезпечення належного рівня безпеки, але такий розвиток є нестійким, а утримання досягнутих результатів не гарантованим [18, с. 35].

Підсумовуючи, можемо здійснити таку категоризацію підходів: за першим

безпека є всеохоплюючою характеристикою, якій підпорядковується розвиток і яка фактично ототожнюється з самою економікою; за другим є окремою, вужчою категорією, яка є однією з умов розвитку. У цьому дослідженні ми поділяємо другий підхід, тобто розглядаємо економічну безпеку не як самоціль, а як необхідну умову сталого функціонування і розвитку.

Економічна безпека має багаторівневий характер, зокрема З. С. Варналій виокремлює нано-, мікро-, мезо-, макро- та мегарівень економічної безпеки, де мікрорівень відповідає суб'єкту господарювання [19, с. 22]. У цьому дослідженні увагу зосереджено на мікрорівні, тобто на рівні підприємства. Саме на цьому рівні формуються умови надання послуг і впроваджуються управлінські рішення щодо протидії загрозам.

Поширеним є розуміння безпеки як стану захищеності. Так, Д. Ковальов і Т. Сухорукова визначають економічну безпеку підприємства як захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність до швидкого подолання загроз або пристосування до умов існування, які не мають негативного впливу на його діяльність [20]. Схожу позицію висловлює С. І. Мельник зазначаючи, що під економічною безпекою підприємства «слід розуміти такий його стан, при якому забезпечується захищеність кожного елементу та складової через ефективне використання ресурсів та застосування відповідних механізмів протидії/адаптації негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз» [21, с. 18].

Інший підхід визначає економічну безпеку через діяльність. Наприклад, В. В. Засанський та А. М. Сорока розглядають економічну безпеку підприємств як «систему заходів та захисних механізмів, які захищають інтереси фінансових суб’єктів від загроз з боку злочинних та непередбачуваних ризиків, а також від негативного впливу змін у макроекономічному середовищі» [22, с. 117]. На нашу думку, ці визначення не суперечать одне одному, а описують різні сторони безпеки.

Також наголошується на важливості усунення потенційних загроз та захисті, так, наприклад, Ю. Ф. Гудзь, А. В. Шостаковська, Ю. В. Майстренко та А. О. Козинець зазначають, що економічна безпека традиційно розглядається як «стан

захищеності життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує його стійке функціонування та розвиток» [23, с. 88]. Дещо інакше розставляють акценти Н. В. Зачосова та О. Д. Ковальова, на думку яких підприємство перебуває у стані економічної безпеки, коли загрози і ризики, що впливають на його бізнес-процеси, перебування на ринку та результати фінансово-господарської діяльності, мінімізовані або перебувають під контролем [24].

Питанню стійкості теж приділяється значна увага, так зокрема О. І. Барановський визначає економічну безпеку підприємств як заходи, що покращують фінансову стійкість, яка захищає комерційні інтереси від негативних ринкових процесів [25].

Окремі дослідники роблять акцент на конкурентоспроможності. Так, найбільш повним визначенням економічної безпеки підприємства Т. Г. Васильців вважає такий стан його функціонування, за якого підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку. При цьому одночасно має забезпечуватися найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу, стабільність функціонування, стійкість і прогресивність розвитку, а також можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища [26, с. 18-19]. Відмітимо, що головною ознакою тут є саме конкурентоспроможність, а все інше автор пов'язує з нею.

Узагальнивши підходи вітчизняних науковців, І. Ю. Єпіфанова та Є. Г. Шевчук зазначають, що більшість із них розглядає економічну безпеку як стан захищеності підприємства, а також як стан ефективного використання ресурсів і здатність до розвитку. Самі автори дають визначення економічній безпеці підприємства як «спроможність за рахунок конкурентних переваг та ефективного функціонування протидіяти загрозам, адаптуватись до змін та забезпечувати належний рівень функціонування» [27, с. 107]. На відміну від Т. Г. Васильціва, автори роблять акцент саме на конкурентних перевагах, а не на конкурентоспроможності продукції.

Л. А. Кургузенкова здійснює узагальнення трактувань економічної безпеки науковцями й характеризує економічну безпеку підприємства як комплексну

характеристику, тобто рівень захищеності всіх видів його потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва [28, с. 34].

Отже, економічна безпека підприємства розглядається дослідниками як стан захищеності; як система заходів, яка протидіє загрозам та захищає економічні інтереси; як здатність зберігати стійкість та конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси, конкурентні переваги, протидіяти загрозам і пристосовуватися (адаптуватися) до умов; як створення умов для стабільного функціонування та розвитку; а також як стан системи в межах граничних значень.

Економічна безпека підприємства не є статичною величиною. Її забезпечення не означає незмінності параметрів функціонування, оскільки під впливом чинників виникають загрози й ризики [29, с. 34]. Чинники, від яких залежить рівень економічної безпеки, можуть мати галузеву специфіку, проте є й загальні для всіх підприємств. Це розміщення підприємства та доступ до ресурсів, стабільний попит на продукцію, надійність постачальників, конкурентоспроможність продукції, державне регулювання, захист комерційної таємниці та компетентність керівництва [28, с. 33].

Сучасні наукові підходи дозволяють виділити основні функціональні складові економічної безпеки підприємства: фінансову, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, техніко-технологічну, інвестиційну, інноваційну, політико-правову, екологічну та силову [30; 31]. Ефективність забезпечення економічної безпеки залежить від збалансованого розвитку всіх зазначених складових та їх комплексної взаємодії.

До принципів управління економічною безпекою підприємства відносять комплексність, системність, превентивність, адаптивність, безперервність, економічну доцільність і персональну відповідальність [32]. Зокрема, системність та комплексність означають, що безпеку не варто розглядати окремо від інших напрямів діяльності та відокремлювати від загальної системи управління підприємством. Превентивність і адаптивність означають те, що загрози краще передбачити заздалегідь, а система безпеки має змінюватися слідом за умовами, в

яких працює підприємство. Як важливий фактор також зазначають, що витрати на заходи безпеки не мають бути більшими за можливі втрати, але, на нашу думку, цей принцип не завжди є релевантним, особливо з огляду на підприємства, які надають життєво важливі послуги, які є критично важливими для забезпечення національної безпеки, а також житлово-комунальні послуги.

Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг має свої особливості, пов'язані як із загальними рисами послуг, так і з характером окремої послуги. На відміну від матеріального товару послуга нематеріальна і невіддільна від того, хто її надає, оскільки виробляється і споживається одночасно, а тому її не можна створити заздалегідь і зберігати на складі [33]. Цивільний кодекс України також пов'язує послугу з процесом її надання, визначаючи її як таку, що споживається під час вчинення певної дії або здійснення певної діяльності [34].

Якщо розглядати підприємства, які надають життєво важливі послуги, то до цього переліку необхідно додати таку особливість, як безперервність. Зокрема, стаття 1 Закону України «Про критичну інфраструктуру» зазначає, що життєво важливими послугами є послуги, переривання та порушення надання яких призводять до швидких негативних наслідків для національної безпеки [1], а безпека критичної інфраструктури визначається як стан захищеності критичної інфраструктури, за якого забезпечуються функціональність, безперервність роботи, відновлюваність, цілісність і стійкість критичної інфраструктури [1].

В. І. Франчук, П. Я. Пригунов та С. І. Мельник розглядають кожен об'єкт критичної інфраструктури одночасно як об'єкт і суб'єкт безпеки [35], який має самостійно протидіяти загрозам. Так, стаття 21 Закону України «Про критичну інфраструктуру» серед основних завдань операторів (надавачів послуг) наголошує на захисті об’єктів критичної інфраструктури, відновленні роботи після аварій чи пошкоджень та створенні матеріальних та фінансових резервів для відновлення у разі виникнення кризових ситуацій [1].

Для подальшого аналізу ми виокремлюємо послуги, від яких безпосередньо залежать умови життя населення та задоволення його базових потреб. Щоб визначити такі послуги, зіставимо переліки життєво важливих послуг, послуг, що

становлять загальний економічний інтерес, сфер діяльності суб'єктів природних монополій та житлово-комунальних послуг.

Частина життєво важливих послуг одночасно належить до послуг, що становлять загальний економічний інтерес, до сфер діяльності суб'єктів природних монополій та до житлово-комунальних послуг. Це послуги, пов'язані з постачанням електричної енергії, природного газу, теплової енергії, а також централізоване водопостачання та водовідведення (табл. 1.1) та є важливими для національної безпеки України.

Таблиця 1.1

Життєво важливі послуги в переліках нормативно-правових актів України

Послуги	Закон України «Про критичну інфраструктуру»	Перелік послуг, що становлять загальний економічний інтерес	Закон України «Про природні монополії»	Закон «Про житлово-комунальні послуги»
Водопостачання та водовідведення	водопостачання та водовідведення	послуги з централізованого водопостачання та водовідведення	централізоване водопостачання та водовідведення	централізоване водопостачання та водовідведення
Теплова енергія	постачання теплової енергії	послуги з централізованого опалення, послуги з постачання теплової енергії	постачання теплової енергії (суміжні ринки);	постачання теплової енергії
Електрична енергія	Енергозабезпечення	послуги із забезпечення доступності електричної енергії для побутових споживачів	постачання електричної енергії споживачам (суміжні ринки);	постачання та розподіл електричної енергії
Природний газ	Енергозабезпечення	послуги постачання природного газу побутовим споживачам	постачання природного газу (суміжні ринки)	послуги з постачання та розподілу природного газу

Джерело: складено автором за [1; 36–38]

Вважаємо за потрібне окремо відзначити послуги з централізованого водопостачання та водовідведення, оскільки вони прямо названі в кожному з

розглянутих нормативних актів. Для інших послуг різні акти охоплюють різні етапи їх надання. Так, постачання теплової, електричної енергії та природного газу Закон України «Про природні монополії» відносить до суміжних ринків, тобто ринків, які не перебувають у стані природної монополії, але діяльність на яких неможлива без використання товарів (послуг) суб'єктів природних монополій [37]. Централізоване водопостачання та водовідведення згідно зі статтею 5 цього закону належить до сфер природних монополій, а отже, ці послуги не можуть бути замінені у споживанні іншими послугами [37].

Зважаючи на те, що сфера послуг охоплює широкий спектр видів економічної діяльності, у кожному з яких спостерігається специфічний процес виявлення, визначення та аналізу причин виникнення потенційних загроз та притаманні їм механізми й інструментарій протидії, адже будь-яке узагальнення на рівні всієї сфери послуг нівелювало б важливі галузеві аспекти, то ґрунтовний та змістовний аналіз системи управління такою безпекою без галузевої диференціації є практично неможливим. У зв’язку з зазначеним увагу сфокусовано на підприємствах, що забезпечують надання послуг з водопостачання, об’єктивні підстави для такого вибору деталізовано в табл. 1.1, адже функціонування цієї галузі регламентується Законами України «Про критичну інфраструктуру», Законом України «Про природні монополії», Законом України «Про житлово-комунальні послуги» та входить до переліку послуг, що становлять загальний економічний інтерес. Зазначене свідчить, що економічна безпека підприємств централізованого водопостачання є важливим елементом забезпечення національної безпеки в цілому, адже від безперебійності їхньої діяльності значною мірою залежить не лише життєдіяльність населення, а й стабільність інших критичних секторів економіки. Зокрема, за оцінками Агентства з кібербезпеки та безпеки інфраструктури США (CISA), деструктивні збої у системі водопостачання системно дестабілізують функціонування охорони здоров'я, енергетики, агропромислового комплексу, харчової галузі та транспортної інфраструктури [39].

У контексті економічної безпеки послугу водопостачання доцільно розглядати у двох вимірах: перший вимір полягає у важливості ефективного,

всеохоплюючого та безперебійного надання послуги водопостачання як механізму, що забезпечує, підтримує та не ставить під загрозу життєдіяльність і розвиток суспільства, а також забезпечує стабільність і розвиток соціальних та економічних систем, важливих для забезпечення економічної безпеки на національному рівні; другий – передбачає забезпечення економічної безпеки підприємств – надавачів послуги водопостачання та забезпечення їхньої стійкої роботи, підвищення ефективності діяльності, формування здатності до швидкої адаптації в умовах загроз та воєнних ризиків, а також здатності до визначення ступеня ризику, розроблення та впровадження заходів з мінімізації ризиків. Саме поєднання цих двох вимірів пояснює, чому забезпечення економічної безпеки підприємств водопостачання є завданням не лише самих підприємств, а й держави [40].

Як зазначалося вище, чинники, від яких залежить рівень економічної безпеки, можуть мати галузеву специфіку. Для підприємств питного водопостачання така специфіка пов'язана насамперед з доступом до ресурсу. Сфера питного водопостачання ґрунтується на використанні водних ресурсів та є важливим елементом водного господарства і залежить від раціонального використання та охорони водних ресурсів. Тому сферу водопостачання варто розглядати як складову управління водними ресурсами. Підтвердженням цього є перелік основних проблем, що зазначені як такі, які обумовили прийняття Водної стратегії України на період до 2050 року. Такими проблемами є: забезпечення рівноправного доступу до якісної і безпечної питної води; екологічний стан поверхневих водних масивів та підземних вод, які є джерелами води для систем питного водопостачання; зменшення обсягів доступних до використання прісних водних ресурсів; збитки від повеней та посух [41]. Крім того, Принципи ОЕСР щодо водного врядування теж відносять питне водопостачання до функцій управління водними ресурсами [42].

Передумовами ефективного функціонування систем питного водопостачання є стале управління водними ресурсами, належне фінансування та налагодження координації між усіма рівнями влади та зацікавленими сторонами. Управління водними ресурсами здійснюється на різних рівнях управління: глобальному,

транскордонному, національному та локальному [43]. Надавачі послуг водопостачання діють на локальному рівні, тому частина умов, від яких в тому числі залежить економічна безпека підприємства питного водопостачання, формується поза межами впливу самих підприємств.

Отже, зважаючи на те, що наведені вище визначення економічної безпеки стосуються підприємств загалом, на нашу думку, для підприємств питного водопостачання їх недостатньо. Такі підприємства надають життєво важливу послугу, є суб'єктами природної монополії, залежать від стану водних ресурсів і не можуть припинити її надання навіть у кризових умовах. З урахуванням цього та другого виміру, описаного вище, запропоновано авторське трактування економічної безпеки підприємства питного водопостачання [44] як здатність підприємства безперервно надавати послугу питного водопостачання, підтримувати ключові показники діяльності в межах граничних значень, протидіяти загрозам і мати необхідні резерви для реагування на кризові ситуації та відновлення діяльності, що є передумовою його стійкого функціонування та досягнення цілей із забезпечення населення якісною питною водою.

У цьому визначенні навмисно не відображено конкурентоспроможність чи конкурентні переваги, хоча в частині наведених вище трактувань саме вони є головною ознакою економічної безпеки підприємства [26; 27]. Послуга централізованого водопостачання характеризується відсутністю прямої конкуренції між надавачами, тому загрозою втрати ринку через недостатню конкурентоспроможність можна знехтувати. В той же час тариф на послугу водопостачання підприємство теж не встановлює самостійно, тому однією з загроз, насамперед для фінансової безпеки, є також недостатність фінансових надходжень для того, щоб забезпечити безперебійне та якісне надання послуги водопостачання.

З цієї причини у визначенні йдеться саме про здатність підприємства надавати послугу, а на перше місце поставлено безперервність. Наявність резервів і відновлення діяльності відповідають вимогам, які закон ставить до операторів критичної інфраструктури [1].

Окрему увагу приділено граничним значенням показників. Такий підхід

узгоджується з розумінням безпеки як стану системи в межах граничних значень [2, с. 13]. Для підприємств питного водопостачання, які діють в умовах відсутності конкуренції, оцінки самих лише фінансових показників діяльності недостатньо, бо вони не показують, чи надається послуга безперервно та в належній якості, тому їх потрібно доповнювати іншими складовими надання послуги, які є важливими для формування стійкості роботи підприємства. Порівняння фактичних показників із граничними значеннями дає змогу оцінити ефективність підприємства, його здатність протидіяти загрозам та є підґрунтям для порівняння ефективності роботи надавачів послуг між собою та для прийняття управлінсько-організаційних рішень. Визначення таких складових і встановлення для них граничних значень є одним із завдань управління економічною безпекою.

Питання розвитку у визначенні відображено через встановлення цілей. Підприємства питного водопостачання виконують значною мірою соціальну функцію, зважаючи на те, що інфраструктура водопостачання здебільшого належить громадам, а засновниками підприємств переважно є органи місцевого самоврядування, їх розвиток може не зводитися до збільшення прибутковості чи охоплення нових ринків, а характеризуватися безперебійним наданням якісної і доступної за ціною послуги та досягненням цільових показників охоплення населення, що зумовило потребу у розгляді управління економічною безпекою підприємства питного водопостачання, що зазначено у праці автора [44] як діяльності із завчасного виявлення загроз, оцінювання їх впливу на стан підприємства, розроблення та впровадження заходів із запобігання та протидії загрозам, спрямовану на підтримання здатності підприємства безперервно надавати якісну та доступну за ціною послугу питного водопостачання.

1.2. Концепція сталого розвитку та її вплив на формування системи безпеки водопостачання

Сталий розвиток розглядається як суперечливий та незвичний процес, який можливий лише тоді, коли суспільна діяльність не виходить за межі

відновлювальної здатності екологічних систем. Чинниками, які забезпечують його перебіг, є реформована ринкова економіка, екологічна стійкість, міжнародна кооперація, соціальна справедливість та високий рівень розвитку суспільної свідомості. Модель сталого розвитку ставить у центр людину, поєднує економічний розвиток з охороною навколишнього середовища, аналізує вплив задоволення потреб сучасного суспільства на можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби та визначає шляхи нівелювання негативного впливу [45, с. 9].

Передумовою формування концепції сталого розвитку вважається публікація Римського клубу The Limits to Growth (Межі зростання), 1972 рік. Дослідження мало на меті дві цілі: зрозуміти межі та обмеження щодо чисельності населення, обсягів виробництва та споживання; виявити ключові елементи, які забезпечують розвиток світових систем та дослідити їх взаємодію [46, с. 185].

В ході дослідження автори дійшли висновку, що при збереженні нинішніх тенденцій зростання чисельності населення, індустріалізації та забруднення довкілля межі зростання буде досягнуто протягом наступних ста років, що призведе до неконтрольованого спаду в усіх економіко-соціальних сферах суспільного життя. В той же час дослідники зазначили потребу у переході до довготривалого стану економічної та екологічної рівноваги, і що раніше розпочати цей перехід, то вищі будуть шанси на успіх [46, с. 23].

Конференція Організації Об'єднаних Націй (ООН) з проблем навколишнього середовища людини (Стокгольм, 1972) вперше винесла охорону довкілля на рівень міждержавної політики. Вона ухвалила декларацію з 26 принципів і започаткувала Програму ООН з навколишнього середовища [47]. Саме Стокгольмську конференцію можна вважати започаткуванням глобального екологічного порядку денного.

Концептуальне оформлення поняття сталого розвитку відбулося у доповіді 1987 року Всесвітньої комісії з питань довкілля і розвитку «Наше спільне майбутнє». Комісія визначила сталий розвиток як розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Також було зазначено, що усі країни мають визначати

цілі економічного та соціального розвитку опираючись на принципи сталого розвитку [48].

Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро, яка пройшла у 1992 році, трансформувала цю концепцію в міжнародно узгоджену програму дій. Було ухвалено Декларацію Ріо з 27 принципів [49] та «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21), розділ 18 якого присвячено охороні та збереженні запасів прісної води [50]. Обидва документи не мають обов'язкової юридичної сили, проте закріпили політичні зобов'язання держав щодо сталого розвитку.

Наступний етап еволюції сталого розвитку було втілено у глобальних цілях. Зокрема, у 2000 році Декларація тисячоліття визначила Цілі розвитку тисячоліття на період до 2015 р. [51], до яких приєдналася й Україна [52].

Йоганнесбурзька декларація 2002 року закріпила три основні складові сталого розвитку, такі як економічне зростання, соціальний розвиток та охорону довкілля [53].

Наступним кроком, який окреслює глобальні завдання сьогодення, стала Конференція 2012 року «Ріо+20» [54], яка започаткувала розроблення нових цілей, які були затверджені Резолюцією 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [55].

Зокрема, було визначено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань, які мають комплексний та неподільний характер і направлені на забезпечення збалансованого розвитку економічного, соціального й екологічного вимірів [55].

В Україні ЦСР адаптовано за результатами національних і регіональних консультацій, які були проведені протягом 2016 року, на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь». Для координації відкритого процесу локалізації ЦСР було створено Міжвідомчу робочу групу та 17 робочих підгруп (для кожної цілі). Понад 800 експертів приєдналися до процесу ідентифікації національних завдань та локалізації ЦСР. Процес встановлення завдань, визначення базового рівня (2015 рік) та прогнозованих цільових орієнтирів (на 2020, 2025 та 2030 роки) започаткував національний дискурс щодо вимірювання соціального прогресу та

напрямів удосконалення національної статистичної системи [56].

Основними напрямами національних ЦСР стали: справедливий соціальний розвиток, стале економічне зростання та зайнятість, ефективне управління, екологічна рівновага та розбудова стійкості. Суспільне бачення майбутнього України до 2030 року передбачає формування добробуту й здоров'я населення, що ґрунтуватимуться на інноваційному розвитку економіки та раціональному використанні природних ресурсів. У зовнішньоекономічній політиці передбачено структурні зміни, спрямовані на підвищення частки продукції з високою доданою вартістю [56].

Результатом локалізації цілей сталого розвитку до українського контексту стала розробка національної системи ЦСР (86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання), яка відображена у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [56].

Глобальна Ціль сталого розвитку №6 висвітлює завдання щодо управління водними ресурсами в умовах сталого розвитку. В 2015 році ООН опубліковано ціль 6 та завдання 6.1 у такій редакції:

- Ціль 6. «Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all» (Забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією).

- Завдання 6.1 «By 2030, achieve universal and equitable access to safe and affordable drinking water for all» (До 2030 року забезпечити всім людям загальний та рівноправний доступ до безпечної та прийнятної за ціною питної води) [55, с. 18].

У Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» локалізована ціль 6 та завдання 6.1 були представлені у такій редакції:

- Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови;

- Завдання 6.1. Забезпечити доступність якісних послуг з постачання безпечної питної води, будівництво та реконструкцію систем централізованого питного водопостачання із застосуванням новітніх технологій та обладнання [56].

Поєднуючи визначення сталого розвитку, запропоноване у доповіді «Наше спільне майбутнє» [48], зі змістом завдання 6.1 [55, с. 18], сталий розвиток у

контексті водопостачання, на нашу думку, можна розглядати як такий розвиток систем водопостачання, за якого забезпечується загальний і рівноправний доступ населення до безпечної та доступної питної води за умови збереження водних ресурсів і їх доброго стану та без обмеження можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби у воді.

Щодо сталого водокористування, то існує таке найпростіше трактування, яке передбачає збереження необхідного потоку вигод від використання води для певної групи чи місцевості без їх зменшення з плином часу [57]. Таке трактування не відображає всіх аспектів сталого водокористування, зокрема, незрозуміло, як враховувати зміни у потребах та вплив нових технологій крім того, немає відповіді, чи забезпечення вигод одних груп не здійснюється за рахунок інших.

Справді стале водокористування має передбачати управління розподілом води в просторі й часі. Інституції, які здійснюють контроль над водними ресурсами повинні бути здатними справлятися зі змінами в обсягах споживання та попиті на воду, а також реагувати на зміну пріоритетів. Тому робоче визначення трактує стале водокористування як таке використання води, що підтримує здатність суспільства існувати й розвиватися в необмеженій перспективі, не підриваючи цілісності гідрологічного циклу та екологічних систем, які від нього залежать [57].

Для практичного застосування цього визначення П. Глейк [57] запропонував сім критеріїв сталості: гарантоване забезпечення людей базовим обсягом води для збереження здоров’я; гарантований базовий обсяг води для відновлення та підтримання екосистем; дотримання мінімальних стандартів якості води залежно від місця та мети використання; недопущення дій, що підривають довгострокову відновлюваність запасів і потоків прісної води; збирання даних про наявність, використання та якість водних ресурсів і їх доступність для всіх сторін; створення інституційних механізмів запобігання та врегулювання конфліктів щодо води; демократичний характер водного планування та ухвалення рішень із представленням усіх зацікавлених сторін. Зокрема в першу чергу має бути задоволений перший критерій, який передбачає обсяг базової потреби у якісній питній воді – 50 літрів на особу на добу, з яких 5 л припадає на потреби пиття [57].

Поряд із формуванням критеріїв сталого водокористування еволюція концепції сталого розвитку привела до встановлення меж використання ресурсів, які не можна перетинати, щоб запобігти неприйнятним змінам довкілля. Наприклад, у праці Й. Рокстрьома виділено дев'ять планетарних меж, щоб гарантувати безпечний простір для існування людства. Серед цих меж є і ліміт щодо глобального використання прісної води людством, який визначено на рівні 4000 кубічних кілометрів на рік [58].

На цьому прикладі ми можемо відслідкувати перехід від економічного зростання, захисту довкілля та соціального розвитку до визначення чітких безпекових ризиків. Такі ризики потребують механізмів управління ними та подальшого вивчення. Концепція сталого розвитку все більше включає в себе інструменти оцінки загроз та методи їх передбачення та уникнення.

В концепції водної безпеки Д. Грей і К. Садофф водну безпеку визначають як наявність прийнятної кількості якісної води для здоров'я (питної води), засобів для існування, промисловості та екології, водночас з поєднанням прийнятного рівня водних ризиків для економіки та людини [59]. У дослідженні зазначається, що країни, які досягли водної безпеки та інвестують у свою водну безпеку, мають кращий потенціал до економічного зростання. Дослідники зазначають, що шляхом до водної безпеки є вкладення у водну інфраструктуру та формування стійких взаємопов'язаних інституцій [59].

Глобальний прогрес у забезпеченні доступу до чистої та безпечної питної води для всіх, а також у досягненні Цілі сталого розвитку 6 (ЦСР 6) загалом, має надзвичайно важливе значення, адже вода проходить крізь увесь Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку.

Водночас проміжний звіт ООН щодо виконання Порядку денного на період до 2030 року в частині реалізації водної цілі 6 зазначає, що досягнутий прогрес є недостатнім. Зокрема, у звіті підкреслюється, що для забезпечення безпечного управління питною водою темпи прогресу мають зрости у шість разів. Існує значний розрив між усвідомленням важливості води та реальними діями урядів і суспільства щодо її сталого управління [60].

Прискорений прогрес у досягненні ЦСР 6 може стати каталізатором поступу в інших сферах сталого розвитку, і навпаки.

Ефективне управління водними ресурсами та санітарією є ключовим рішенням для подолання глобальних викликів, таких як зміна клімату, забезпечення доступної та чистої енергії, втрата біорізноманіття, загрози продовольчій безпеці, пандемії та епідемії, стихійні лиха, конфлікти, крайня бідність і гендерна нерівність. Усі ці питання є пріоритетними для урядів і суспільств.

З огляду на зростаючу складність і інтенсивність водних ризиків, невдача у сфері водопостачання та санітарії підриває всі три виміри сталого розвитку — соціальний, економічний та екологічний. Вода є ключовим елементом, що поєднує суспільство, економіку та довкілля. Від ефективності управління водними ресурсами залежать добробут та здоров'я населення, рівень економічного зростання, соціальна стабільність, забезпечення рівноправного доступу до води та збереження довкілля. Водночас стале використання води та контроль забруднення забезпечують збалансовану взаємодію між економічними процесами, природними ресурсами та потребами суспільства. Відсутність прогресу у досягненні ЦСР 6 може поставити під загрозу вже досягнуті результати в інших сферах розвитку [61, с. 11].

Звіт «SDG 6 Synthesis Report 2018» щодо води та санітарії вказує на те, що світ не йде за графіком для досягнення ЦСР 6 до 2030 року. Це гальмує прогрес у реалізації Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, здійсненні прав людини та досягненні миру і безпеки у світі [62].

За результатами дослідження було сформовано три основні напрями з такими посилами.

1. Інтеграція цілі 6 у систему цілей сталого розвитку: досягнення ЦСР 6 є важливим для прогресу в усіх інших Цілях сталого розвитку і навпаки; зараз час діяти для досягнення ЦСР 6; глобальні цілі ЦСР 6 потрібно локалізувати та адаптувати до національного контексту; для ефективного моніторингу на національному, регіональному й глобальному рівнях необхідні повніші та точніші дані.

2. Розуміння базового стану та тенденцій глобальних показників: забезпечення ширшого доступу до безпечної питної води є значним викликом і потребує більшої уваги до якості водопостачання; мільярди людей все ще не мають доступу до базових туалетів та місць для миття рук, а питання очищення і утилізації відходів є ще серйознішим викликом; покращення якості води може збільшити її наявність; сільське господарство може стати джерелом суттєвої економії водних ресурсів; реалізація принципів інтегрованого управління водними ресурсами є ключовим кроком для досягнення ЦСР 6; підтримка стану водних екосистем має ключове значення для добробуту людей та розвитку економіки; необхідні зміцнена міжнародна співпраця та більш ефективне використання фінансових ресурсів; громадська участь є вирішальною для управління водними ресурсами.

3. Створення умов для сприяння та прискорення прогресу: ефективне водне врядування; усунення нерівностей; впровадження нових підходів до фінансування водопостачання та водовідведення; розвиток інституційної та кадрової спроможності; впровадження цифрових технологій в управління та надання послуг; співпраця зацікавлених сторін [62, с 21].

Щорічний звіт ООН за 2020 рік підкреслює, що пандемія COVID-19 продемонструвала важливість води, санітарії та гігієни для здоров'я та функціонування суспільства та є нагальна потреба прискорити реалізацію ЦСР 6. На основі Глобального плану дій для здорового життя та добробуту для всіх була створена Глобальна рамка для прискорення досягнення ЦСР 6, яка допомагає швидше досягати результатів та координувати дії для виконання Цілей сталого розвитку до 2030 року. Якщо цілі ЦСР 6 визначають «що потрібно зробити», ця рамка показує «як це зробити» на практиці [63].

Система ООН зосереджується на п’яти основних напрямах, які забезпечують прискорення прогресу (рис. 1.1):

1. Фінансування – оптимізоване фінансування є необхідним, щоб забезпечити ресурси для національних планів.

2. Дані та інформація – покращені дані та інформація дозволяють цілеспрямовано розподіляти ресурси та відстежувати прогрес.

3. Розвиток потенціалу – кваліфікована робоча сила підвищує рівень послуг та сприяє створенню та утриманню робочих місць у водному секторі.

4. Інновації – нові, розумні практики та технології покращують управління водними ресурсами та надання послуг у сфері санітарії.

5. Врядування – співпраця через кордони та сектори робить ЦСР 6 спільною справою для всіх [63, с. 11].



Рис. 1.1. Прискорювачі прогресу

Джерело: [63, с. 11]

Згідно з підсумковими матеріалами Конференції ООН з водних ресурсів 2023 року [64], проблематика водозабезпечення залишається актуальною, що підтверджує її стратегічну пріоритетність та визначає як базову передумову для досягнення прогресу за іншими напрямами сталого розвитку. У звіті акцентується увага на тому, що попри значний обсяг ужитих заходів на проміжному етапі реалізації глобальних цілей, поточні темпи позитивних трансформацій залишаються недостатніми. Серед ключових аналітичних висновків та застережень документу виокремлено такі:

1. Необхідність інтенсифікації системних дій. Для досягнення Цілей сталого

розвитку до 2030 року має бути забезпечене істотне прискорення динаміки впровадження відповідних заходів: у шість разів – у сфері забезпечення якісною питною водою, у п’ять разів – у секторі санітарії та утричі – за напрямом гігієни. Збереження існуючих темпів зумовить ситуацію, за якої до 2030 року 2 млрд осіб залишатимуться без доступу до безпечного питного водопостачання, 3 млрд – до належної санітарії, а 1,4 млрд – не отримуватимуть базових гігієнічних послуг.

2. Деградація якісних показників водних ресурсів. Майже 42% побутових стічних вод скидаються без належного очищення, що спричиняє деструктивний вплив на екосистеми та створює загрози для здоров’я населення. Крім того, значний дефіцит репрезентативних моніторингових даних підвищує ризики негативного впливу забруднення на суспільство.

3. Загострення кліматогенних деструктивних чинників. Збільшення рівня водного стресу становить безпосередню загрозу для продовольчої безпеки та збереження біорізноманіття. У п’ятій частині річкових басейнів фіксуються аномальні коливання площі поверхневих вод, а зростання частоти й інтенсивності повеней та посух зумовлює збільшення кількості надзвичайних ситуацій гідрологічного характеру.

4. Фрагментарність стратегічного планування. Зазначене актуалізує потребу в активнішому впровадженні концепції інтегрованого управління водними ресурсами. Наразі лише один глобальний регіон наближається до цільового показника 2030 року щодо охоплення всіх транскордонних річок, озер та водоносних горизонтів інституційними механізмами співробітництва.

5. Диспропорції фінансового забезпечення. Спостерігається суттєвий розрив між зростаючими потребами у фінансуванні галузевих проєктів та тенденцією до скорочення обсягів офіційної допомоги розвитку (ОДР).

6. Дефіцит практичної реалізації принципів інклюзивності. Попри декларативне визнання важливості інклюзивного врядування та законодавче закріплення механізмів залучення громадськості в національних політиках, їх фактична практична імплементація залишається на низькому рівні [64].

У відповідь на це у зведеному звіті щодо ЦСР 6 (SDG 6 Synthesis Report 2023)

представлено план прискорення реалізації ЦСР 6. Інформація про це наведена у табл. 1.2, відповідно до якої серед перешкод, що стримують досягнення прогресу у зазначеній сфері, визначено інституційну слабкість та фрагментацію системи управління водними ресурсами, ефективне врядування віднесене до основних прискорювачів прогресу (каталізаторів позитивних зрушень), з огляду на що виникає об'єктивна потреба в концептуальному осмисленні сутності поняття «водне врядування» та у систематизації й детальному аналізуванні інституційних прогалин у цій системі, що перешкоджають його ефективній реалізації.

Таблиця 1.2

Прискорення прогресу

Прискорювачі прогресу	Перешкоди, що блокують прогрес	Заходи з прискорення прогресу
Фінансування	Недостатній потік коштів у водний сектор. Відсутні сприятливі умови для ефективних інвестицій і витрат. Брак добре підготовлених «банківських» проєктів та стійких фінансових моделей робить водний сектор непривабливим для інвесторів	Залучити більше коштів. Нові інвестиції повинні залучатися завдяки кращим сприятливим умовам, а наявні фінанси потрібно використовувати більш ефективно та результативно. Глобальна архітектура фінансування розвитку потребує реформування, щоб забезпечити більше коштів для урядів
Базові дані інформація	Недостатньо даних. У багатьох країнах політики не мають достовірних і своєчасних даних для прийняття рішень через неналежні системи моніторингу та звітності та через недостатні ресурси	Заповнити прогалини в даних. Посилити національні системи моніторингу, звітності обміну даними, щоб вони охоплювати всі глобальні індикатори ЦСР 6 та передбачали отримання даних від усіх зацікавлених сторін. Запровадити єдиний підхід до збору даний та їх деталізації. Використовувати супутникові дані.
Розвиток спроможностей	Недостатньо спроможності. Кадровий дефіцит у сфері водопостачання та санітарії зростає через обмежений доступ до освіти, слабкі механізми підтримки, а також труднощі із залученням та утриманням кваліфікованих працівників.	Інвестувати у робочу силу. Заклади освіти та роботодавці мають співпрацювати, для включення базових знань про воду та санітарію до навчальних програм, а також залучати, навчати та утримувати працівників. Виконати оцінку кадрового потенціалу та провести дослідження, щоб встановити яких навичок бракує зараз і які знадобляться з розвитком нових технологій.
Інновації	Недостатньо інновацій. Інновації з'являються надто рідко й поширюються надто повільно, щоб забезпечити швидкі та	Сприяти інноваціям. Щоб пришвидшити впровадження інноваційних підходів і розширити їх масштаб, необхідними є сприятлива

Прискорювачі прогресу	Перешкоди, що блокують прогрес	Заходи з прискорення прогресу
	глибокі зміни, яких потребує сфера водопостачання	політика, використання технологій, зокрема штучного інтелекту, та адаптація інновацій до місцевих умов.
Належне врядування	Недостатньо узгодженості. Управління водними ресурсами є неефективним через інституційну слабкість і фрагментацію, а також через погане регулювання, відсутність підзвітності та прозорості.	Максимізувати співпрацю. Співпраця між різними секторами та державами сприяє підвищенню ефективності управління водними ресурсами.

Джерело: складено автором за [61]

ОЕСР визначає водне врядування «Water Governance» як «сукупність політичних, інституційних та адміністративних правил, практик та процесів (формальних та неформальних), за допомогою яких приймаються та впроваджуються рішення, зацікавлені сторони можуть висловлювати свої інтереси та враховувати свої занепокоєння, а особи/суб'єкти, що приймають рішення, несуть відповідальність за управління водними ресурсами» [42, с. 3]. Іншими словами, врядування (управління) стосується ролі інституцій та відносин між організаціями та соціальними групами, залученими до прийняття рішень щодо водних ресурсів, як горизонтально між секторами та між міськими та сільськими районами, так і вертикально від місцевого до міжнародного рівнів.

Важливо відмітити, що дослідження «Впровадження принципів ОЕСР щодо водного врядування» підкреслює важливість правильної постановки питань, не лише «що робити?», а й «хто і що робить?», «на якому рівні управління?», «чому?» та «як?» [42, с. 5]. Водний сектор зазвичай стикається з низкою ключових прогалин в управлінні (рис. 1.2), які, за відсутності належного реагування, можуть взаємно підсилювати свій негативний вплив.



Рис. 1.2. Прогалини водного врядування

Джерело: [42, с. 22]

Проблемою узгодженості політик є інституційна та територіальна фрагментація водної політики між кількома суб'єктами, а також відсутність ефективної координації між секторами. Територіальні прогалини зумовлені невідповідністю адміністративних та гідрологічних кордонів для управління водними ресурсами та надання водних послуг. До фінансових прогалин належать неефективний розподіл ресурсів та нерівномірне фінансування. Розрив спроможностей характеризується нерівномірністю у доступі до знань, людського капіталу, технологій та інших ресурсів, необхідних для розробки й реалізації сталої, ефективної водної політики. Проблеми з підзвітністю включають неефективну взаємодію із зацікавленими сторонами для інклюзивного й прозорого прийняття рішень, а також відсутність або нерегулярне застосування механізмів моніторингу, оцінки та контролю виконання. Невідповідність цілей перешкоджає досягненню синергії та взаємодоповнюваності між суб'єктами водної політики. Інформаційні прогалини проявляються у недостатності або неповноті даних, необхідних для прийняття рішень, а також у розбіжностях у методах збору та обробки інформації між суб'єктами, що формують політику та визначають цілі [42; 65].

Для формування ефективної системи управління водними ресурсами ОЕСР передбачає впровадження принципів, які містять 12 ключових рекомендацій для ефективного та результативного управління водними ресурсами [42]. Ці принципи (рис. 1.3) були ухвалені країнами-членами ОЕСР як основа для формування водної політики та проведення реформ, і є придатними для застосування в усьому циклі водної політики. Дванадцять запропонованих принципів є розподіленими на три основні категорії: «Результативність», «Ефективність», «Довіра та залучення» [42, с. 26].

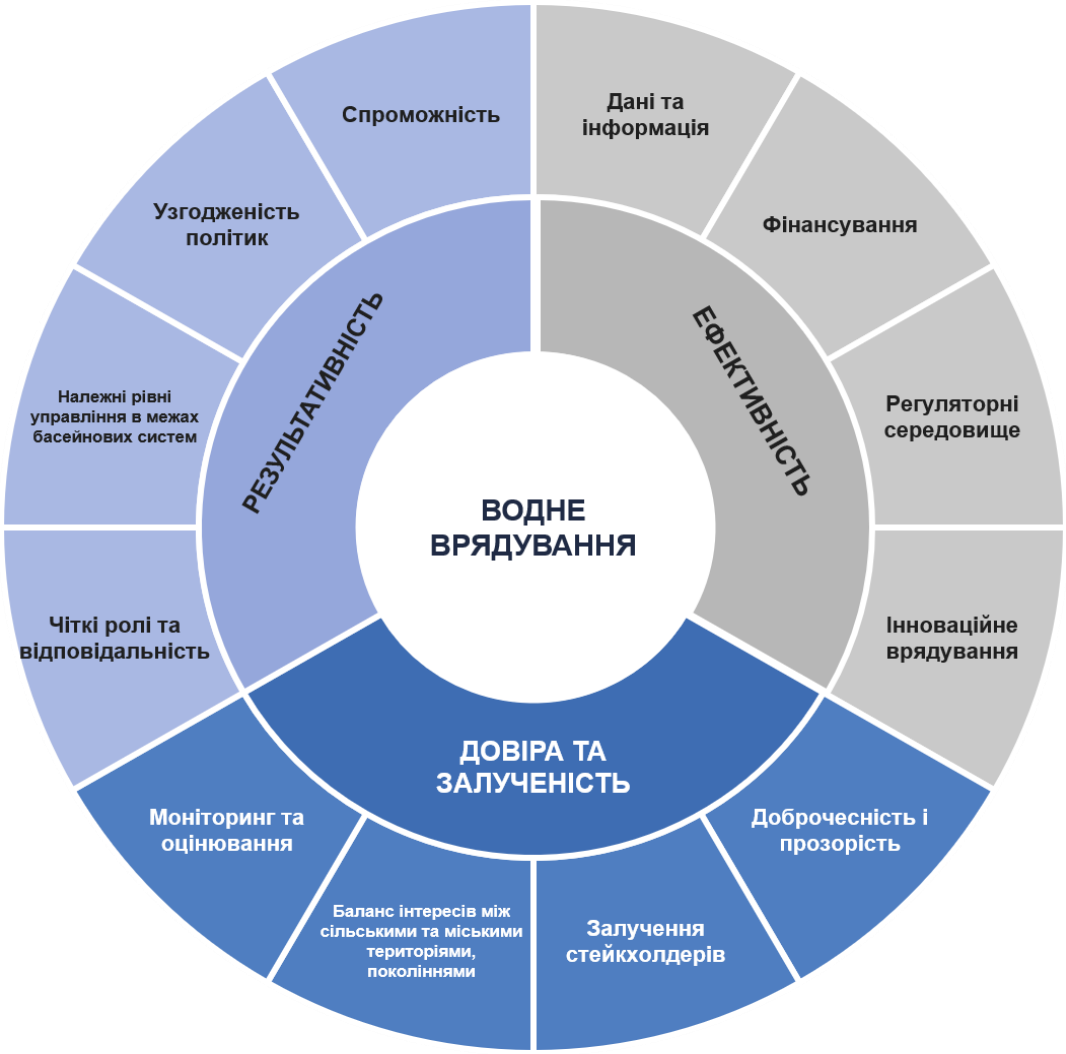


Рис. 1.3. Принципи ОЕСР щодо водного врядування

Джерело: [42, с. 26]

Загальні принципи підходів до управління водними ресурсами на глобальному, міжнародному, транскордонному рівнях є визначальними для

формування системи управління на національному рівні. Зокрема, згадана вище Водна стратегія України на період до 2050 року, яка розроблена Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України та Командою офісу підтримки реформ, формує європейську модель розвитку водного сектора.

Водночас не менш важливо, що досягнення рівного доступу до якісної та безпечної для здоров'я питної води не обмежується лише поняттям централізованого водопостачання.

Зокрема, серед завдань щодо досягнення Цілі 1 «Забезпечення рівного доступу до якісної і безпечної для здоров'я людини питної води і належних санітарно-профілактичних заходів» є два такі важливі пункти:

- забезпечення до 2030 року 100 відсотків доступу сільського і міського населення до безпечної економічно доступної питної води;
- підключення до 2030 року до систем централізованого водопостачання 50 відсотків сільського населення та 100 відсотків міського населення та до 2050 року — не менше 90 відсотків сільського населення [41].

Важливо зазначити, що частково ці пункти мають бути виконані одночасно, так до 2030 року 100 відсотків сільського і міського населення мають мати доступ до безпечної економічно доступної питної води, а в той же час до 2030 року до систем централізованого водопостачання мають мати доступ 50 відсотків сільського населення та 100 відсотків міського населення. Це означає, що станом на 2030 рік, 50 % сільського населення має бути забезпечено безпечною та економічно доступною питною водою з джерел, відмінних від централізованого водопостачання, що вказує на високий рівень залежності сільського населення від загального стану водних ресурсів.

Водночас наведені звіти щодо досягнення ЦСР 6 оцінюють прогрес у межах звичної логіки досягнення цілей. Принципово інше бачення запропоновано у звіті Інституту води, довкілля та здоров'я Університету ООН «Global Water Bankruptcy: Living Beyond Our Hydrological Means in the Post-Crisis Era» (2026) [66].

Зокрема, звіт зазначає, що усталені терміни, які довгий час використовувались для надання характеристики водним викликам, такі як «водний

стрес» та «водна криза», більше не відображають реальної ситуації та є недостатньо сильними для охарактеризування сучасного стану водних проблем. Базовий рівень, від якого колись відштовхувалися ці поняття, фактично зник. Тривале перевищення водокористування над можливостями відновлення, зміни в екосистемах, антропогенне втручання, зміна клімату та втрата кріосфери спричинили незворотні процеси, що підірвали природний водний капітал, який раніше вважався стабільною основою системи [66].

Унаслідок цього відновлення початкового стану водних ресурсів стало неможливим: «старої норми» більше не існує. Заходи, спрямовані на пом'якшення наслідків або реагування на кризу, втрачають ефективність, оскільки сама система втратила здатність повертатися до попереднього рівня функціонування. Поточний стан найточніше описує термін «водне банкрутство» (Water Bankruptcy) [66].

Різницю між поняттями водного стресу, водної кризи та водного банкрутства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Поняття водного стресу, кризи, банкрутства

Критерії	Водний стрес	Водна криза	Водне банкрутство
Природа явища	Хронічний дисбаланс між попитом і доступною пропозицією	Гострий, короткотривалий епізод порушення функціонування системи	Тривалий, структурний стан деградації водних ресурсів
Основні причини	Високе споживання, обмеженість ресурсів, зростання попиту	Надзвичайні події: посухи, повені, забруднення, аварії	Довготривале надмірне споживання, виснаження водоносних горизонтів, деградація екосистем
Тривалість	Стійка, але керована в середньостроковій перспективі	Короткострокова, тимчасова	Довгострокова, часто незворотна
Можливість відновлення	Висока: стан здебільшого зворотний	Середня: можливе швидке відновлення після вжиття заходів надзвичайного реагування та відбудови	Низька: можливе лише часткове й дороге відновлення
Вплив на екосистеми	Тиск у межах безпечних меж	Тимчасове перевищення екологічної спроможності	Незворотні екологічні втрати, зниження гідрологічної здатності

Критерії	Водний стрес	Водна криза	Водне банкрутство
Стан системи	Напружена, але функціональна	Перевантажена, тимчасово дисфункціональна	Структурно деградована, частково непрацездатна
Ризики для населення та економіки	Зростання конкуренції за ресурси, хронічний дефіцит	Тимчасові перебої, обмеження, збитки	Прогресуючий хронічний дефіцит, падіння продуктивності, соціально-економічні втрати.

Джерело: систематизовано автором на основі [66]

Автор концепції К. Мадані пояснює, що водне банкрутство поєднує дві ознаки: неплатоспроможність, тобто вилучення та забруднення води понад відновлюваний приплив і безпечні межі виснаження, та незворотність, тобто таке пошкодження водного природного капіталу (водоносних горизонтів, водно-болотних угідь, ґрунтів, річок, озер, льодовиків), яке неможливо реально відновити в людському часовому масштабі або відновлення якого потребувало б надмірних витрат [66]. Водне банкрутство є посткризовим станом водної системи, у якому тривале надмірне використання та деградація природного водного капіталу зруйнували природні буфери й запаси настільки, що повернення до попереднього стану вже неможливе [66]. Визнання нової водної реальності вимагає не лише балансування попиту, а й адаптації систем водокористування до умов, у яких відновлювальна спроможність деградованих водних екосистем є обмеженою. Йдеться вже не просто про максимально ефективне та екологічно безпечне використання води в межах існуючих соціоекономічних систем, а про необхідність їхнього перегляду й коригування так, щоб водоспоживання відповідало можливостям відновлення водних ресурсів [66].

Такі зміни стосуються ключових сфер водокористування, зокрема забезпечення базових потреб населення у питній воді, санітарії, гігієні та продуктах харчування, а також сільського господарства, промисловості й розвитку міст та регіонів.

Попри потребу перегляду водоспоживання, це жодним чином не означає зменшення уваги до забезпечення загального та всеосяжного доступу до безпечної питної води. Навпаки – значущість цього завдання лише зростає, адже воно є

пріоритетним і потребує посилених гарантій захисту права людини на воду та забезпечення стійкого функціонування й відновлення водних систем.

Водночас потреби промисловості, сільського господарства та розвитку міст і регіонів мають піддаватися корекції в тих системах, де природні темпи відновлення водних ресурсів не здатні підтримувати підвищений або зростаючий попит [66].

Отже, концепція сталого розвитку пройшла шлях від усвідомлення меж економічного зростання до глобальних цілей і суттєво вплинула на те, як формується система безпеки водопостачання. По-перше, вона визначила мету цієї системи. Це загальний і рівноправний доступ до безпечної питної води для всіх, а також гарантоване забезпечення кожної людини базовим обсягом води. По-друге, вона внесла в неї розуміння меж і ризиків. Визначення планетарних меж, серед яких є межа використання прісної води, та концепція водної безпеки з її вимогою прийнятного рівня водних ризиків зробили оцінювання ризиків і управління ними невіддільною частиною забезпечення водою. По-третє, вона окреслила засоби досягнення безпеки. Шляхом до водної безпеки вважаються вкладення у водну інфраструктуру та розбудова стійких інституцій. Для прискорення прогресу в досягненні ЦСР 6 міжнародні організації визначили п’ять ключових напрямів, а саме фінансування, дані та інформацію, розвиток потенціалу, інновації та врядування. Слабкі місця врядування ОЕСР описує через прогалини, зокрема узгодженості політик, фінансування, спроможностей та підзвітності. Водночас звіти свідчать, що досягнення ЦСР 6 рухається надто повільно, а концепція водного банкрутства показує, що частина водних систем уже не може повернутися до попереднього стану. Тому система безпеки водопостачання має формуватися з урахуванням обмежених і частково втрачених водних ресурсів, орієнтуватися на адаптацію водокористування та зберігати пріоритет забезпечення населення безпечною питною водою.

1.3. Теоретико-методичні засади надання послуг водопостачання в Україні

Безпечна й доступна вода є надзвичайно важливою, незамінною для громадського здоров'я – чи то для пиття, побутових потреб, виробництва харчових продуктів чи відпочинку. Поліпшення систем водопостачання, а також ефективне управління водними ресурсами здатні прискорити економічний розвиток і суттєво зменшити рівень бідності [67].

Питна вода є ключовим елементом системи водопостачання, а зміст, який держава вкладає у визначення поняття «вода», формує державну політику у сфері водопостачання і водовідведення, забезпечує доступність та безпеку послуг і впливає на гарантування прав людини та національну безпеку [68, с. 42].

Питне водопостачання є критично важливою сферою життєзабезпечення, що забезпечує реалізацію базового права людини на доступ до безпечної та якісної води [69]. Право людини на воду – право кожного мати доступ до достатньої кількості, безпечної, прийнятної, фізично доступної та доступної за ціною води для особистого та домашнього використання [70].

«Вода не подібна до будь-якого іншого комерційного продукту, і радше становить собою спадщину, яку необхідно охороняти, захищати й із якою необхідно поводитися відповідним чином» [71].

Досягнення загального та рівного доступу до безпечної та недорогої питної води для всіх у вимірі глобального індикатора завдання 6.1 ЦСР відстежується за допомогою глобального індикатора 6.1.1 — «частка населення, яке користується безпечно керованими послугами з питного водопостачання» (proportion of population using safely managed drinking water services). У глобальному розумінні це означає забезпечення населення питною водою із захищеного джерела, яка є доступною на території проживання, наявною за потреби та не містить забруднень [72].

Іншими словами, у контексті надання послуги питного водопостачання основними вимогами є забезпечення доступності у місці споживання, наявності води в достатній кількості та відповідності її якісних показників встановленим вимогам до питної води. Таким чином, досягнення показників безпечно керованого водопостачання безпосередньо залежить від здатності системи водопостачання

функціонувати стабільно, ефективно та з урахуванням довгострокових екологічних, технічних і соціально-економічних чинників.

Визначення терміну водопостачання зазвичай трактується як подача води споживачам [68]. «Водопостачання» – система заходів щодо забезпечення різних споживачів (населення, промислових підприємств, транспорту та ін.) водою для пиття, господарсько-побутових, виробничих та інших потреб. Водопостачання є комплексом інженерних споруд та пристроїв, що здійснюють водопостачання (в тому числі одержання води із природних джерел, її очищення, транспортування і подачі споживачам) [73, с. 142].

Відповідно до ратифікованої угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, наша держава взяла на себе зобов'язання поступово наблизити своє законодавство до законодавства ЄС [74]. Зокрема, Додаток XXX до Глави 6 Розділу V визначає завдання щодо якості води та управління водними ресурсами та вказує на директиви, з яких випливають ті чи інші задачі. Серед цих директив відмітимо Директиву 98/83/ЄС про якість води, призначеної для споживання людиною, та Водну рамкову директиву 2000/60/ЄС [75]. Директива є правовим інструментом ЄС, який визначає обов'язкові результати, що мають бути досягнуті країнами, водночас залишаючи їм право самостійно обирати способи та засоби реалізації цих вимог у межах національного законодавства.

У трактуванні Директиви Ради 98/83/ЄС про якість води, призначеної для споживання людиною «вода, призначена для споживання людиною» означає: A. всю воду, як у її природному стані, так і після обробки, призначену для пиття, готування, приготування їжі або інших побутових цілей, незалежно від її походження та того, чи постачається вона з розподільної мережі, цистерни або в пляшках або контейнерах; B. всю воду, що використовується на будь-якому підприємстві харчової промисловості для виробництва, обробки, зберігання або торгівлі продуктами або речовинами, призначеними для споживання людиною, окрім випадків, коли компетентні державні органи вважають, що якість води не може вплинути на безпечність продуктів харчування у їх кінцевому вигляді [76].

Водна рамкова директива дає таке визначення водним послугам – усі послуги,

які надають для домогосподарств, державних установ або господарювання будь-якого виду: (a) забір води з поверхневих або підземних водних масивів, її накопичення, зберігання, оброблення та розподілення, (b) інфраструктуру збирання й оброблення стічних вод із їх подальшим скидом у поверхневі води [71].

Директива також акцентує увагу на особливому статусі джерел, які використовуються для забору питної води – так званих поверхневих та підземних водних масивів, якими є озера, водосховища, струмки, річки та окремі об'єми підземних вод у межах водоносних горизонтів. Усі водні масиви, які використовуються понад 50 особами та забезпечують понад 10 м³ води на добу, повинні бути позначені, а водні масиви, які забезпечують понад 100 м³ на добу, мають перебувати під постійним моніторингом. Також повинні бути забезпечені заходи щодо їх захисту з метою запобігання погіршенню якості води та зменшення потреби в очищенні для доведення її до нормативів питної води. Адже добра якість води сприятиме забезпеченню запасу питної води для населення.

Відповідно до Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» питним водопостачанням є діяльність, пов'язана з виробництвом, транспортуванням та постачанням питної води споживачам питної води, охороною джерел та систем питного водопостачання [77].

В той же час закон надає таке визначення поняттю питна вода – вода, призначена для споживання людиною (водопровідна, фасована, з бюветів, пунктів розливу, шахтних колодязів та каптажів джерел), для використання споживачами для задоволення фізіологічних, санітарно-гігієнічних, побутових та господарських потреб, а також для виробництва продукції, що потребує її використання, склад якої за органолептичними, мікробіологічними, паразитологічними, хімічними, фізичними та радіаційними показниками відповідає гігієнічним вимогам. Питна вода не вважається харчовим продуктом в системі питного водопостачання та в пунктах відповідності якості питної води [77].

Якщо з поняття водопостачання виділити частку постачання, фактично розподіл за способом постачання питної води, то спеціальний закон поділяє питне водопостачання за способом постачання на два види: централізоване

водопостачання та нецентралізоване водопостачання.

Де нецентралізоване питне водопостачання – забезпечення індивідуальних споживачів питною водою з джерел питного водопостачання, за допомогою пунктів розливу води (в тому числі пересувних), застосування установок (пристроїв) підготовки питної води та постачання фасованої питної води, а централізоване питне водопостачання – господарська діяльність із забезпечення споживачів питною водою за допомогою комплексу об'єктів, споруд, розподільних водопровідних мереж, пов'язаних єдиним технологічним процесом виробництва та транспортування питної води [77, ст. 1].

Надання послуги централізованого питного водопостачання за трактуванням Закону України «Про житлово-комунальні послуги» є житлово-комунальною послугою та є предметом регулювання цього закону. За визначенням житлово-комунальні послуги – результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та/або перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил, що здійснюється на підставі відповідних договорів про надання житлово-комунальних послуг [36].

Зазначимо, що житлово-комунальною послугою є лише послуга централізованого водопостачання, нецентралізоване водопостачання ж не є житлово-комунальною послугою. Такий висновок походить від того, що у визначенні централізованого водопостачання законодавець зазначає, що це є господарська діяльність із забезпечення споживачів питною водою, а визначення житлово-комунальної послуги стосується саме результату господарської діяльності, в той час як нецентралізоване водопостачання визначено як забезпечення (не господарська діяльність) індивідуальних споживачів питною водою. Крім того, відносин, що регулюються законом про житлово-комунальні послуги зазначено лише централізоване водопостачання.

Крім того послуга з централізованого водопостачання входить до переліку послуг, що становлять загальний економічний інтерес – послуги, пов’язані із задоволенням особливо важливих загальних потреб громадян, що не можуть

надаватися на комерційній основі без державної підтримки [38]. Це перекликається з тим, що водопостачання є послугою загального інтересу, як визначено в повідомленні Комісії стосовно послуг загального інтересу в Європі [78].

Визнання законодавцем послуги централізованого водопостачання як послуги, що становить загальний економічний інтерес, підкреслює її важливість для суспільства та означає, що держава має право регулювати діяльність надавачів такої послуги, зокрема об'єктами правового регулювання у сфері питної води та питного водопостачання є суспільні відносини з питань: 1. господарської діяльності з централізованого та нецентралізованого водопостачання; 2. формування тарифів на послуги централізованого водопостачання; 3. нормування та ліцензування; 4. моніторингу, обліку і контролю; 5. інформування населення щодо якості питної води та питного водопостачання; 6. охорони джерел і систем питного водопостачання та пов'язаних з ними природних комплексів; 7. забезпечення прав споживачів питної води [77, ст. 5].

Таким чином, отримання державної допомоги за рахунок державних чи місцевих ресурсів, що за загальним правилом може спотворювати конкуренцію, у випадку з послугою централізованого водопостачання є допустимим, оскільки це прямо передбачено законодавством для послуг загального економічного інтересу.

Сфера централізованого водопостачання належить до ринку, що перебуває у стані природної монополії, а надавачі послуги централізованого водопостачання є суб’єктами природної монополії. За визначенням Закону України «Про природні монополії» природною монополією є стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) [37].

З самого визначення наданого законодавцем можемо виділити такі

природномонопольні ознаки, які притаманні послузі централізованого водопостачання:

1. Технологічні особливості послуги централізованого водопостачання — забір води, її накопичення, водопідготовка та транспортування – не створюють передумов для конкурентного середовища. Важко уявити ситуацію, коли одна й та сама територія (вулиця чи населений пункт) має більше ніж одну систему водопостачання, а споживач може обирати надавача послуги. Йдеться не лише про економічну недоцільність дублювання такої інфраструктури, а й про фактичну неможливість виникнення конкуренції. Це пов’язано, зокрема, зі слабким інтересом приватних інвесторів до надто зарегульованої сфери, у якій поєднуються соціальні та господарські функції, причому переважає саме соціальна складова. 2. Послуга централізованого питного водопостачання характеризується високою часткою постійних витрат, економічно доцільним є робота системи на максимальній потужності, іншими словами охоплення всіх можливих споживачів на території надання послуги дає змогу отримати найменший тариф.

3. Вода є незамінною, не подібною до будь-якого іншого комерційного продукту.

4. Попит на послугу питного водопостачання не є гнучким та мало залежить від вартості послуги.

5. Варто також відзначити особливості формування власності у сфері питного водопостачання. Законодавець визначає, що мережі, споруди та устаткування централізованого питного водопостачання населених пунктів як особливо важливі об’єкти життєзабезпечення не підлягають приватизації. Держава, беручи до уваги спеціальний статус сфери водопостачання, не допускає приватизації вже існуючої інфраструктури, що належить громаді або державі. Водночас вкладення приватним інвестором власного капіталу у будівництво нової інфраструктури або розширення існуючої не гарантує досягнення бажаної норми дохідності, з огляду на особливості державного регулювання та механізми тарифоутворення у сфері централізованого водопостачання.

Варто зазначити, що надання послуги водопостачання є ліцензованою

діяльністю, відповідно надавач послуги має отримати ліцензію, отримання ліцензії також є передумовою набуття статусу природної монополії. У сфері централізованого водопостачання інформацію про суб'єктів природних монополій збирає Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), яка на підставі виданих ліцензій веде ліцензійний реєстр водопостачальних підприємств та формує відомості про них, після чого у встановленому порядку передає цю інформацію до Антимонопольного комітету України, який перевіряє наявність ознак природної монополії та здійснює внесення відповідних суб'єктів господарювання до зведеного переліку (реєстру) суб'єктів природних монополій [79] і забезпечує його ведення та актуалізацію.

Після набуття статусу природної монополії предметом державного регулювання стають тариф на послугу водопостачання, доступ споживачів до послуги та ліцензійні умови провадження господарської діяльності з централізованого водопостачання. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про природні монополії» ліцензований надавач послуги водопостачання зобов'язаний дотримуватися встановленого порядку ціноутворення, ліцензійних умов, вести окремий бухгалтерський облік ліцензованої діяльності, забезпечити справедливі умови та рівний доступ споживачів до послуги водопостачання, забезпечити прозоре та підзвітне ведення господарської діяльності. Зокрема, надавач послуг водопостачання не може вчиняти дії, за яких стає неможливим виробництво чи надання послуг з водопостачання або відбувається їх фактична заміна іншими, нееквівалентними за споживчими характеристиками товарами чи послугами, зокрема шляхом безпідставного обмеження або припинення подачі води, відмови у підключенні чи видачі технічних умов, штучного заниження потужностей мереж, нав'язування альтернативних джерел води (привізна вода, технічна вода, інші нецентралізовані способи забезпечення) або переведення споживачів на послуги, що не відповідають вимогам до якості, безпеки та безперервності централізованого водопостачання [37].

У законодавстві ЄС не використовується поняття «природна монополія».

Натомість існує категорія «законна монополія», коли держава надає підприємству спеціальні або виключні права для виконання публічних обов'язків. Наприклад, держава може визначити конкретне підприємство оператором послуг загального економічного інтересу. У таких випадках суб'єкти господарювання, що надають ці послуги або мають ознаки монополії, зобов'язані дотримуватися правил конкуренції так, щоб не заважати виконанню покладених на них завдань [80].

Згідно зі статтею 106 Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU), держави-члени можуть надавати підприємствам спеціальні або виключні права для забезпечення надання таких послуг. Це означає, що постачальники водопостачання можуть мати статус законної монополії, якщо це необхідно для безперебійного та безпечного надання послуг [81].

Щоб надати монопольний статус, необхідно: – Довести, що конкуренція могла б порушити роботу системи або завадити виконанню соціальних чи економічних завдань. – Показати, що монополія не перевищує необхідний рівень – лише стільки, скільки потрібно для ефективного надання послуги. – Гарантувати, що постачальник послуги не зловживатиме своїм домінуючим становищем [78].

Одночасно, надаючи особливий статус постачальнику водопостачання, держава повинна забезпечити належний контроль за тарифами, прозорість витрат і інвестицій, а також унеможливити зловживання особливим становищем.

Отже, законна монополія виникає лише тоді, коли надання певної послуги законодавчо або регуляторно закріплено за конкретним підприємством із прямою забороною для інших компаній надавати цю послугу навіть частково. Водночас сам факт того, що підприємство надає публічні послуги, не надає йому автоматично статусу законної монополії.

Бачимо, що в Україні регулювання централізованого водопостачання ґрунтується на формальному визнанні цього ринку таким, що перебуває у стані природної монополії, з автоматичним наданням надавачам послуг відповідного статусу. Натомість у праві Європейського Союзу відсутнє поняття «природної монополії» як самостійної категорії. Замість цього використовується концепція законної монополії або послуг загального економічного інтересу, за якої

монопольний статус є винятком і повинен бути спеціально обґрунтований необхідністю забезпечення безперервності, безпеки та ефективності надання послуг. Він має бути пропорційним поставленій меті та поєднуватися з обов'язком дотримання правил конкуренції настільки, наскільки це не перешкоджає виконанню публічних завдань. Таким чином, якщо в Україні монополія у сфері водопостачання визнається як об'єктивний і сталий стан ринку, то в ЄС вона розглядається як регуляторний виняток, допустимий лише за умови постійного контролю, обмеженості та недопущення зловживань.

Викладені нормативно-правові засади окреслюють юридичну природу послуги питного водопостачання, її статус як послуги загального економічного інтересу, особливості регулювання та інституційне середовище, у якому функціонують надавачі послуги. Проте правове визначення саме по собі не дає відповіді на питання про те, як оцінювати якість, ефективність, стійкість і результативність водопостачання в реальних умовах. Сфера водопостачання виходить за межі суто правового регулювання, оскільки поєднує технічні, економічні, екологічні та управлінські виміри, що формують її фактичне функціонування.

Тому логічним продовженням нормативного аналізу є визначення методологічних підходів, які дозволяють досліджувати послугу у її цілісності та взаємозалежності складових. Саме ці підходи формують аналітичну рамку для подальшого дослідження інституційної спроможності системи, її фінансової стійкості, технічного стану та здатності функціонувати в умовах зовнішніх ризиків.

Базовим підходом обрано системний підхід, який полягає у досліджені великих та складних об’єктів як цілісної системи з узгодженим функціонуванням усіх елементів і складових [82, с. 38]. Цей підхід дозволяє розглядати сферу та послугу водопостачання як складову соціальної та економічної систем.

Цей підхід розглядає не лише технічну складову надання послуги водопостачання, а й те, як регуляторні рішення формують фінансові, організаційні та управлінські можливості надавачів послуги. Саме від розвитку фінансових, організаційних та управлінських спроможностей залежать стан інфраструктури,

обсяги інвестицій та стійкість надання послуги. Такий підхід дозволяє уникати фрагментарності та бачити взаємозалежності, які визначають реальну ефективність системи.

Для аналізу сфери водопостачання важливе значення має інституційний підхід. Як уже зазначалося, послуга питного водопостачання є житлово-комунальною послугою, природною монополією, послугою загального економічного інтересу та об'єктом державного регулювання, що відрізняє її від послуг, які надаються на засадах вільної конкуренції. Тому такі важливі складові надання послуги водопостачання, як тарифи, інвестиційні програми, бюджетна підтримка, механізми утримання й обслуговування, стандарти якості та безпеки, вимоги до прозорості й підзвітності, встановлюються через інституційні механізми, а конкуренція на них майже не впливає. У дослідженні інституційний також застосовано для аналізу впливу інституційної складової на спосіб організації послуги та вибір моделі її утримання й обслуговування, а також впливу тарифної та фіскальної політики на економічну, соціальну та безпекову складові послуги водопостачання.

На національному рівні важливу роль відіграють центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), які формують державну політику у сфері питного водопостачання. Вони визначають стратегічні цілі розвитку галузі, встановлюють пріоритети, затверджують стандарти якості та безпеки, координують взаємодію між секторами та взаємодіють з регулятором щодо тарифної політики й пріоритетів інвестиційних програм.

Інституційний підхід дає можливість оцінити, як законодавчо визначені повноваження реалізуються на практиці, та дослідити взаємодію держави, регулятора, органів місцевого самоврядування, операторів, громадськості та споживачів. Він дає змогу зрозуміти, наскільки узгоджені між собою повноваження різних суб’єктів, чи забезпечено баланс між економічною стійкістю підприємств і доступністю послуги для населення, чи працюють механізми підзвітності та контролю. Інституції, за Д. Нортом, є «правилами гри», які структурують стимули в політичному, економічному та соціальному обміні [83, с. 3]. Для надавачів

послуги водопостачання це означає, що саме інституційні умови впливають на їхні управлінські й інвестиційні рішення, а також на здатність реагувати на ризики та зовнішні виклики.

Саме тому інституційний підхід є ключовим для розуміння того, як функціонує послуга в Україні та які зміни є необхідними для її розвитку. Належне врядування є визначальним чинником ефективного функціонування систем водопостачання, оскільки значна частина наявних проблем у цій сфері зумовлена кризою інституційного врядування [84].

Процесний підхід дозволяє аналізувати послугу через логіку її формування: від забору та очищення води до транспортування, розподілу, обліку та взаємодії зі споживачами. Він дає змогу оцінити ефективність кожного етапу, виявити технологічні та організаційні «вузькі місця», а також зрозуміти, як саме операційні процеси впливають на кінцеву якість послуги. Цей підхід є важливим при оцінці ефективності та результативності діяльності надавачів послуги водопостачання.

Порівняльний підхід передбачає зіставлення однотипних явищ з метою виявлення їх спільних рис і специфіки та пошуку найбільш ефективних форм організації [85, с. 19]. У дослідженні він застосовується для порівняння національних і глобальних індикаторів доступу до питної води, моделей організації послуги водопостачання в Україні та інших країнах, підходів до оподаткування послуги, показників діяльності надавачів послуг водопостачання, а також міжнародних систем оцінювання ефективності надавачів послуг.

Ризик-орієнтований підхід є важливим для забезпечення економічної безпеки підприємств водопостачання та сфери водопостачання. Надавачі послуги здебільшого працюють в умовах браку коштів, тому першочергову увагу вони мають приділяти загрозам, які найбільше впливають на безперервність послуги та фінансовий стан підприємства. Робота з ризиками повинна бути частиною щоденної діяльності підприємства [86]. Крім того, з початком повномасштабної війни до них додалися військові ризики, які також потребують оцінювання та пошуку шляхів зменшення їх наслідків, щоб підприємство могло підтримувати належний рівень економічної безпеки.

Застосовано комплексний підхід, який враховує економічні, соціальні, технічні, організаційні наслідки прийняття рішень [87, с. 12]. Зокрема, у межах комплексного підходу поєднується аналіз економічних механізмів функціонування послуги водопостачання з оцінкою соціальної складової послуги, зокрема з позиції доступу населення до послуги, її якості та економічної доступності. Основою такого поєднання є те, що послуга водопостачання є природною монополією, послугою загального економічного інтересу, складовою національної безпеки та важливим інструментом забезпечення права людини на воду. Цей підхід дає змогу одночасно оцінити як здатність надавачів послуги водопостачання покривати витрати та реалізовувати інвестиційні програми, необхідні для підтримки стійкості інфраструктури, так і відповідність тарифної політики платоспроможності домогосподарств та забезпечення рівного доступу населення до послуги. Важливим індикатором виступає рівень охоплення послугою, який відображає фактичну доступність водопостачання та наявність територіальних чи соціальних диспропорцій. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки економічні рішення у сфері водопостачання узгоджуються із соціальними зобов’язаннями держави та надавачів послуги, і чи забезпечується баланс між фінансовою стійкістю системи та можливістю населення отримувати послугу без надмірного економічного навантаження.

Поєднання зазначених підходів дозволяє розглядати послугу водопостачання цілісно і виявляти чинники, що впливають на економічну безпеку її надавачів.

Оцінювання ефективності надання послуги питного водопостачання ґрунтується на застосуванні стандартизованих індикаторів та методик, що дозволяють здійснювати порівняльний аналіз технічних, операційних, фінансових і сервісних характеристик роботи операторів. Міжнародна практика виробила низку підходів, які забезпечують можливість об’єктивного вимірювання результативності та зіставлення показників між підприємствами різних країн. До таких інструментів належать міжнародні системи індикаторів, зокрема Performance Indicators (показники ефективності) Міжнародної водної асоціації (International Water Association, IWA) [88], що застосовуються для оцінювання операційної

ефективності підприємств водопостачання; інструменти оцінки ефективності, розроблені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ), Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Агентством з охорони довкілля Сполучених Штатів Америки (Environmental Protection Agency, EPA), які використовуються для аналізу якості води, екологічних аспектів та регуляторної ефективності. Також варто згадати практики міжнародного бенчмаркінгу, зокрема Міжнародної мережі порівняльного аналізу діяльності підприємств водопостачання та водовідведення (International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities, IBNET), які дозволяють порівнювати технічні, операційні, фінансові та управлінські показники різних підприємств чи навіть країн. Застосування цих інструментів дозволяє здійснювати комплексну оцінку функціонування системи водопостачання, визначати рівень її відповідності міжнародним стандартам, виявляти проблемні зони та формувати обґрунтовані напрями підвищення ефективності та якості послуги.

Фундаментальні орієнтири та принципи надання послуги водопостачання для надавача послуги формуються на основі поєднання технічних, соціальних та фінансових складових, а у ширшому розумінні сфери питного водопостачання до них додаються також екологічні та інституційні аспекти.

Якщо розглядати завдання 6.1 ЦСР, то відповідно до глобального індикатора 6.1.1 прогрес у досягненні цієї цілі вимірюється часткою населення, яке отримує послуги з безпечно керованої питної води, або, у перекладі С. Сороковської, — «частка населення, що користується послугами питного водопостачання, які надаються на засадах безпечного управління» [89]. На нашу думку, таке трактування найкраще передає зміст оригіналу (Proportion of population using safely managed drinking water services) [90].

Розуміння «безпечного управління» (safely managed service) передбачає дотримання таких критеріїв (рис. 1.4): доступність послуги у місці проживання (on premises); наявність води за потреби (available when needed); відповідність встановленим санітарним вимогам (free from contamination).



Рис. 1.4. Критерії безпечного управління

Джерело: сформовано автором за [90]

У контексті міжнародних стандартів принципи надання послуги централізованого водопостачання ґрунтуються на трьох базових компонентах:

1) наявності – забезпеченні достатнього та безперервного обсягу води відповідно до потреб населення;

2) доступності – гарантуванні фізичної досяжності та економічної прийнятності послуги без дискримінації;

3) якості (безпечності) – відповідності питної води санітарно-гігієнічним вимогам і відсутності мікробіологічного та хімічного забруднення [90].

Реалізація цих принципів є передумовою дотримання права людини на безпечну питну воду та забезпечення сталого функціонування систем водопостачання. У ширшому системному контексті зазначені компоненти охоплюють забезпечення безперервності постачання, екологічної безпечності використання водних ресурсів, економічної ефективності функціонування систем із належним відшкодуванням витрат, соціальної справедливості та недискримінаційної доступності послуг, прозорості управління й участі

громадськості у прийнятті рішень, відповідності встановленим стандартам якості питної води, а також принципів належного врядування, що передбачають підзвітність, ефективність, верховенство права та інституційну спроможність суб'єктів управління у сфері водопостачання.

У національному правовому полі зазначені міжнародні орієнтири знаходять своє відображення в принципах державної політики у сфері питної води та питного водопостачання, закріплених у статті 6 Закону України «Про питну воду та питне водопостачання». Саме через ці принципи глобальні вимоги щодо наявності, доступності, якості та сталості послуги конкретизуються у вигляді зобов'язань держави, надавачів послуг та інших суб'єктів.

Аналіз положень статті 6 Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» дозволяє систематизувати закріплені в ній принципи державної політики за кількома взаємопов'язаними блоками.

1. Інституційно-управлінський блок охоплює принципи державного управління та регулювання відносин у сфері питної води; дотримання єдиних правил і норм усіма суб'єктами; ліцензування господарської діяльності із централізованого водопостачання; забезпечення вільного доступу до інформації про якість води, стан джерел і систем, формування нормативів та тарифів; а також заборону відключення об'єктів питного водопостачання як об'єктів життєзабезпечення і стратегічного значення.

2. Соціальний блок включає принципи пріоритетності питного водопостачання перед іншими видами спеціального водокористування; гарантованого першочергового забезпечення населення питною водою для питних, фізіологічних, санітарно-гігієнічних і побутових потреб; а також обов'язковості дотримання державних медико-санітарних нормативів та правил.

3. Екологічний блок формують принципи раціонального використання питної води; запобіжного характеру заходів щодо охорони джерел і систем водопостачання; дотримання оптимального балансу використання поверхневих і підземних вод; обов'язковості державної експертизи та оцінки експлуатаційних запасів підземних вод; а також проведення оцінки впливу на довкілля щодо

діяльності, що може негативно вплинути на джерела і системи питного водопостачання.

4. Економічний та регуляторний блок охоплює принципи науково обґрунтованого нормування якості питної води, нормативів її споживання та формування тарифів; економічного стимулювання раціонального використання води; невідворотності відповідальності за порушення законодавства; відшкодування завданих збитків; а також наближення технологій виробництва питної води та нормативів до стандартів Європейського Союзу [77].

Таким чином, законодавчо визначені принципи утворюють цілісну систему, що поєднує управлінські, соціальні, екологічні та економічні засади державної політики у сфері питного водопостачання.

Отже, теоретико-методологічні засади надання послуги питного водопостачання включають правову природу послуги, вимоги до її змісту та підходи до її дослідження. Послуга централізованого водопостачання одночасно є житлово-комунальною послугою, послугою, що становить загальний економічний інтерес, і надається в умовах природної монополії. Тому її надавачі можуть отримувати державну підтримку, проте тарифи, доступ споживачів до послуги та ліцензійні умови підпадають під регулювання. У праві ЄС монопольний статус надавача послуги є винятком, який потребує окремого обґрунтування та постійного контролю. Вимоги до змісту послуги визначено на міжнародному рівні через наявність, доступність і якість питної води, а на національному закріплені статтею 6 Закону України «Про питну воду та питне водопостачання». Оскільки послуга має правовий, економічний, соціальний і технічний виміри, для її дослідження застосовано кілька підходів: системний, інституційний, процесний, порівняльний, ризик-орієнтований та комплексний.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємств сфери послуг установлено, що в умовах

трансформації економіки та повномасштабної війни в Україні економічна безпека є необхідною передумовою стабільного функціонування й розвитку підприємств, особливо тих, що надають життєво важливі послуги.

Узагальнено наукові підходи до визначення економічної безпеки підприємства, яку доцільно розглядати як динамічну систему захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує фінансову стійкість, адаптивність і можливості розвитку. Управління економічною безпекою має ґрунтуватися на принципах системності, комплексності, превентивності, безперервності та адаптивності з урахуванням галузевої специфіки підприємства.

Визначено особливості забезпечення економічної безпеки підприємств сфери послуг, зумовлені специфікою надання послуг і залежністю споживачів від їх доступності та безперервності. Особливого значення це набуває для підприємств питного водопостачання, порушення діяльності яких може мати негативні наслідки для населення, інших секторів економіки та національної безпеки.

Уточнено сутність економічної безпеки підприємства питного водопостачання як його здатності безперервно надавати послуги, підтримувати ключові показники діяльності в установлених межах, протидіяти загрозам і забезпечувати ресурси для реагування на кризові ситуації та відновлення діяльності. Управління економічною безпекою передбачає завчасне виявлення ризиків, оцінювання їхнього впливу та реалізацію відповідних заходів. Її оцінювання має охоплювати не лише фінансові, а й операційні, соціальні та інфраструктурні показники.

Визначено концепцію сталого розвитку як методологічну основу управління економічною безпекою водопостачання. Вона передбачає узгодження економічної спроможності підприємств, доступності безпечної питної води для населення та збереження водних ресурсів. Реалізація цих пріоритетів потребує модернізації інфраструктури, належного фінансування, ефективного управління водними ресурсами та посилення інституційної спроможності.

Встановлено необхідність переходу до проактивного управління ризиками водопостачання з урахуванням обмеженості водних ресурсів, зміни клімату,

забруднення, недостатності фінансування та воєнних загроз. Важливими напрямами є завчасне виявлення ризиків, створення резервів, відновлення пошкодженої інфраструктури й забезпечення безперервності послуг.

Обґрунтовано значення водного врядування для забезпечення економічної безпеки підприємств питного водопостачання. Оскільки умови їх функціонування залежать від рішень на локальному, регіональному та національному рівнях, необхідними є координація органів влади й підприємств, прозорість управління, підзвітність та доступність інформації.

Отже, ефективна система управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання має поєднувати оцінювання економічного стану, управління ризиками, забезпечення безперервності послуг, раціональне використання водних ресурсів і дотримання соціальних пріоритетів. Сформовані теоретико-методичні положення створюють основу для подальшого дослідження організаційних та економічних механізмів зміцнення економічної безпеки таких підприємств.

Таким чином, сформовані теоретико-методичні положення свідчать про доцільність переходу до аналізу фактичного стану сфери питного водопостачання в Україні, виявлення ключових загроз економічній безпеці підприємств і оцінювання інституційних, фінансових та інфраструктурних передумов їх функціонування. Реалізація зазначеного передбачає дослідження рівня охоплення населення послугами водопостачання, технічного стану мереж, фінансово-економічних умов діяльності підприємств, особливостей державного регулювання та впливу воєнних ризиків. Результати такого аналізу забезпечать можливість конкретизації проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств питного водопостачання та формування аналітичного підґрунтя для розроблення практичних напрямів удосконалення механізму управління нею, що розглядатимуться в третьому розділі дослідження.

Основні результати дослідження за розділом 1 оприлюднено у наукових працях [40; 44].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан та проблеми питного водопостачання в Україні

Для кращого розуміння ситуації з водопостачанням в Україні варто спершу розглянути глобальні тенденції, зокрема у сфері досягнення цілі щодо забезпечення доступу до безпечної та економічно доступної питної води для всіх. Як уже зазначалося, загальний стан водних ресурсів, їхня наявність та ефективне управління є критично важливими для досягнення доброго екологічного стану вод, що безпосередньо впливає на якість і стабільність питного водопостачання.

Глобальні тренди свідчать, що споживання води у світі зростає приблизно на 1% щороку протягом останніх 40 років і, за прогнозами, зберігатиме такі ж темпи до 2050 року під впливом зростання населення, соціально-економічного розвитку та зміни моделей споживання. Дефіцит води стає хронічною проблемою через поєднання фізичного водного стресу та прискорення забруднення прісної води. У середньому близько 10% населення світу проживає в країнах із високим або критичним рівнем водного стресу [91].

Щодо досягнення завдання 6.1, то станом на 2020 рік 26% населення світу не мали доступу до безпечно керованих послуг з питного водопостачання. Ситуація практично не змінилася: у 2024 році цей показник залишався на тому ж рівні [72], а у 2026 році Report on Global Water Bankruptcy [66] вказує, що 2,2 мільярда людей досі не мають доступу до безпечно керованих послуг з питного водопостачання.

Водночас, за даними Global Water Security 2023 Assessment [92], близько 6,1 мільярда людей проживають у регіонах, що є водно-небезпечними або критично водно-небезпечними. Відповідно до визначення UN-Water, водна безпека – це здатність забезпечувати сталий доступ до достатньої кількості води прийнятної якості для підтримки засобів до існування, добробуту людини та соціально-економічного розвитку; гарантувати захист від забруднення та водних небезпек; а

також зберігати екосистеми в умовах миру та політичної стабільності [93, с. 1].

Індекс водної безпеки в межах цього оцінювання розраховується за десятьма категоріями: 1. питна вода; 2. санітарія; 3. здоров'я; 4. якість води; 5. доступність води; 6. цінність води; 7. водне управління; 8. безпека людини; 9. економічна безпека; 10. стабільність водних ресурсів.

За результатами оцінювання Україна отримала 62 бали зі 100 можливих, що відносить її до «небезпечної» зони. Варто зазначити, що всі країни Європи мають значно вищі показники. Крім того, збір даних для оцінки проводився у 2020 році, що дає підстави припускати: станом на 2026 рік ситуація могла погіршитися [92].

Базовий рівень вразливості різних країн до водних викликів зображено на рис. 2.1, значення індексу вразливості від нуля, що відповідає найнижчій вразливості, до одиниці, що відповідає найвищій вразливості, відображає чутливість регіону до проблем, пов'язаних із водними ресурсами, з урахуванням екологічних, соціальних та економічних умов.

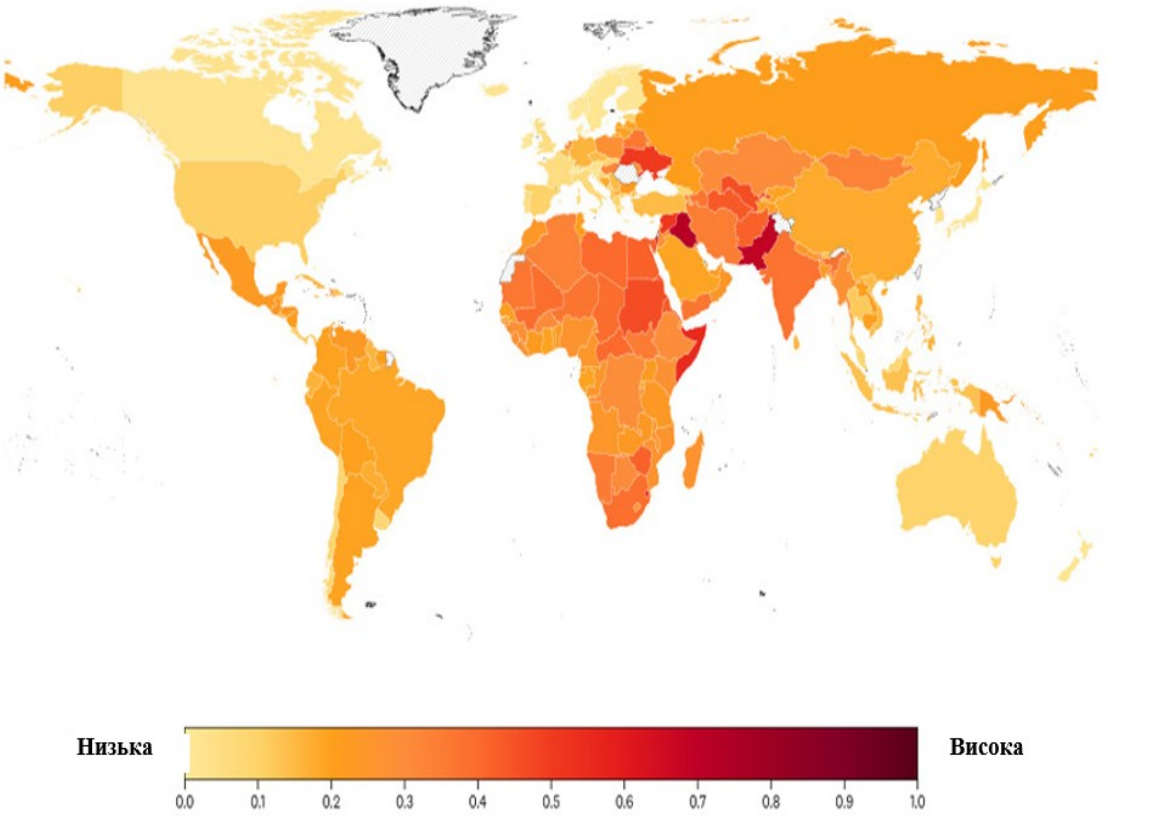


Рис. 2.1. Вразливість до водних викликів

Джерело: [66]

Загальна глобальна тенденція є несприятливою: водну безпеку, досягнення

доброго стану вод, забезпечення доступу до безпечної та доступної питної води, водозабезпечення сільського господарства, а також боротьбу з посухами та повенями дедалі частіше розглядають як єдину взаємопов’язану систему.

Глобальні виклики щодо досягнення всеосяжного доступу до безпечно керованої питної води стають дедалі помітнішими та потребують посилення співпраці й координації як для підтримки поступу, так і для забезпечення позитивної динаміки змін. За глобальними даними, сформованими на основі JMP (Спільна програма моніторингу Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та Дитячого фонд Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ) з питань водопостачання, санітарії та гігієни), 88% населення України мають доступ до безпечно керованої питної води, 6% отримують воду з покращених джерел, а 1% користується незахищеними джерелами [94].

Відстеження досягнення завдання 6.1 у національних індикаторах за їх змістовними характеристиками (табл. 2.1) певною мірою відображає стан питного водопостачання. Хоча ці індикатори не охоплюють усіх аспектів водопостачання, вони слугують додатковим інструментом для моніторингу динаміки змін.

Таблиця 2.1

Співставлення завдань та індикаторів 6.1 ЦСР

Завдання	Цілі	Індикатори
Глобальні	Ціль 6.1 До 2030 року забезпечити загальний і рівноправний доступ до безпечної і недорогої питної води для всіх	Частка населення, що користується послугами питного водопостачання, які надаються на засадах «безпечного управління» (Proportion of population using safely managed drinking water services»)
Національні 2017 [56]	Завдання 6.1 Забезпечити доступність якісних послуг з постачання безпечної питної води, будівництво та реконструкцію систем централізованого питного водопостачання із застосуванням	6.1.1. Частка сільського населення, яке має доступ до безпечної питної води, %
		6.1.2. Частка сільського населення, яке має доступ до економічно доступної питної води гарантованої якості, %
		6.1.3. Частка міського населення, яке має доступ до безпечної питної води, %
		6.1.4. Частка міського населення, яке має доступ до економічно доступної питної води гарантованої якості, %
		6.1.5. Частка сільського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %

Завдання	Цілі	Індикатори
	новітніх технологій та обладнання	6.1.6. Частка міського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %
Національні 2019 [95]	Завдання 6.1 Забезпечити доступність якісних послуг з постачання безпечної питної води, будівництво та реконструкцію систем централізованого питного водопостачання із застосуванням новітніх технологій та обладнання	6.1.1. Безпечність та якість питної води за мікробіологічними показниками (по % нестандартних проб)
		6.1.2.Безпечність та якість питної води за радіаційними показниками (по % нестандартних проб)
		6.1.3. Безпечність та якість питної води за органолептичними, фізико-хімічними та санітарно-токсикологічними показниками (по % нестандартних проб)
		6.1.4. Частка сільського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %
		6.1.5. Частка міського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %
Національні 2024	Завдання 6.1 Забезпечення доступу населення до послуг з централізованого питного водопостачання належної якості	6.1.1. Питна вода, яка відповідає державним санітарним нормам і правилам за типами показників, відсотків нестандартних проб (окремо для: міських водопроводів; сільських водопроводів; нецентралізованого водопостачання): для мікробіологічних показників; для санітарно-хімічних показників; для радіаційних показників
		6.1.2 Частка населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, відсотків: міське населення; сільське населення
		6.1.3. Частка зношених водопровідних мереж у загальній протяжності водопровідних мереж, %
		6.1.4. Структура споживання питної води серед населення за способами постачання, %: централізоване водопостачання; нецентралізоване водопостачання

Джерело: складено автором за [56; 95–97]

За результатами порівняння глобальних цілей та глобальних індикаторів з національним підходом, можна зазначити про існування відмінностей у сутнісних характеристиках, що значним чином пояснюється необхідністю адаптації міжнародних показників до національного контексту, а також до існуючих практик збору даних. Водночас варто підкреслити, що оцінювання прогресу України здійснюватиметься відповідно до глобального розуміння індикатора, зокрема концепції «безпечного управління» (safely managed service) й це потребує трансформації національних індикаторів для визначення значення глобального

індикатора.

Слід зазначити, що національна ціль 6.1 та індикатори для її моніторингу зазнавали змін двічі, тоді як формулювання глобальної цілі та відповідного глобального індикатора залишалися незмінними. Такі зміни були зумовлені необхідністю гармонізації національної системи моніторингу з глобальною методологією, а також потребою забезпечення можливості практичного розрахунку індикаторів на основі даних, доступних у межах національної системи статистичного спостереження. Таким чином, процес перегляду індикаторів був спрямований на досягнення балансу між міжнародною порівнянністю показників і реальними можливостями національної системи збору даних.

Для більш глибокого аналізу відповідності національних індикаторів глобальному підходу доцільно розглянути їх крізь призму концепції «безпечного управління послугами питного водопостачання» (safely managed service), яка використовується в межах глобального індикатора. Згідно з міжнародною методологією, така послуга визначається на основі трьох ключових компонентів: доступності (accessibility), наявності (availability) та якості (quality). Доступність передбачає фізичну досяжність джерела водопостачання та прийнятний час, необхідний для отримання води. Наявність характеризує безперервність водопостачання та достатність обсягів води для задоволення питних, санітарно-гігієнічних і побутових потреб. Якість води визначається її безпечністю для споживання, зокрема відсутністю мікробіологічного, хімічного та іншого забруднення [98].

З огляду на зазначені компоненти, аналіз національних індикаторів свідчить про їхню неповну відповідність глобальному підходу. Зокрема, як видно з табл. 2.1, жоден із національних індикаторів не забезпечує одночасного охоплення всіх трьох складових безпечного управління послугою водопостачання. Це, у свою чергу, створює методологічні обмеження для комплексної оцінки рівня досягнення національної цілі у співставленні з глобальним індикатором, оскільки окремі аспекти безпечності послуг залишаються поза межами вимірювання.

Більш детальний аналіз національних індикаторів у редакції 2017 року

дозволяє виявити їхню фрагментарність щодо охоплення зазначених компонентів. Так, індикатори 6.1.1 та 6.1.3 характеризують доступ населення до безпечної питної води, частково охоплюючи аспекти доступності та якості. Індикатори 6.1.2 та 6.1.4 відображають економічну доступність питної води гарантованої якості, зосереджуючись переважно на аспекті якості. Водночас індикатори 6.1.5 та 6.1.6 характеризують рівень забезпеченості населення централізованим водопостачанням, що відображає аспект фізичної доступності, проте не гарантує належного рівня якості та безперервності постачання. Важливо підкреслити, що відповідно до глобальної методології, показники доступу до централізованого водопостачання можуть використовуватися для оцінки безпечного управління лише за умови їх коригування з урахуванням фактичних показників якості води.

У 2023 році Центри контролю та профілактики хвороб Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) здійснювали моніторингові дослідження об’єктів централізованого та нецентралізованого водопостачання населення. За результатами лабораторних досліджень, у 2023 році проби води не відповідали встановленим вимогам на 34,3% об’єктів централізованого водопостачання та на 35,8% об’єктів нецентралізованого водопостачання населення [99].

Фактично набір індикаторів 2017 року не давав змоги визначити частку населення, яке користується послугами питного водопостачання, що надаються на засадах «безпечного управління». Крім того, була відсутня національна методика визначення частки населення, яке має доступ до економічно доступної питної води гарантованої якості.

Зміни індикаторів у 2019 році приділили більше уваги показникам якості (індикатори 6.1.1–6.1.3), при збереженні індикаторів, що характеризують охоплення міського та сільського населення централізованим водопостачанням. Водночас залишилися невирішеними питання щодо можливості інтеграції різних аспектів якості води в єдиний показник, зокрема, відсутня чітка процедура визначення сукупної частки проб води, що не відповідають нормативним вимогам одночасно за мікробіологічними, радіаційними та фізико-хімічними показниками, що обмежує можливості комплексної оцінки безпечності водопостачання. Типовий розподіл

проб води за показниками відхилення від нормативних вимог на основі останніх доступних офіційних статистичних даних за 2023 рік наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відхилення проб води

	6.1.1 Мікробіологічні	6.1.2 Радіаційні	6.1.3 Фізико-хімічні
Міська	2,7	0,6	11,3
Сільська	11	2,9	28,9
Централізоване	4,3	0,8	14,3
Нецентралізоване	25,1	6,3	35

Джерело: систематизовано автором на основі [99]

Наведена інформація не дає змоги обчислити фактичну частку населення, яка має доступ до питної води належної якості.

Затверджені Кабінетом Міністрів України у листопаді 2024 року зміни до завдань та індикаторів Цілей сталого розвитку, зокрема цілі 6.1, передбачають оновлене трактування завдання щодо забезпечення доступу до питної води. Відповідно до нього, прогрес пропонується оцінювати через показники охоплення населення послугами централізованого водопостачання. Цільові значення на 2030 рік встановлені на рівні 100% для міського населення та 35% для сільського населення. Станом на 2023 рік ці показники становили 88,8% та 25,7% відповідно [96].

Станом на дату підготовки роботи Державна служба статистики України продовжує публікувати індикатори цілі 6.1 відповідно до редакції 2019 року. Водночас, у разі оприлюднення в межах нового індикатора 6.1.1 агрегованих даних щодо частки нестандартних проб води окремо для міських централізованих систем, сільських централізованих систем та нецентралізованих джерел, з’явиться можливість поєднання цих даних із показниками охоплення населення централізованим водопостачанням (індикатор 6.1.2). Це дозволить оцінити частку населення, яке має доступ до питної води належної якості.

Разом з тим, навіть у новому вимірі індикаторів цілі 6.1 питання наявності води залишається не повністю охопленим, оскільки підключення до централізованого водопостачання не завжди означає цілодобовий режим подачі

води, але якщо зважати на тенденцію досягнення безперебійного централізованого водопостачання можливо припустити, що населення, яке охоплено централізованим водопостачанням отримує воду в достатній кількості та безперервно.

Питання доступності також потребують уточнення: населення, яке користується привізною водою, має бути виключене з розрахунку частки осіб, що мають доступ до безпечно керованої питної води. Привізну воду недоцільно відносити до категорії безпечно керованої питної води, адже вона, як правило, не відповідає основним критеріям цієї класифікації. Попри те, що джерело привізної води може бути безпечним, гарантувати її якість на всіх етапах транспортування, зберігання та використання неможливо, що створює ризики мікробіологічного чи хімічного забруднення. Окрім цього, така вода зазвичай не є постійно доступною у домогосподарстві і постачається нерегулярно, що не відповідає критерію доступності «за потреби». Через ці обмеження привізна вода частіше відноситься до категорії «покращене джерело» (improved), а не «безпечно керована» (safely managed), і її включення до останньої може призвести до завищення фактичного рівня забезпечення населення безпечною водою. Також слід зазначити, що в українських реаліях привізна вода є лише тимчасовим рішенням, а не нормою, і розглядається як проміжний захід на період пошуку сталих шляхів забезпечення населення питною водою, насамперед шляхом централізованого водопостачання.

Загалом можна сказати, що Україна продовжує формувати систему національних індикаторів, які орієнтовані на національний контекст та пріоритети, що має стати міцною основою для відстеження прогресу досягнення ЦСР, зокрема національні індикатори мають забезпечити змогу прямого порівняння та/чи визначення прогресу у вимірі глобальних індикаторів ЦСР.

Виходячи з останнього трактування національних індикаторів цілі 6.1. пропонується розрахунок частки населення, яка має доступ до безпечно керованої питної води (формула 2.1), який дозволить відслідковувати прогрес у досягненні глобальної цілі 6.1.

$$\text{Psafe} = \frac{[U \cdot Cu \cdot (1-Quc) + (U - U \cdot Cu - Tu) \cdot (1-Qn)] + [R \cdot Cr \cdot (1-Qrc) + (R - R \cdot Cr - Tr) \cdot (1-Qn)]}{U+R} \quad (2.1)$$

де P_{safe} – частка населення, яка має доступ до безпечно керованої питної води;

U, R – чисельність міського та сільського населення відповідно;

Cu, Cr – частка міського та сільського населення, охопленого централізованим водопостачанням;

Quc, Qrc – частка нестандартних проб води у централізованих системах відповідно у міській та сільській місцевості;

Qn – частка нестандартних проб води у нецентралізованих джерелах (однакова для міського та сільського населення)

Tu, Tr – чисельність міського та сільського населення, яке користується привізною водою.

Запропонований підхід не включає населення, яке користується привізною водою. За наявними даними у 2023 році 0,9 % населення Україні користувалися привізною водою, що складала 280 939 осіб, у 2022 та 2021 роках 249 438 та 171 160 відповідно [99]. Значне збільшення частки населення, яке користується привізною водою відбулося через війну росії проти України.

Підстановка у формулу Psafe даних Національної доповіді про стан питного водопостачання за 2023 рік, а також значень частки нестандартних проб води (34,3% у централізованих системах і 35,8% у нецентралізованих) [99], дає орієнтовне значення показника Psafe на рівні близько 60%. Для підвищення точності розрахунків доцільним є використання окремих показників якості води для централізованих систем у міській та сільській місцевості. Отже при якісному заповненні оновлених (від 2024 року) індикаторів цілі 6.1. буде можливість отримати більш репрезентативні дані.

Вже й на основі попередньої інформації можна побачити, що вказаний JMP рівень охоплення населення безпечно керованою питною водою на рівні 88% [94] є досить оптимістичним та можливо не враховує відхилень по якості води, так як показники якості води представлені у табл. 2.2 не дозволяють підтвердити такий

високий показник.

Після аналізу глобальних тенденцій та методологічних аспектів оцінювання доступу до безпечно керованої питної води важливо перейти до розгляду реального стану питного водопостачання в Україні. Глобальні виклики, описані вище, проявляються в українському контексті з урахуванням специфічних умов: нерівномірності водних ресурсів, значної зношеності інфраструктури, хронічного недофінансування галузі, а також масштабних руйнувань, спричинених війною.

За даними Aquastat [100], одним із базових показників, що характеризує забезпеченість країни прісною водою, є відновлювані внутрішні прісні водні ресурси на душу населення (Renewable internal freshwater resources per capita). Цей показник відображає середній річний обсяг води, формований безпосередньо на території країни за рахунок стоку річок і поповнення підземних вод, і розраховується як співвідношення обсягу цих ресурсів до чисельності населення. Для України цей показник становив приблизно 1 244 м³ на душу населення у 2021 році рівень, тобкто на рівні нижчому за середній для багатьох європейських країн і свідчить про помірну забезпеченість водними ресурсами. Наприклад для Польші цей показник складав 1449 м³ на душу населення у 2021 році. Відповідно до індикатора водного стресу Фалькенмарка [101], який оцінює водний стрес на основі відновлюваних внутрішніх ресурсів, Україна потрапляє у категорію країн із помірним водним дефіцитом (значення між 1 000 і 1 700 м³/особу/рік). Це підтверджується також інформацією наведеною у Водній стратегії, де зазначається, що через глобальні кліматичні зміни та нерівномірний розподіл водних ресурсів територією країни значна частина України належить до регіонів (в основному південні та східні) з низьким рівнем водозабезпечення, у тому числі окремі території Полісся. Для перерозподілу поверхневих прісних вод на території країни споруджено 1103 водосховища, їх загальний об’єм становить 53,5 куб. кілометра, створено 49500 ставків, сім великих каналів і 17 зрошувальних систем.

Загальні прогнозні ресурси підземних вод України складають 61 689,2 тис. м3/добу. Забезпеченість прогнозними ресурсами питних підземних вод населення України по регіонах знаходиться в межах 0,3-5,5 м3/добу, а в середньому – 1,3

м3/добу на одну особу. Розподілені прогнозні ресурси підземних вод по регіонах нерівномірно, що зумовлено відмінністю геолого-структурних і фізико-географічних умов різних регіонів України. Переважаюча частина прогнозних ресурсів зосереджена у північних та західних областях України, ресурси південного регіону обмежені. Найбільша кількість прогнозних ресурсів зосереджена в Чернігівській області – 8 326,7 тис. м3/добу, найменша – в Кіровоградській (404,6 тис. м3/добу), Чернівецькій (405,3 тис. м3/добу) і Миколаївській (441,6 тис. м3/добу) областях. [99, с. 10].

У 2023 році з природних джерел забрано 5 657,596 млн м³, з них 813,202 млн м³ забрано з підземних водних джерел, з урахуваннямі 203,631 млн м³ забраних з шахт та кар'єрів. В той же час, найбільше води було забрано в Одеській, Дніпропетровській та Київській областях, 1393,27 млн м³, 813,145 млн м³ та 720,669 млн м³ відповідно. Серед річкових басейнів, найбільший забір проведено з басейнів річок Дніпра, Дунаю та Сіверського Дінця, 3280,456, млн м³, 953,02 млн м³ та 434,269 млн м³ відповідно [99, с. 28].

Найбільший забір води у 2023 році було виконано підприємствами – надавачами послуг водопостачання та водовідведення, цими підприємствами було забрано 1 773,796 млн м³, що складає 31,3% від загального забору води, тоді як забір енергетичного сектору склав 1711,2 млн м³, або 30,2%, галузі сільського, лісового та рибного господарств – 1 606,299 млн м³ (28,34%), переробна промисловість – 271,354 млн м³ (4,79%), інші галузі – 304,346 млн м³ (5,37%). Що стосується питного водопостачання, то у 2023 році на його потреби використано 1 162,951 млн м³ води [99, с. 28].

Через повномасштабну війну в Україні суттєво знизилася ділова активність, що вплинуло на загальні обсяги водоспоживання та структуру його розподілу. Наразі найбільшу частку споживання формує водопровідно-каналізаційне господарство, тоді як у попередні роки лідирували сільське господарство та промисловість. Так, у 2020 році основними споживачами води були підприємства промисловості (включно з енергетикою) — 40,65%, сільське господарство — 30,82% та комунальне господарство — 27,63% [102, с. 34].

Щодо потреб питного водопостачання, спостерігається зменшення обсягів споживання води саме на питні потреби населення. Це пов’язано з наслідками війни та тимчасовою окупацією частини території України. У табл. 2.3 наведено обсяги споживання води для потреб питного водопостачання за 2021–2023 роки. Такі зміни зумовлені, зокрема, тим, що за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), з 2022 року 5,3 млн українців були змушені залишити територію України [103].

Таблиця 2.3

Обсяги споживання води 2021-2023 роки

Рік	Обсяг води, спожитої на потреби питного водопостачання, млн куб. м
2021	1482
2022	1140,42
2023	1162,95

Джерело: складено автором за [99; 104; 105]

За офіційними даними, чисельність населення України станом на кінець 2021 року становила 41,17 млн осіб. Якщо врахувати міграцію 5,3 млн осіб (приблизно 13% населення), то скорочення обсягів споживання води на потреби питного водопостачання у 2022 році на 319,05 млн куб. м (або на 22%) є більшим, ніж можна було б очікувати лише з огляду на демографічний чинник [106]. Зважаючи на притаманну нееластичність попиту на питну воду, це може свідчити про більші масштаби фактичного скорочення населення або про зміну структури водоспоживання.

Зокрема, значна частина внутрішньо переміщених осіб (близько 3,7 млн) перемістилася з південних та східних регіонів до центральних і західних областей України, де вища частка домогосподарств користується нецентралізованими джерелами водопостачання. Обсяги забору води з таких джерел часто не відображаються у офіційній статистиці, що також могло вплинути на зафіксоване скорочення централізованого споживання води.

Серйозною проблемою, яка впливає на якість води, є забруднення поверхневих вод, зокрема, стоки промислових підприємств, скидання недостатньо очищених стоків підприємствами централізованого водопостачання та

водовідведення та стічні води з земель сільськогосподарського призначення та індустріальних територій є основними забруднювачами поверхневих вод. За територіальним розподілом найбільші обсяги скидання стічних вод зафіксовано у п’яти областях. Лідером за цією категорією є Львівська область – 118,51 млн м³, що складає 77,87% від загального обсягу скидів у областях, далі йде Дніпропетровська область із показником 106,636 млн м³ (20,67%), Донецька – 33,315 млн м³ (11,88), Кіровоградська – 16,289 млн м³ (48,48%) та Полтавська – 15,643 млн м³ (22.1%). Що стосується галузевої структури забруднення, то дані звітності за 2023 рік про використання води зазначають, що секція Е («Водопостачання, каналізація, поводження з відходами») є основним забруднювачем, підприємства цього виду діяльності скинули у поверхневі водойми 287,62 млн м³ забруднених стоків, що відповідає 76,57% їх загального обсягу [99, с. 29].

Проблема якості питної води в Україні залишається однією з найгостріших екологічних та соціальних проблем. На тлі хронічного водного стресу, глобальної водної кризи та переходу до стану водного банкрутства здатність водних систем адаптуватися до змін клімату та забезпечувати населення безпечними водними ресурсами поступово знижується. Для України ця проблема ускладнюється наслідками військової агресії, що підвищує ризики екологічних і гуманітарних криз, пов’язаних із дефіцитом якісної прісної води.

В Україні близько 80 % питного водопостачання забезпечується за рахунок поверхневих джерел, при цьому самі підприємства питного водопостачання та водовідведення є одними з основних забрудників води. Національна доповідь зазначає, що станом на 2023 рік із 717 очисних споруд систем централізованого водовідведення 397 (або 55,4 %) потребують реконструкції. Крім того, ситуацію зі скиданням неочищених стоків ускладнюють планові та позапланові відключення електроенергії, що безпосередньо впливає на якість очистки стоків [99, с. 80].

Таке системне забруднення поверхневих вод негативно впливає на стан річкових басейнів і річок, які є основними джерелами питної води для багатьох великих міст України. Це ускладнює процес водопідготовки та забезпечення відповідності води Державним санітарним нормам і правилам ДСанПіН 2.2.4-171-

10, посиленим наказом Міністерства охорони здоров'я України № 2675 від 24 грудня 2019 року. Введення змін було відтерміноване до 1 січня 2022 року через те, що більшість водоканалів не були готові до нових вимог.

Неготовність обумовлена також тим, що водозабори та системи водопідготовки були побудовані десятки років тому, і технологічний процес водопідготовки розраховувався на інший рівень забруднення. Наприклад, центральний водозабір міста Вінниці з річки Південний Буг, яка є третьою за довжиною річкою в Україні та протікає виключно по її території, проєктувався виходячи з другої категорії забруднення, тоді як на сьогодні річка характеризується як така, що відповідає четвертій категорії.

Під час дії воєнного стану СанПіН № 683, затверджений Міністерства охорони здоров'я України у квітні 2022 року, дозволяє водоканалам застосовувати спрощений контроль якості питної води у періоди воєнного стану або надзвичайних ситуацій [107].

Окремо варто звернути увагу на якість води з громадських криниць, які є важливим джерелом питної води, особливо для сільської місцевості. Як ми вже зазначали, частка нестандартних проб джерел нецентралізованого питного водопостачання у 2023 році склала 35,8%, що є досить тривожним сигналом. Так, наприклад, за останньою інформацією від Вінницького обласного центру контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ), якість питної води з громадських криниць за 12 місяців 2025 року свідчить про те, що кожна друга проба не відповідає встановленим нормам за хімічними та мікробіологічними показниками (рис. 2.2) [108].

Зважаючи на те, що 92,7% сільського населення, 41,2% мешканців селищ та 9,7% мешканців міст Вінницької області не мають централізованого водопостачання, той факт, що половина проб питної води з криниць не відповідає встановленим нормам, є вкрай тривожним.

Щодо забезпеченості населення централізованим водопостачанням, то протягом 2023 року 68,7 % населення (22 180,061 із 32 292,931 тис. осіб) було забезпечено послугами з централізованого водопостачання. У 2022 році – 68,2 %

населення (22 208,626 із 32 583,334 тис. осіб) було забезпечено послугами з централізованого водопостачання. Отже, як і у попередні роки, спостерігається зниження чисельності населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, і зниження загальної чисельності населення України, абсолютні показники щодо доступу населення до послуг залишаються на практично тому ж рівні [99, с. 46].

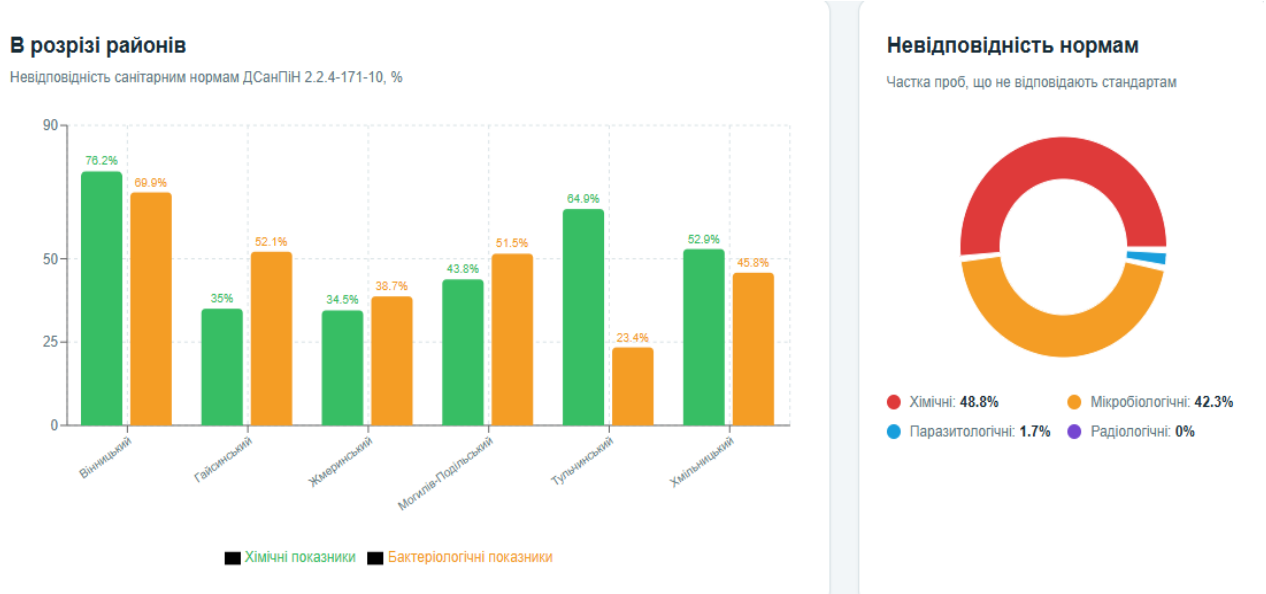


Рис. 2.2. Якість питної води з громадських криниць за 12 місяців 2025 року

Джерело: [108]

У 2020 році, з метою приведення національної системи моніторингу у відповідність до глобальної методології, було здійснено перехід від показника частки населених пунктів, що мають централізоване водопостачання, до показника частки населення, охопленого цією послугою. Саме тоді цей індикатор уперше з'явився у Національній доповіді за 2020 рік.

Крім того, для узгодження з глобальною методикою розрахунку частки міського та сільського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, до складу міського населення було включено мешканців селищ. Це, у свою чергу, призвело до зниження показника охоплення міського населення послугою водопостачання. Такі зміни є позитивним кроком у напрямі гармонізації національної статистики з міжнародними підходами.

Водночас сам факт наявності у населеному пункті системи централізованого

водопостачання не гарантує охоплення всієї громади цією послугою. Підтвердженням цього є зниження показника охоплення населення після зміни методики розрахунку, що дозволило точніше відобразити реальний стан доступу до водопостачання.

Динаміка частки міського та сільського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, що є оновленим індикатором 6.1.2 (табл. 2.4) свідчить про відсутність прогресу протягом тривалого періоду та про наявні проблеми зі збором достовірної інформації.

Таблиця 2.4

Частка населення, яке має доступ до централізованого водопостачання

Роки	Частка населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %	
	Сільське	Міське
2015	25	99
2016	29,2	99,3
2017	30	99,3
2018	30,1	99,2
2019	26,9	99
2020	26,5	87,3
2021	22	88
2022	21,9	88,3
2023	25,7	88,8

Джерело: складено автором за [109]

Інформація з табл. 2.4 відповідає даним, зазначеним у національних доповідях про стан питної води за відповідні роки, у ній відсутні дані за 2024 рік, хоча сама доповідь уже доступна. У ній знову відбулися зміни у методиці підрахунку: показник сільського населення, яке охоплено послугою централізованого водопостачання, становить 23,9%, тоді як міське населення наведено окремо для міст та селищ – 90,8% та 64,4% відповідно

У той же час інформація щодо охоплення населення централізованим водопостачанням у 2023 році, подана в Доповіді за 2024 рік [110], відображає значення 90,7%, 64% та 23,6% для міського населення, мешканців селищ та сільського населення відповідно. Це не відповідає даним Доповіді за 2023 рік, де частка сільського населення становила 25,7%.

Розбіжності зумовлені неоднорідністю зібраної інформації. Наприклад, у

Доповіді за 2023 рік зазначено, що дані не містять інформації з Луганської області та АР Крим. У даних за 2024 рік відсутні дані з Волинської, Чернівецької, Луганської областей та АР Крим. Це призвело до зміни показників, оскільки порівняння 2024 року з 2023 роком проводилось лише за регіонами, які прозвітували у 2024 році.

Проблематика збору даних спостерігається вже тривалий час. У Доповідях за 2015–2018 роки зазначалося, що частина областей продовжує подавати інформацію на низькому фаховому рівні, а в деяких випадках – попередні дані.

Підтвердженням наявності проблеми зі збором та аналізом інформації є й звітування України про виконання Цілей розвитку тисячоліття, зокрема цілі 7 «Сталий розвиток довкілля», завдання 7.A: збільшити до 2015 року частку населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, зокрема до 90% для міського та до 30% для сільського населення. У Національній доповіді «Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна: 2000–2015» зазначається, що проблемним залишається забезпечення централізованим водопостачанням частки населення, яке проживає у сільській місцевості [52]. Водночас у звіті наведено дані за останній звітний 2015 рік: 90% для міського та 30% для сільського населення, при цьому зазначається, що вони є прогнозно розрахунковими (фактично не підтвердженими). Останні достовірні дані щодо сільського населення стосуються 2011 року і становлять 22,2%, що лише підтверджує системність проблеми зі збором інформації.

Окрім проблем зі збором даних, це свідчить про відсутність помітного прогресу в Україні щодо збільшення частки населення, яке охоплено централізованим водопостачанням. Диспропорції між міським та сільським населенням у доступі до централізованого водопостачання залишаються невирішеними.

Досягнення цільового показника індикатора 6.1.2, особливо частки сільського населення у 35%, малоймовірне до 2030 року за поточної динаміки, або точніше – за її відсутності.

З огляду на статистичні дані за останні 10 років, поряд із завданням щодо

збільшення частки населення, охопленого послугою водопостачання, існує завдання підтримки та забезпечення необхідного рівня функціонування та відтворення вже наявних систем водопостачання.

У табл. 2.5 наведено обсяги води у системах централізованого водопостачання за 2022–2024 роки, аналіз даних її свідчить про те, що загальні втрати води зростають: з 32,7 % у 2022 до 38,2 % у 2024. Це вказує на погіршення ефективності системи водопостачання, незважаючи на стабільні обсяги піднятої води.

Таблиця 2.5

Обсяги води у системах централізованого водопостачання за 2022–2024 роки

Показники	2022		2023		2024	
	Значення	%	Значення	%	Значення	%
Піднято, млн м³	1545,5	100	1895,07	100	1876,02	100
Очищено, млн м³	1109,21	71,8	1245,66	65,7	1216,88	64,9
Знезаражено, млн м³	1322,46	85,6	1490,56	78,7	1551,61	82,7
Подано усім споживачам, млн м³	1385,29	89,6	1572,75	83	1524,68	81,3
Реалізовано, млн м³	1040,23	67,3	1187,31	62,7	1158,76	61,8
Втрати та технологічні витрати, млн м³	505,27	32,7	707,76	37,3	717,26	38,2

Джерело: складено автором за [97; 99; 104]

Якщо розділити втрати на дві складові: до подачі у мережу (на очищення, знезараження та технологічні потреби) та після подачі (втрати у мережах, вода, яка не реалізована споживачам), то можна відзначити:

1. Втрати до подачі у мережі зростають: від 10,4 % у 2022 до 18,7 % у 2024. Це свідчить про зростання технологічних потреб, неефективну роботу систем водопідготовки та погіршення якості піднятої води.

2. Втрати після подачі у мережі трохи зменшуються: з 24,9 % у 2022 до 24,0 % у 2024. Цей показник є індикатором стану водопровідних мереж, ефективності обліку користувачів та контролю за несанкціонованим відбором води.

Серед областей України найбільші втрати води у відсотках до піднятої води спостерігалися в Одеській області – 66,6 %, тоді як найменші – у Чернігівській області – 15,2 %. Така значна різниця у рівні втрат води пов’язана передусім з

особливостями технологічного циклу підготовки питної води. Зокрема, в Одеській області у мережу потрапляє лише 45,6 % від піднятої води [110, с. 277], тоді як у Чернігівській області цей показник становить 98,7 % [110, с. 384].

Фактично, якщо порівняти відсоток втрат вже після подачі води у мережу, різниця між регіонами не є настільки значною. Так, втрати безпосередньо у водопровідних системах становлять 26,7 % для Одеської області та 14,1 % для Чернігівської області. Ці втрати безпосередньо пов’язані з технічним станом систем подачі води, якістю обліку споживання та ефективністю боротьби з несанкціонованим відбором води.

Загальна протяжність водопровідних мереж в Україні у 2024 році становила 113,35 тис. км, з яких ветхі та аварійні мережі – 38,824 тис. км, або 34,9 %. У 2023 та 2022 роках цей показник становив відповідно 36,5 % та 34,8 %. Зазначається, що у 2024 році було виконано заміну лише 2,1 % мереж від потреби, або 0,7 % від їх загальної протяжності [110].

Якщо припустити, що середній строк експлуатації мереж водопостачання становить близько 50 років, то існуючі темпи відновлення не встигають за темпами їх фізичного зношення. Це призводить до поступового погіршення технічного стану водопровідних мереж та зростання рівня їх зносу, що в подальшому може спричинити збільшення аварійності та втрат води у системах водопостачання.

До проблем зносу мереж, які безпосередньо впливають на втрати води, варто також віднести потребу у модернізації водопровідно-насосних станцій та насосного обладнання, від роботи яких залежить стійкість та якість надання послуг водопостачання. Саме ці об’єкти є основними споживачами електроенергії у системах водопостачання, що актуалізує питання підвищення енергоефективності та використання обладнання з характеристиками, які відповідають реальним потребам систем водопостачання.

Зокрема, у 2024 році у системах водопостачання функціонувало 7110 водопровідно-насосних станцій із загальною проєктною потужністю 17 198 млн м³/рік, що майже у чотири рази перевищує фактичну потребу систем водопостачання [110].

Що стосується водопровідного насосного обладнання, то у 2024 році його загальна кількість становила 14 548 насосів, з яких 2 934 потребували заміни, або 20,2 %. Протягом року було замінено 1 351 насос, що становить 46 % від потреби [110].

Спостерігається схожа тенденція, як і у випадку з мережами водопостачання, де чітко простежується недостатність темпів заміни та модернізації обладнання. Це призводить до погіршення загального технічного стану систем, зниження їх енергоефективності та зменшення стійкості роботи. Протягом 2024 року на заходи з розвитку систем централізованого водопостачання в Україні було витрачено 2 896,988 млн грн, що на 550,707 млн грн менше, ніж у 2023 році, а на заходи з розвитку систем водовідведення 2 627,91 млн грн, що на 271,988 млн грн більше, ніж у 2023 [110, с. 98]. Водночас, за оцінками Світового банку, для досягнення міжнародних стандартів обслуговування сектор водопостачання та водовідведення в Україні потребує приблизно 20 % ВВП, що становить близько 1 531,74 млрд грн на основі номінального ВВП України у 2024 році (7 658,7 млрд грн) [111]. Ця оцінка не враховує руйнувань, спричинених військовою агресією проти України. Фактично ж, протягом 2024 року було профінансовано лише 0,36 % від потреби, що демонструє значний розрив між наявними ресурсами та необхідними інвестиціями для модернізації та розвитку систем водопостачання.

Відображенням стану водної інфраструктури є показники споживання електроенергії. Так, у 2024 році у системах централізованого водопостачання витрати електроенергії становили 1 352,13 млн кВт·год. Зокрема, станом на кінець 2024 року борг за спожиту електроенергію підприємств водопостачання та водовідведення складає 678 140 тис. гривень [110].

Питомий рівень енергоспоживання для централізованого водопостачання становив 0,72 кВт·год/м³ піднятої води. Для більшої наочності цей показник можна порівняти з обсягами води, поданої усім споживачам (1524,68 млн м³). У такому випадку питомий рівень енергоспоживання становитиме 0,89 кВт·год/м³. Якщо ж розрахувати його на 1 м³ реалізованої води (1158,76 млн м³), то цей показник

зростає до 1,17 кВт·год/м³, що наочно демонструє вплив втрат води на зростання енергоємності систем водопостачання.

Порівнюючи середньостатистичний показник витрат електроенергії на 1 м³ піднятої, очищеної та реалізованої води у європейських країнах та в Україні, бачимо, що Україна витрачає більш ніж удвічі більше електроенергії: 1,17 кВт·год/м³ проти 0,57 кВт·год/м³ у Європі [112].

Облік водопостачання є важливою складовою послуги водопостачання. Загальна кількість абонентів (домогосподарств), які отримують послугу водопостачання, становить 11,3 млн У 2024 році 86% споживачів нарахування за спожиту воду здійснюється за показаннями приладів обліку, водночас лише 47% будівель обладнані такими приладами [110, с. 48]. Закон України «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання» передбачає обов'язкове оснащення вузлами комерційного обліку, а для будівель, які на момент набрання чинності законом не були обладнані або вузли вийшли з ладу, оператори зовнішніх інженерних мереж зобов'язані встановити їх протягом 24 місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні [113].

У 2024 році на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства України було залучено загалом 40 697 працівників, що становить у середньому 3,6 працівника на 1000 абонентів, при середньоєвропейській нормі — 3,02 працівника [110].

Щодо тарифів в Україні на послуги з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення та середньої собівартості цих послуг, то за даними обласних та Київської міської військових адміністрацій станом на 01 січня 2024 року середній тариф на послугу з централізованого водопостачання становив 16,40 грн/м³ (без податку на додану вартість (ПДВ)). При цьому середня собівартість послуги з централізованого водопостачання становить 25,12 грн/м³ [110, с. 96]. За останніми даними від НКРЕКП, станом на 04.02.2026 року середній тариф серед ліцензіатів склав 23,70 грн/м3 (без ПДВ), а середня собівартість 22,43 грн/м3 (без ПДВ) [114].

Зростання вартості електроенергії та потреба у підвищенні енергетичної

автономності стимулюють підприємства водопостачання та водовідведення до впровадження відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної енергетики та гібридних сонячних електростанцій для покриття власних потреб. Фінансування таких ініціатив, розроблення техніко-економічних обґрунтувань і супровід проєктів у більшості випадків здійснюються за рахунок міжнародної технічної допомоги. Перші пілотні об’єкти були реалізовані у 2021 році, однак масштабування відбулося у 2023–2025 роках, що супроводжується зростанням кількості станцій, їх потужності та розширенням географії впровадження. Сонячна енергія використовується для забезпечення роботи водозаборів, насосних станцій, систем зворотного осмосу, очисних споруд та адміністративних будівель. Впровадження таких рішень сприяє зменшенню споживання електроенергії з мережі: у окремих випадках економія досягає 70 %, хоча на частині об’єктів ці показники ще уточняються через короткий період експлуатації. Загалом розвиток відновлюваної енергетики у водопровідно-каналізаційному господарстві України демонструє сталу тенденцію до зростання, сприяючи підвищенню енергетичної стійкості підприємств і зменшенню навантаження на енергосистему країни.

За оцінкою І.І. Крилової [115], чинне законодавство у сфері водопостачання та водовідведення переважно орієнтоване на регулювання функціонування централізованих систем. Водночас питання нецентралізованого водопостачання та водовідведення, попри їх декларування в нормативних актах, залишаються недостатньо деталізованими на правовому рівні. Крім того, наявні галузеві нормативно-правові акти не повною мірою узгоджені з вимогами та стандартами директив Європейського Союзу.

Отже, аналіз стану питного водопостачання в Україні показав, що проблеми цієї сфери мають системний і тривалий характер. Охоплення сільського населення централізованим водопостачанням у 2023 році становило лише 25,7 %, і за останні роки позитивних зрушень не відбулося. Значна частка проб питної води не відповідає встановленим стандартам як у централізованих системах, так і в нецентралізованих джерелах, тому частка населення з доступом до безпечно керованої питної води, за нашими розрахунками, є значно нижчою за оцінку JMP.

Фіксується погіршення технічного стану систем водопостачання, третина мереж є ветхими та аварійними, а заміна мереж і обладнання відбувається значно повільніше, ніж вони зношуються, через що втрати води у 2024 році досягли 38,2 % від піднятого обсягу.

Для підприємств – надавачів послуг водопостачання ці проблеми безпосередньо позначаються на їхній економічній безпеці. Середній тариф станом на 01.01.2024 не покривав середньої собівартості послуги, отже надавачі послуги не мали змоги накопичувати кошти на відновлення інфраструктури. Втрати води та висока енергоємність збільшують операційні витрати, а зношеність мереж підвищує ризик аварій і потребу в капітальних інвестиціях. Більшість підприємств у питаннях відновлення інфраструктури та запровадження енергоефективних заходів є залежними від зовнішньої підтримки, що також є загрозою економічній безпеці підприємств питного водопостачання.

2.2. Особливості управління та організації надання послуг питного водопостачання

Під управлінням питним водопостачанням варто сприймати цілеспрямовану діяльність уповноважених органів та інституцій, направлену на забезпечення надійного, економічно ефективного, безперервного, безпечного, екологічного та соціально справедливого функціонування сфери питного водопостачання. Сфера водопостачання та водовідведення є складною багаторівневою системою, що охоплює різні форми організації водопостачання, зокрема централізовані та децентралізовані. При цьому централізоване водопостачання функціонує в умовах природної монополії та належить до сфери комунальних послуг, що обумовлює провідну роль публічного управління у забезпеченні її функціонування.

При цьому держава, з одного боку, повинна створювати умови для ефективного функціонування та розвитку надавачів послуг водопостачання, а з іншого — забезпечувати контроль їх діяльності щодо дотримання стандартів якості послуг, обґрунтованості та справедливості тарифів, економічної ефективності та

доступності послуг для населення з урахуванням платоспроможності споживачів і собівартості надання послуг. Зазначені завдання належать до сфери державної політики у сфері водопостачання [68].

За визначенням Крилової І.І. метою державного регулювання сфери питного водопостачання є 1) забезпечення, гарантування та захист права людини на воду, водопостачання та водовідведення; 2) забезпечення справедливого, рівного доступу до питної води і доступності послуг; 3) захист і відновлення екосистем; 4) безпечне водопостачання; 5) збалансування інтересів підприємств, споживачів та держави; 6) забезпечення вироблення послуг належної якості, в достатньому обсязі за економічно обґрунтованими цінами, стимулювання підвищення їх якості і задоволення попиту на них; 7) формування і забезпечення прогнозованості цінової і тарифної політики; 8) забезпечення самоокупності діяльності підприємств сфери; 9) зниження впливу «провалів ринку» послуг з централізованого водопостачання та водовідведення на суб'єктів ринку [68, с. 77].

Держава як суб'єкт управління, здійснює керівні дії в першу чергу через різні гілки органів влади – законодавчу, виконавчу і судову, які включають: Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, місцеві адміністрації, ЦОВВ, регіональні та місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування [116].

Основні інституції, які забезпечують регулювання та управління сферою питного водопостачання зображено на рис. 2.3.

На національному рівні основним ЦОВВ, який відповідає за формування та реалізує державну політику у сфері водопостачання та реалізує державну політику у сфері житлово-комунального господарства є Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України [117], до повноважень якого входить: 1) забезпечення формування єдиної технічної, соціально-економічної політики у сфері питної води; 2) встановлення порядку ведення та забезпечення моніторингу якості питної води і технічного стану об'єктів централізованого питного водопостачання; 3) затвердження порядку розроблення схем оптимізації систем централізованого водопостачання; 4) погодження схем оптимізації централізованого водопостачання

населених пунктів з кількістю жителів більш як 20 тисяч осіб; 5) затвердження правил користування системами централізованого водопостачання; 6) затвердження правил технічної експлуатації систем централізованого водопостачання; 7) затвердження порядку розроблення підприємствами централізованого водопостачання технологічних регламентів; 8) погодження проектів ліцензійних умов та проектів змін до ліцензійних умов провадження господарської діяльності з централізованого водопостачання; 9) уповноваження підприємств та організацій, їх відокремлених підрозділів та фізичних осіб-підприємців на проведення вимірювань, не пов'язаних з оцінкою відповідності продукції, процесів та послуг, у сфері законодавчо регульованої метрології; 10) координація діяльності органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності у цій сфері; 11) вирішення інших питань у сфері питної води, питного водопостачання відповідно до законів України; 12) забезпечення проведення наукових досліджень у сфері питної води, питного водопостачання; 13) організація здійснення заходів щодо захисту та охорони об'єктів централізованого питного водопостачання; 14) підготовка і оприлюднення Національної доповіді про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні; 15) вирішення інших питань у сфері питної води та питного водопостачання відповідно до законів України [77, ст. 11]. Серед вищеперерахованих повноважень Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України пункти 1–11 стосуються формування та реалізації державної політики у сфері водопостачання, а 12-15 до реалізації державної політики у сфері житлово-комунального господарства.

Серед усіх залучених ЦОВВ можна визначити, що найбільший прямий вплив на сферу водопостачання мають такі три інститути: Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України через Департамент життєзабезпечення та Управління економіки систем життєзабезпечення; НКРЕКП через Департамент із регулювання відносин у сфері централізованого водопостачання та водовідведення та Управління ліцензування; Міністерство економіки та довкілля України через Державне агентство водних ресурсів та Державну службу геології та надр.

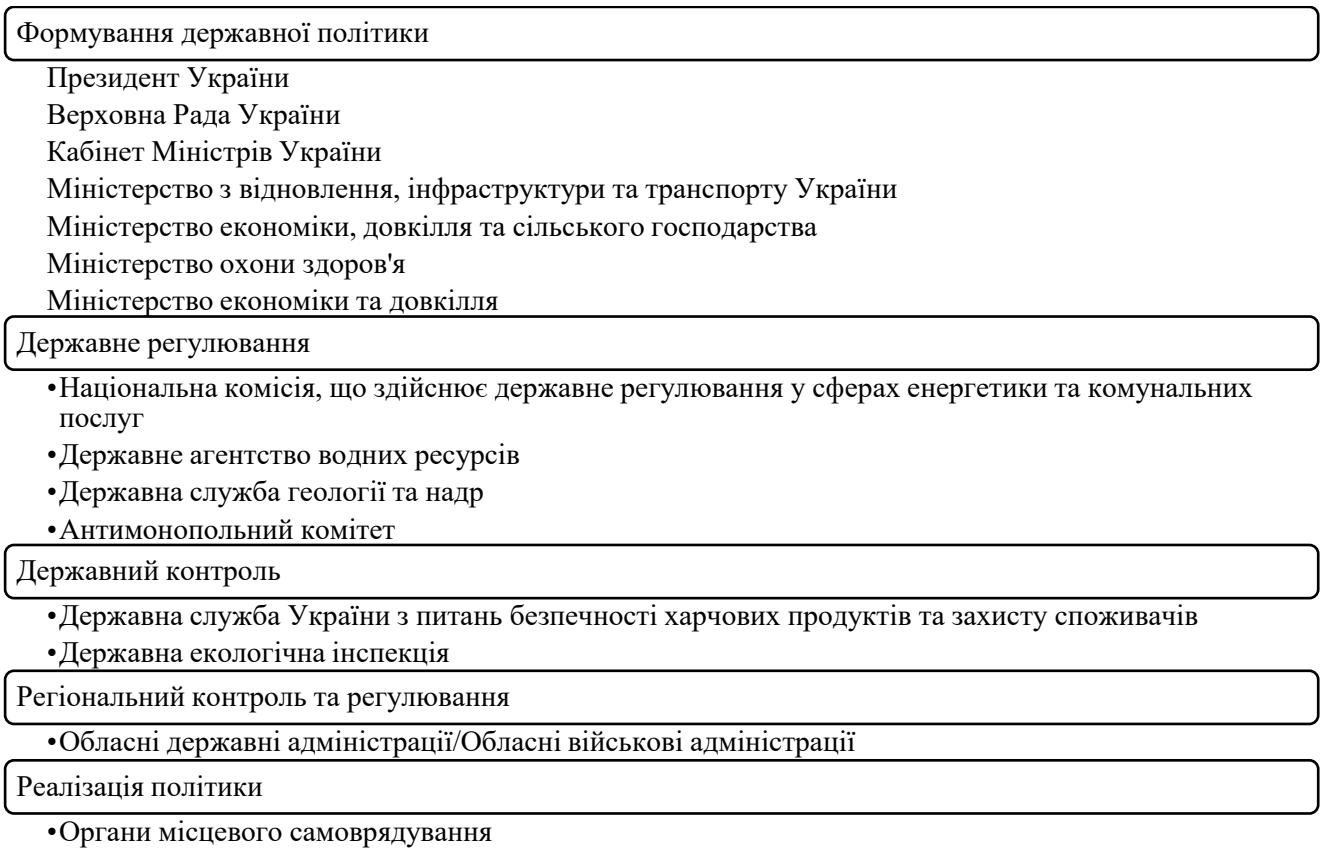


Рис. 2.3. Інституції регулювання та управління сферою водопостачання

Джерело: складено автором за [77]

Зокрема, НКРЕКП є органом державного регулювання діяльності у сферах енергетики та комунальних послуг (в т.ч. водопостачання). НКРЕКП у сфері централізованого водопостачання та водовідведення ліцензує господарську діяльність, встановлює ліцензійні умови та контролює їх виконання, встановлює тарифи на послуги, контролює цільове використання коштів та виконання інвестиційних програм, здійснює нагляд за якістю послуг, регулює порядок приєднання до мереж та оплату за підключення, запобігає монополізації, встановлює технологічні нормативи тощо [118]. Підприємства з централізованого водопостачання стають ліцензіатами НКРЕКП, якщо сукупна чисельність населення обслуговуваних населених пунктів перевищує 100 000 осіб, а обсяги послуг понад 300 000 м³ на рік; після цього вони підлягають ліцензуванню і отримують статус ліцензіата [119].

Щодо повноважень Міністерства економіки та довкілля України через Держводагентство та Держгеонадра, то окрім такого прямого впливу на

водопостачання, як видача дозволів на спеціальне водокористування та користування надрами, ці інституції також реалізують державну політику у сфері управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів, розвитку водного господарства, а також у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр.

Таким чином, можна зробити висновок, що завдання та повноваження щодо використання, охорони вод і відтворення водних ресурсів належать до компетенції Міністерство економіки та довкілля України, тоді як управління водою як послугою належить до компетенції Міністерства з відновлення, інфраструктури та транспорту України. Таке розмежування повноважень потребує чіткої координації між органами влади для формування узгодженого та зрозумілого нормативно-правового регулювання з метою досягнення Цілі 1 Водної стратегії України, а саме – забезпечення рівного доступу до якісної та безпечної для здоров'я людини питної води і належних санітарно-профілактичних заходів.

На нашу думку, наступним рамковим документом, який має чітко окреслити напрями розвитку сфери питного водопостачання, повинна стати Стратегія розвитку питного водопостачання України, що базуватиметься на положеннях Водної стратегії України.

Потреба у такому документі обґрунтовується тим, що наразі відсутня планувально-стратегічна рамка, яка, спираючись на ґрунтовні дослідження, зокрема щодо стану, наявності та запасів водних ресурсів у розрізі громад та регіонів, давала б відповідь на питання доцільності або недоцільності зміни організаційно-управлінської структури організації послуги водопостачання. Іншими словами, необхідно визначити межі та порядок дій у випадках, коли повний цикл «виробництво — транспортування — споживання» може забезпечуватися в межах однієї громади, і у випадках, коли для забезпечення повного циклу необхідно виходити за межі громади, а також визначити роль регіону в такій моделі.

Вважаємо, що розроблення такого стратегічного документа може стати основою для визначення доцільності надання державної підтримки ініціативам територіальних громад щодо розвитку систем водопостачання. На його основі має

здійснюватися формування місцевих стратегій розвитку водопостачання, а також державних і регіональних програм, спрямованих на забезпечення доступу населення до питної води у необхідних обсягах та належної якості. Такі програми повинні базуватися на запропонованій стратегічній рамці, зокрема, як приклад, Державна цільова соціальна програма покращення питного водопостачання України на період до 2035 року.

Розробка такого документа вимагатиме координації зусиль, оскільки Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України потребуватиме взаємодії з Держводагентством та Держгеонадрами щодо питань якості, наявності та достатності відповідних водних ресурсів.

Отже, управління сферою питного водопостачання є міждисциплінарним та міжінституційним завданням, яке не виключає перетікання повноважень та меж контролю між задіяними ЦОВВ. Зокрема, зарубіжна практика державного управління сферою питного водопостачання не має єдиної універсальної моделі: функції формування та реалізації національної політики покладені на різні ЦОВВ. Наприклад, у Польщі це Державне водне господарство «Води Польщі», підконтрольне Міністерству інфраструктури; у Франції Міністерство екології визначає та координує водну політику, тоді як Міністерство охорони здоров’я відповідає за питну воду; у Сполучених ШтатахАмерики (США) на національному рівні головним ЦОВВ є Агентство з охорони навколишнього середовища США.

Держава формує політику у відповідній сфері, впливаючи на суспільні відносини через правове регулювання та створення організаційних механізмів для практичної реалізації встановлених норм. Зокрема, забезпечення населення питною водою, водовідведення та надання відповідних послуг регулюється широким колом нормативно-правових актів. НКРЕКП на своєму офіційному сайті зазначає, що у сфері централізованого водопостачання та водовідведення діє 12 основних нормативно-правових актів. Водночас, за даними звіту Офісу ефективного регулювання [120], регуляторне поле цього ринку формують 57 актів. Така різниця у кількості пояснюється відмінностями у ступені їх прямого та опосередкованого впливу. У будь-якому разі управління та організація послуг водопостачання

потребують ґрунтовного опрацювання нормативної бази, що перебуває у центрі уваги як органів місцевого самоврядування, так і надавачів послуг.

Нормативно-правове регулювання цієї сфери здійснюється сукупністю актів загального та спеціального законодавства. До актів загальної дії належать Конституція України та відповідні кодифіковані акти, тоді як спеціальне законодавство умовно поділяється на основні закони (зокрема Водний кодекс України, закони України «Про питну воду та питне водопостачання», «Про житлово-комунальні послуги» тощо), допоміжні закони (зокрема «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання», «Про ліцензування видів господарської діяльності») та підзаконні нормативно-правові акти, прийняті для реалізації та конкретизації положень зазначених законів [121].

Якщо перейти безпосередньо до організації послуги водопостачання, ключова роль відводиться органам місцевого самоврядування. Згідно зі ст. 13 Закону України «Про питну воду та питне водопостачання», органи місцевого самоврядування мають, зокрема, такі повноваження: 1) затвердження та реалізація місцевих програм у сфері питної води, питного водопостачання, участь у розробленні та реалізації відповідних державних і місцевих програм; 2) надання згоди на розміщення на відповідній території нових або реконструкцію діючих об'єктів, діяльність яких може завдати шкоди джерелам та системам питного водопостачання; 3) прийняття рішень з проведення державної експертизи проектів господарської діяльності, що можуть негативно вплинути на якість питної води та системи питного водопостачання; 4) здійснення контролю за якістю питної води, використанням та охороною джерел і систем питного водопостачання; 5) забезпечення інформування населення про якість питної води та стан питного водопостачання; 6) встановлення тарифів на послуги централізованого водопостачання (до 100 тис. осіб); 7) обмеження, тимчасова заборона діяльності підприємств у разі порушення ними вимог законодавства у сфері питної води, питного водопостачання в межах своїх повноважень; 8) встановлення правил користування водозабірними спорудами, призначеними для задоволення потреб споживачів у питній воді; 9) встановлення зон санітарної охорони джерел та об'єктів

централізованого питного водопостачання; 10) обмеження або заборона використання підприємствами питної води для промислових цілей; 11) погодження інвестиційних проектів стосовно об'єктів водопостачання, що перебувають у комунальній власності; 12) сприяння провадженню інвестиційної діяльності у сфері централізованого водопостачання; 13) розроблення і реалізація схем водопостачання, що перебувають у комунальній власності; 14) вирішення інших питань у сфері питної води, питного водопостачання відповідно до законів України [77].

Хоча серед цих норм немає жодної, де безпосередньо зазначено, що органи місцевого самоврядування організовують послугу, з переліку повноважень можна зробити висновок про їхню роль у забезпеченні функціонування та розвитку системи водопостачання. Водночас стаття 4 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» не встановлює прямого або виключного обов’язку органів місцевого самоврядування організовувати послугу водопостачання [36]. Ця стаття містить норми щодо затвердження та виконання місцевих програм, встановлення тарифів, норм споживання, інформування населення про стан виконання місцевих програм у сфері житлово-комунального господарства, здійснення моніторингу стану виконання місцевих програм розвитку житлово-комунального господарства тощо.

В той же час ст. 30 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює, що до відання виконавчих органів сільських, селищних та міських рад серед іншого належать власні (самоврядні) повноваження, зокрема: управління об'єктами житлово-комунального господарства, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації, необхідного рівня та якості послуг населенню; вирішення питань водопостачання, відведення та очищення стічних вод та здійснення контролю за якістю питної води [122].

Хоча у чинних редакціях зазначених законів слова «організація» або «організатор» відносно органів місцевого самоврядування відсутні, законодавець наділяє їх повноваженнями вирішувати питання водопостачання, управляти

об’єктами житлово-комунального господарства та здійснювати контроль і підтримку систем питного водопостачання. Саме це покладає на органи місцевого самоврядування відповідальність за визначення напрямів розвитку та забезпечення надання послуги водопостачання.

Щодо безпосереднього надання послуги питного водопостачання споживачам, законодавець зазначає, що діяльність у цій сфері можуть здійснювати підприємства всіх форм власності: приватної, державної та комунальної. Водночас важливим є те, що об’єкти водної інфраструктури, які вже перебувають у комунальній чи державній власності, не підлягають приватизації через свій статус стратегічних об’єктів життєзабезпечення [77, ст.14]. Вже існуючі мережі, споруди та устаткування централізованого питного водопостачання населених пунктів можуть бути передані приватному надавачу послуг виключно в оренду (як цілісний майновий комплекс) або в концесію. Проте це не означає наявності прямої заборони на приватну власність як таку. В законодавстві України відсутні обмеження на будівництво нових об’єктів централізованого питного водопостачання приватними інвесторами за власні кошти та, відповідно, набуття ними права приватної власності на такі збудовані об’єкти.

Щодо форми організації утримання та обслуговування, то законодавство вказує: забезпечення споживачів питної води централізованим питним водопостачанням, здійснюють підприємства питного водопостачання; у населених пунктах питне водопостачання може здійснюватися як підприємством питного водопостачання, так і самостійно споживачами питної води в цих населених пунктах [77].

Закон України «Про житлово-комунальні послуги» визначає, що виконавцями послуг з централізованого водопостачання є суб’єкт господарювання, що провадить господарську діяльність з централізованого водопостачання [36].

Отже можна виділити дві основні базові моделі: підприємницьку, коли послуга надається підприємством питного водопостачання, здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, що є в класичному вигляді господарською діяльністю де чітко виділені складові такі

як надавач послуги, споживач та сама послуга водопостачання; некомерційну господарську діяльність, без мети одержання прибутку, коли відбувається самозабезпечення, відсутній факт надання послуги так як надавач послуги і є споживачем, таке самозабезпечення може бути індивідуальним або колективним.

У підприємницькій моделі послуга з централізованого питного водопостачання може надаватися споживачам підприємством питного водопостачання – суб'єктом господарювання, яким може бути як юридична, так і фізична особа-підприємець, виходячи з власного комерційного розрахунку і на власний ризик, самостійно здійснює підприємницьку діяльність з утримання та обслуговування об'єкта централізованого водопостачання та надає послуги індивідуальними і колективними споживачами житлово-комунальних послуг, власникам будинків, юридичним особам, об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків на підставі договору з ним [123].

Надавачами послуги водопостачання можуть бути організаційно-правові форми більшості видів господарських товариств, наприклад: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ), акціонерне товариство (АТ), а також форма приватного підприємства (ПП), дозволеного ст. 63 Господарського кодексу України, і форма суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи (ФОП) [124], але переважно у ролі надавача послуги виступають комунальні підприємства. Комунальне підприємство – здебільшого звичайне підприємницьке товариство, яке створене для діяльності, що спрямована на отримання прибутку [125, ст. 62, 63, 78], – норма прибутку закладається у тариф на його послуги. Відмінність комунального підприємства від інших комерційних (підприємницьких) товариств полягає лише у тому, що його засновують не особи приватного права, а орган місцевого самоврядування, відповідно і капітал цього підприємства формується не за рахунок внесків приватних осіб, а з майна, що перебуває у власності територіальної громади.

Практика показує, що бізнес не проявляє зацікавленості в отриманні в оренду чи концесію об'єктів у сфері водопостачання, і причинами цього є надмірна заполітизованість процесу тарифоутворення, поганий стан об'єктів водної

інфраструктури, складність отримання в оренду/концесію майна комунальної власності, низька щільність забудови [126]. Це твердження підтверджує інформація з реєстру суб'єктів господарювання, які провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, діяльність яких регулюється НКРЕКП [127], з якого випливає, що станом на 31.03.2026, серед 39 ліцензіатів, які надають послуги водопостачання і водовідведення на підконтрольній території, лише 5 суб'єктів господарювання (4 – приватні, 1 – державне) мають організаційно-правову форму відмінну від комунального підприємства. Якщо ж говорити про громади малих міст, сіл та селищ, то форма комунального підприємства залишається чи не єдиним варіантом для надання послуги централізованого водопостачання [128].

У моделі некомерційної господарської діяльності (самозабезпечення споживачами питної води) аналіз законодавства щодо неприбуткових організацій та практики їх застосування свідчить, що завдання організації самозабезпечення водою найповніше реалізується через обслуговуючий кооператив (ОК).

ОК створюється та діє на підставі Закону України «Про кооперацію». Його членами є особи, які одночасно виступають і споживачами послуг кооперативу. Оскільки ті самі особи беруть участь у плануванні, організації та здійсненні діяльності кооперативу як надавача послуг водопостачання, а також є споживачами цих послуг, таку модель інколи називають моделлю самозабезпечення [123].

Повне застосування моделі некомерційного водопостачання через ОК виправдане у випадках, коли кооператив створює централізовану систему водопостачання «з нуля» та після завершення будівництва здійснює її утримання й обслуговування. У таких випадках ОК набуває права власності на створену систему і забезпечує її належне функціонування, організовуючи водопостачання насамперед для своїх членів.

Ця модель переважно застосовувалася у сільській місцевості, де через пасивну позицію сільських рад і недостатність бюджетних надходжень мешканці були змушені самостійно створювати системи водопостачання шляхом об'єднання. Кооператив, як одна з небагатьох легальних форм організації фінансування та утримання систем водопостачання, набув широкого поширення. Зокрема, вона

активно застосовувалась і підтримувалась під час реалізації першої та другої фаз (2007–2013 роки) Проєкту підтримки децентралізації в Україні DESPRO. Ініціювання створення ОК у межах проєкту та акумулювання коштів усіх зацікавлених сторін (DESPRO, бюджету, населення) на рахунку кооперативу, який виступав замовником будівництва, дозволило не лише вирішити проблему забезпечення питною водою окремих населених пунктів, а й створити дієвий і легальний механізм подальшого утримання та обслуговування системи.

Завдяки успішній реалізації 78 проєктів у цільових областях DESPRO сформував позитивну практику («goodwill») і стимулював попит на такі рішення. Сусідні громади, переконавшись у ефективності підходу, почали самостійно ініціювати подібні проєкти. Близько 25 громад, використавши модель DESPRO, реалізували проєкти водопостачання без участі донорів (фаза II, 2010–2013 роки) [116].

Починаючи з 2014 року, у зв’язку з активними реформами, зокрема бюджетною децентралізацією та процесом об’єднання територіальних громад, що суттєво підвищило їх фінансову спроможність і рівень відповідальності, потреба у застосуванні цієї моделі значно знизилася. Наразі вона використовується переважно як механізм для створення та обслуговування систем водопостачання невеликих котеджних містечок, а не як універсальне рішення для спроможних громад.

Водночас використання моделі ОК обмежується низкою факторів, зокрема обмеженими можливостями застосування інструментів соціальної підтримки вразливих верств населення, обмеженнями у наданні послуг особам, які не є членами кооперативу, відсутністю можливості отримання об’єктів комунальної водної інфраструктури у пільгову оренду або користування (було можливо до 2013 року), а також невизначеною позицією контролюючих органів, зокрема податкових, які останнім часом масово позбавляють обслуговуючі кооперативи статусу неприбутковості. Разом із тим ця модель розширює варіативність рішень і може бути застосована за наявності відповідних умов та потреб.

Як можна переконатися з попереднього аналізу, чинне законодавство чітко визначає способи організації утримання та обслуговування систем

централізованого питного водопостачання – це або підприємство питного водопостачання, або модель самозабезпечення. Органи місцевого самоврядування, які здебільшого є власниками систем централізованого водопостачання і мають відповідні повноваження щодо вирішення питань водопостачання, управління об'єктами житлово-комунального господарства, контролю та підтримки систем водопостачання, водночас обмежені законодавством: визначення «підприємство питного водопостачання» є основним бар'єром для організації централізованого водопостачання. Це правило не дозволяє реалізувати централізоване водопостачання в інших формах, зокрема шляхом «прямого управління», коли послуга надається без створення окремої юридичної особи, а напряму органом місцевого самоврядування [124].

Відсутність прямого управління як способу утримання та обслуговування систем водопостачання вкотре вказує на недостатню увагу з боку держави до проблем і викликів, з якими стикаються сільські та селищні громади під час організації послуги водопостачання. На такі висновки наштовхує той факт, що де-факто така форма утримання та обслуговування мала місце.

У низці сільських громад України фактично існував неформалізований механізм прямого управління системами водопостачання, який застосовувався у випадках, коли інфраструктура водопостачання переходила у власність громад (після ліквідації чи банкрутства колективних (колгоспів) або приватних сільськогосподарських підприємств, що надавали послугу водопостачання), а спроможність створити повноцінне комунальне підприємство була відсутня, як і зацікавлені суб’єкти для передачі інфраструктури в оренду чи концесію.

У таких умовах органи місцевого самоврядування були змушені самостійно виконувати функції оператора послуги: забезпечувати водопостачання, встановлювати тариф, вести облік і організовувати збір платежів. Попри те, що подібна практика не була належним чином закріплена законодавчо, вона досить широко застосовувалася у малоспроможних громадах. Фактично йдеться про вимушену управлінську модель, яка дозволяла підтримувати базове функціонування систем і забезпечувати населення питною водою в умовах

інституційного вакууму. Водночас така модель мала обмеження – передусім через відсутність інвестиційної складової, юридичну неврегульованість та низький рівень фінансової стійкості.

З початком реформи децентралізації (укрупнення громад, бюджетна децентралізація) практика прямого управління суттєво скоротилася. Однак це не означає, що такий підхід повністю втратив актуальність.

Надання громадам права легально застосовувати механізм прямого управління могло б стати доцільним інструментом у певних випадках, зокрема у невеликих сільських й селищних громадах, де послуга централізованого водопостачання надається лише в одному чи кількох населених пунктах і де процес прийняття на баланс об'єктів водної інфраструктури ще триває. Це дозволило б забезпечити безперервність надання послуги там, де інші моделі недоступні, зменшити інституційні бар'єри для початку управління та створити передумови для поступового переходу до більш сталих форм організації.

Таким чином, інституціоналізація механізму прямого управління як доповнювальної моделі могла б розширити набір доступних рішень для громад і, в окремих випадках, сприяти наближенню до повнішого охоплення сільського населення якісними послугами питного водопостачання в Україні.

Така практика не є чимось новим. Наприклад, механізм прямого управління передбачений у Польщі, де гміна може створити бюджетну установу, яка має право надавати послугу водопостачання на платній основі. У Сполучених Штатах Америки поширеною є модель надання послуги через місцеві департаменти водопостачання. У Молдові законодавство також передбачає можливість прямого управління для всіх громад, однак відповідно до останніх змін, що набудуть чинності з 13.01.2027, така форма буде можливою лише для громад з населенням до 3000 мешканців, для інших громад надання публічної послуги водопостачання буде можливо лише через ліцензованого оператора [129]. Аналогічний підхід застосовується і у Швейцарії, де послугу водопостачання можуть надавати відповідні департаменти муніципальних органів.

Існує ще один важливий момент, який розкриває суттєву перевагу прямого

управління шляхом організації послуги безпосередньо органом місцевого самоврядування. Такою перевагою є можливість законного постачання води у випадках надзвичайних ситуацій або тимчасової відсутності оператора водопостачання. Зокрема, законодавство Молдови дозволяє органам місцевого самоврядування, незалежно від кількості населення, надавати послуги водопостачання під час надзвичайних ситуацій [129, ст.8].

Щодо українських реалій, то переважаючою формою утримання та обслуговування є комунальні підприємства, що значною мірою зумовлено особливостями формування відносин власності у сфері водопостачання. Значна частка систем водопостачання в Україні була сформована ще в радянський період як складова державної власності та функціонувала в умовах централізованого управління і фінансування. Характерною рисою цього періоду було сприйняття послуг водопостачання як суспільного блага, що забезпечувалося державою переважно за рахунок бюджетних дотацій: зокрема, на початку 1990-х років населення оплачувало лише близько 4% реальної вартості комунальних послуг, тоді як решта 96% покривалася за рахунок державного бюджету [130]. Така модель зумовила відсутність економічних стимулів до раціонального водоспоживання, обліку витрат і втрат води, а також до підвищення ефективності діяльності підприємств галузі, водночас сформувавши стійку практику низького рівня оплати послуг населенням. Зазначена інерція зберігалася і після переходу до ринкових відносин. У процесі реформування відносин власності підприємства водопостачання та водовідведення були передані з державної у комунальну власність територіальних громад. Однак така трансформація не супроводжувалася швидким переходом до економічно обґрунтованих тарифів, що зумовило збереження хронічного недофінансування галузі вже на рівні місцевого самоврядування. За таких умов сфера залишалася малопривабливою для приватних інвесторів, як через інституційні обмеження, так і через невідповідність тарифів фактичним витратам. Відповідно, органи місцевого самоврядування, ставши повноправними власниками систем водопостачання, були змушені не лише забезпечити організацію надання послуги водопостачання, але й поступово

формувати нову модель тарифоутворення та платіжної дисципліни, спрямовану на повне відшкодування вартості послуг. Таким чином, історично сформована модель формування власності у сфері водопостачання та широко застосовувана практика державного дотування галузі водопостачання зумовили основу, за якої у переважній більшості випадків надавачі послуги водопостачання оперують системами, які є комунальною власністю територіальних громад.

У загальному розумінні, говорячи про спосіб надання послуги централізованого водопостачання, взяо до уваги два основні виміри, які формують модель управління послугою на рівні громади, а саме: власність системи водопостачання та правовий статус надавача послуги. Поєднання цих двох вимірів і формує загальне розуміння моделі надання послуги. В Україні, як було зазначено вище, переважним власником інфраструктури водопостачання є територіальна громада, а найпоширенішою формою утримання та обслуговування є така організаційно-правова форма підприємства водопостачання, як комунальне підприємство. У розумінні виміру «власник/надавач послуги» це відповідає моделі «публічна/публічна» (public/public).

Як було зазначено вище серед ліцензіатів, які надають послуги водопостачання і водовідведення на підконтрольній території, всього є 5 суб'єктів господарювання (з 39-ти), які не є комунальними підприємствами, особливості діяльності цих суб'єктів надання послуг водопостачання з моделями надання послуг (надавач послуги /власник інфраструктури) наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристики надавачів послуги

Суб'єкт надання послуг	Організаційно-правова форма	Структура власності суб'єкта	Право власності на інфраструктуру	Правовий режим використання інфраструктури	Модель організації надання послуг
Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «АК «Київводоканал»	Приватне акціонерне товариство	67% - Публічне акціонерне товариство «Київенергохолдинг» 25,46% - Департамент	Територіальна громада міста Києва	Угода про передачу в управління	Публічна (корпоратизована) / публічна

Суб'єкт надання послуг	Організаційно-правова форма	Структура власності суб'єкта	Право власності на інфраструктуру	Правовий режим використання інфраструктури	Модель організації надання послуг
		комунальної власності м. Києва			
ТОВ «Інфокс»	Товариство з обмеженою відповідальністю	Вірмандо Лімітед/VIRMANTO LIMITED (100%)	Територіальна громада міста Одеси	Договір оренди цілісного майнового комплексу КП «Одесаводоканал»	Приватна / Публічна
ПрАТ «Енергоресурси»	Приватне акціонерне товариство	23% - SEPLINE INVESTMENTS LIMITED; 22% - ТОВ ВКП «ЮВІС»; 23,07% - WOLBERT COMPANY LIMITED; 21,93% - PLAMSTED LIMITED	Приватна, надавач послуги є власником		Приватна / Приватна
ТОВ «Білоцерківвода»	Товариство з обмеженою відповідальністю	ПАТ "ЗНВКІФ "ТИТАН" (100%)	Територіальна громада міста Біла Церква	Концесійний договір	Приватна / Публічна
ДМП ВКГ «ДНІПРО-ЗАХІДНИЙ ДОНБАС»	Державне міжрайонне підприємство	Дніпропетровська обласна державна адміністрація (100%)	Дніпропетровська обласна рада (спільна власність територіальних громад Дніпропетровської області)		Публічна / Публічна

Джерело: складено автором за [131–133]

Серед ліцензіатів НКРЕКП представлено поодинокі прецеденти застосування альтернативних (відмінних від комунального підприємства) форм утримання й обслуговування інфраструктури, включно з винятковим випадком володіння водопровідною інфраструктурою приватною структурою.

Специфічним прикладом є ПрАТ «АК «Київводоканал» – єдине підприємство

галузі, корпоратизоване у 1999 році шляхом приватизації майна державного комунального об’єднання. Акціонерний капітал товариства розподілений між ПАТ «Київенергохолдинг» (67 %), Департаментом комунальної власності м. Києва (25,46 %), а також працівниками й міноритарними власниками (решта). Частками у ПАТ «Київенергохолдинг», у свою чергу, володіють Департамент комунальної власності м. Києва (61 %), «АРТІО ГЛОБАЛ ІНВЕСТОРС ЛТД» (25 %) та «ДЕНСЕК ЛІМІТЕД» (14 %).

Згідно з аудиторським звітом від 12.03.2024 № 070-2-1-04/9, діюча модель володіння та користування майном є малоефективною для захисту інтересів територіальної громади та супроводжується ризиками втрати комунальних активів. Спостерігається тенденція до скорочення частки майна громади паралельно зі зростанням активів ПрАТ на 5 %. Крім того, амортизаційні відрахування від комунального майна вартістю 17,5 млрд грн (переданого за договором від 01.12.2006) використовуються для модернізації та будівництва власних активів ПрАТ. Це створює загрозу виникнення зобов’язань міста щодо компенсації невіддільних поліпшень у разі припинення договору. Ситуація ускладнюється систематичним невиконанням інвестиційних і ремонтних програм, паралельним обліком об’єктів незавершеного будівництва (з подвійним фінансуванням із бюджету та коштів ПрАТ), а також регулярною недоплатою за користування комунальним майном [132].

Київська міська рада 16.04.2024 року рішенням № 462/8428 вирішила припинити дію Договору на володіння та користування майном територіальної громади міста Києва від 01.12.2026 року та доручила департаменту комунальної власності м. Києва звернутись до ПрАТ «АК «Київводоканал» з пропозицією достроково припинити договір з 01.01.2026 року. Крім того, це рішення передбачає створення комунального підприємства «Київводоканал» за яким має бути закріплено повернуте майно на праві господарського відання. Статутний капітал новоствореного підприємства вирішено затвердити на рівні 1,5 млрд грн [133].

Точно визначити, що саме стало підставою для прийняття рішення про створення комунального підприємства і припинення дії Договору користування

майном, складно. Ймовірно, на це вплинули як негативні висновки аудиторської перевірки, так і обмеженість можливостей міського бюджету щодо фінансової підтримки надавача послуг водопостачання формою власності відмінною від КП. Водночас станом на початок 2026 року послуги централізованого водопостачання у Києві все ще надає ПрАТ «АК «Київводоканал».

Серед ліцензіатів єдиною повністю приватною моделлю водопостачання, де надання послуги водопостачання та власником інфраструктури водопостачання є приватна структура є приклад ПрАТ «Енергоресурси». Підприємство сформовано як результат реструктуризації ВАТ «Нікопольський південнотрубний завод» [68], як бачимо і в цьому випадку історична складова вплинула на структуру власності. Підприємство не надає послугу водопостачання населенню, а є постачальником питної води для інших промислових підприємств та для надавачів послуги водопостачання, наприклад КП «Нікопольводоканал», яке вже постачає воду населенню.

В місті Одеса послуги водопостачання надає ТОВ «Інфокс» в особі філії «Інфоксводоканал», яке відповідно до договору оренди цілісного майнового комплексу комунального підприємства «Одесводоканал» від 17.12.2003 року отримало це майно в оренду строком на 49 років. Згідно з умовами договору, в рахунок орендної плати можуть зараховуватися витрати на поліпшення орендованого майна. Крім того, за рахунок фінансових ресурсів ТОВ «Інфокс» має забезпечуватися виконання Плану розвитку і реформування систем водопостачання та водовідведення м. Одеси на період 2006–2020 років. Обсяг коштів, необхідних для реалізації цього Плану, на момент його затвердження у 2007 році становив 461,9 млн грн [134]. Стан виконання зазначеного Плану наразі складно відстежити. Водночас, зважаючи на позов ТОВ «Інфокс» до Одеської міської ради щодо відшкодування втрат, пов’язаних із різницею між затвердженими міською радою та економічно обґрунтованими тарифами на послуги водопостачання і водовідведення у 2008–2010 роках (на суму 337,9 млн грн), який було залишено без задоволення Одеським апеляційним господарським судом [135], можна припустити, що не всі зобов’язання, передбачені договором, були належним чином виконані сторонами.

Крім того, відповідно до публікації Державної аудиторської служби України від 23.04.2024 року встановлено, що у 2007–2009 роках за рахунок кредитних коштів Міжнародного банку реконструкції та розвитку в сумі 45 млн дол. США було здійснено реконструкцію об’єктів зазначеного цілісного майнового комплексу. Погашення цього кредиту здійснювалося за рахунок коштів Одеської міської ради. Таким чином, фактично реконструкція водопровідної інфраструктури приватного оператора була профінансована з бюджету, що, за оцінками аудиторської служби, призвело до збитків у вигляді недоотриманих доходів у розмірі майже 338 млн грн [136].

Єдиним діючим концесіонером серед ліцензіатів НКРЕКП є ТОВ «Білоцерківводa», яке уклало концесійний договір з Білоцерківською міською радою від 25.03.2013 року про передачу в концесію цілісного майнового комплексу, що забезпечує надання послуг у сфері централізованого водопостачання та водовідведення; вартість майна, переданого в концесію, станом на 31.12.2011 року становила 118 036 000,00 грн, а строк дії договору визначено на 15 років – до 2028 року.

Згідно зі звітом про виконання умов договору, у 2024 році підприємство спрямувало на розвиток об’єкта концесії 2 346,24 тис. грн та 7 280,14 тис. грн – на заходи з поліпшення основних засобів; при цьому сума нарахованого концесійного платежу склала 7 825,95 тис. грн. Водночас підприємство зазначає, що через невстановлення НКРЕКП економічно обґрунтованих тарифів спостерігається значний дефіцит обігових коштів, унаслідок чого за даними річної фінансової звітності збиток у 2024 році становив 21 293,5 тис. грн; попри це, підприємство здійснило погашення заборгованості з концесійних платежів за III та IV квартали 2022 року [137].

Побіжний аналіз прикладів залучення приватного надавача послуг не виявляє чітких переваг, які могли б стати рушійною силою розвитку управління та організації послуг водопостачання. Натомість він підтверджує, що загальні проблеми сфери централізованого питного водопостачання однаково негативно впливають як на публічних, так і на приватних надавачів послуг. До таких проблем

належать, зокрема, економічно необґрунтовані тарифи, значний рівень зносу об’єктів водної інфраструктури, а також недоліки в організації обліку.

Крім того, розглянуті приклади свідчать, що передача майна в управління, оренду, концесію чи навіть господарське відання потребує ретельного врегулювання взаємодії між власником і надавачем послуг, а також передбачення ефективних запобіжників щодо захисту, збереження та підтримання у належному технічному стані майна територіальної громади. Важливим є також питання запобігання виникнення залежності від надавача послуг, що може виникнути внаслідок здійснення ним точкових покращень, які призводять до навмисного створення технічних особливостей (негативної капіталізації активів), які ускладнюють або унеможливлюють зміну надавача без ризику переривання водопостачання споживачам.

Зокрема, І.І. Крилова у своїй дисертації зазначає, що численні емпіричні дослідження, присвячені аналізу моделей управління у сфері водопостачання та водовідведення, доводять: форма власності сама по собі не визначає ефективність діяльності відповідних підприємств. Відсутні прямі докази того, що приватні підприємства забезпечують вищу якість обслуговування споживачів порівняно з комунальними, так само як і немає підстав стверджувати, що комунальні підприємства апріорі є менш ефективними [68, с. 163].

З огляду на іноземні практики та основні моделі управління послугою водопостачання, виділено декілька відмінних між собою моделей за різними категоріями та країнами наведено у табл. 2.7, дані якої свідчать про відсутність єдиного універсального підходу, чим обумовлене існування різних механізмів взаємодії, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Таблиця 2.7

Моделі організації послуги водопостачання в окремих країнах

Категорії	Велика Британія	Франція	Німеччина	Швейцарія
Модель: надавач послуги / власність	Приватна / Приватна	Приватна / Публічна	Публічна (Змішана) / Публічна	Публічна / Публічна та Колективна / Колективна

Категорії	Велика Британія	Франція	Німеччина	Швейцарія
Власність інфраструктури	Повна приватизація	Публічна власність	Публічна власність	Публічна власність та колективна (кооператив)
Хто надає послугу	Приватні регіональні компанії	Приватні компанії (делеговане управління – концесія)	Публічні компанії та публічно-приватні компанії (делеговане управління)	Муніципалітет (пряме управління), кооператив
Регулювання	Національний регулятор Ofwat, регулювання тарифу на 5 років	Регулятор відсутній, регулюється умовами концесійного договору	Федеральний рівень, муніципалітет	Регулюється муніципалітетом
Переваги	Значні інвестиції на початку. Доступ до кредитних ресурсів; оновлення основних засобів	Значні інвестиції на початку; підвищення ефективності діяльності; розвиток системи; перекладання ризиків на надавача послуги	Висока якість послуг; низький тариф; довіра населення; підтримка муніципалітету	Висока якість послуг; довіра населення; підтримка муніципалітету; висока надійність.
Недоліки	Зростання тарифів. Надприбутки. Відсутність впливу на надавача послуги	Хронічна проблема визначення меж капітального та поточного ремонтів; зростання тарифів; «ефект вичавленого лимона»	Політичний вплив; Нижча автономність; Висока залежність від муніципалітету	Політичний вплив; Нижча автономність; Високий тариф

Джерело: складено автором за [138–139]

Вибір моделі утримання та обслуговування у багатьох випадках залежить від історичних, географічних, адміністративних, економічних, соціальних і культурних передумов, а також від стабільності регуляторного середовища.

Разом із тим, іноземний досвід свідчить, що поширене уявлення про визначальну роль бізнесу та неминучу користь для сфери питного водопостачання від приватизації, корпоратизації, залучення приватного капіталу і передових управлінських практик не є таким однозначним. Такі процеси можуть мати не лише

позитивні результати, але й негативні наслідки, особливо з огляду на значну соціальну складову послуг водопостачання.

Це не означає, що приватне управління або приватна власність не здатні забезпечити ефективне надання послуг із урахуванням соціальних зобов'язань. Водночас не можна стверджувати й протилежне – що публічне управління та комунальна власність неспроможні забезпечити належний рівень якості послуг і розвиток галузі.

Зокрема, на користь публічного управління свідчить досвід повернення систем водопостачання та водовідведення міста Париж із приватного до муніципального управління шляхом непродовження концесійних договорів із компаніями Veolia та Suez – найбільшими приватними водними операторами у світі. Із 2010 року Париж перейшов на публічну модель управління через створення муніципального оператора Eau de Paris [139].

Причинами відмови від продовження контрактів стали: зростання тарифів на 174% протягом періоду приватного управління без належного інвестиційного обґрунтування; виявлені аудитами непрозорі фінансові операції, приховані прибутки та маніпуляції через субпідряди; завищені прибутки приватних компаній; конфлікт інтересів, оскільки компанії одночасно виконували функції регулятора і оператора через участь у Акціонерному товаристві з управління водами Парижа (Société Anonyme de Gestion des Eaux de Paris, SAGEP); а також неспроможність міста забезпечити виконання екологічних і соціальних зобов'язань [139].

У результаті зміни організаційної структури та форми власності вже протягом першого року діяльності було досягнуто економії у розмірі 35 млн євро, що дозволило знизити тариф на 8%. Цього вдалося досягти, зокрема, завдяки тому, що публічні підприємства не сплачують корпоративний податок і не виплачують дивіденди, а реінвестують прибуток у розвиток системи. Крім того, споживання води зменшилося на 10,4% [139].

Важливим подальшим кроком стало запровадження шестирічного контракту між містом Париж та муніципальним оператором Eau de Paris, який визначає цілі діяльності відповідно до принципів права людини на воду та сталого розвитку. Ці

цілі передбачають забезпечення доступу до води, підвищення ефективності діяльності та інвестування у довгостроковий розвиток водної інфраструктури. Також було суттєво посилено прозорість, підзвітність і участь громадськості у процесах прийняття рішень. Станом на лютий 2019 року до складу ради директорів Eau de Paris входили 18 осіб із правом голосу: 13 міських радників, два представники працівників і три представники громадянського суспільства [139].

Інша європейська столиця – Берлін – також здійснила повернення до публічної моделі управління. У 1990-х роках, зіткнувшись із труднощами після возз'єднання, місто розглядало приватизацію як швидкий спосіб фінансової стабілізації. У 1999 році було підписано 30-річний контракт на часткову приватизацію компанії Berliner Wasserbetriebe (BWB): по 24,95% акцій придбали компанії RWE та Vivendi (нині Veolia) за 1,8 млрд євро.

Однак унаслідок значного зростання тарифів на воду в період 2003–2006 років, що викликало суспільне невдоволення, у 2012–2013 роках місто викупило частки приватних компаній за 1,2085 млрд євро. Для цього було залучено кредит на 30 років, який погашається за рахунок споживачів. У результаті BWB знову стало повністю публічним підприємством.

Серед ключових причин ремуніципалізації були: високі тарифи для населення; непрозорість умов контрактів; гарантування прибутків приватним компаніям із перекладанням ризиків на місто; невиконання інвестиційних зобов'язань; недовіра до приватного управління критично важливою інфраструктурою; а також політичний і громадський тиск, зокрема проведення референдуму [139].

Зазначені приклади Парижа та Берліна є частиною ширшої тенденції ремуніципалізації. За період із 2000 по 2015 рік у 37 країнах світу було зафіксовано 235 випадків повернення послуг водопостачання у муніципальну власність [139].

Ще одним важливим критерієм, який необхідно враховувати при організації послуг водопостачання, є територія обслуговування, або, іншими словами, масштаб діяльності надавача послуг питного водопостачання. За класичним підходом підприємства з експлуатації систем водопостачання та водовідведення залежно від

обсягів роботи поділяють на: великі – з продуктивністю понад 200 тис. м³ на добу; середні – з продуктивністю від 20 до 200 тис. м³ на добу; малі – з продуктивністю до 20 тис. м³ на добу [140, с. 5].

Якщо припустити, що соціальна норма споживання води становить 133 л на одну особу на добу та врахувати втрати на рівні 30%, можна оцінити чисельність населення, яке обслуговують підприємства різного масштабу. Зокрема, великі підприємства можуть забезпечувати водопостачання для понад 1 млн осіб, середні – від 100 тис. до 1 млн осіб, а малі – менше ніж 100 тис. осіб. За цим критерієм більшість надавачів послуг водопостачання в Україні належать до малих.

Відповідно до інформації, наведеної у Національній доповіді про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні за 2024 рік, послуги водопостачання та водовідведення надавали 2171 суб'єкт господарювання [110, с. 431]. Це означає, що в середньому один надавач обслуговує близько 10 тис. мешканців. Водночас, з урахуванням того, що приблизно 76% споживачів обслуговуються ліцензіатами НКРЕКП [141], середня кількість населення, яке припадає на одне «звичайне» (менше) підприємство, становить близько 2,5 тис. осіб.

Протягом тривалого часу в публічному просторі тема регіоналізації та укрупнення підприємств водопостачання активно просувається як інструмент, що може сприяти скороченню витрат і підвищенню якості послуг. Зокрема, асоціація «Укрводоканалекологія» та програми Світового банку неодноразово наголошують на необхідності таких змін [142]. У Національній доповіді також зазначається, що для забезпечення сталого розвитку галузі, підвищення енергоефективності, екологічної безпеки та надійності послуг доцільно здійснювати агрегацію підприємств водопостачання з метою підвищення їх фінансової стійкості, спрощення управління, зниження витрат та покращення якості обслуговування споживачів [110].

На нашу думку, повністю погодитися з таким твердженням було б можливо лише за умови, що при наданні послуг водопостачання враховується виключно їх економічна складова. Водночас послуга з централізованого водопостачання

належить до переліку послуг, що становлять загальний економічний інтерес, і має виражену соціальну складову. Остання передбачає врахування рівня охоплення послугою, її фактичної доступності, а також необхідність врахування та згладжування диспропорцій у доступі до водопостачання.

У зв'язку з цим зазначений аспект потребує додаткового вивчення, зокрема оцінки впливу процесів регіоналізації та агрегації на охоплення сільського населення послугами водопостачання. Важливим є питання, чи не призведуть такі процеси до послаблення або втрати належних механізмів утримання та обслуговування інфраструктури на сільських територіях.

Також необхідно враховувати результати адміністративно-територіальної реформи, яка вже має позитивний вплив на розширення територій обслуговування підприємств із центрів громад на сільські території новостворених об'єднаних територіальних громад. Водночас практика попередніх років свідчить, що великі регіональні підприємства (обласні водоканали), які мали філії в районних центрах, не завжди були зацікавлені в обслуговуванні сільських територій.

Світова практика демонструє різні підходи до організації водопостачання. Зокрема, у Швейцарії функціонує децентралізована модель: у країні діє понад 2500 надавачів послуг водопостачання. Поряд із локальними системами (для окремих населених пунктів або їх частин) існують міжмуніципальні та регіональні підприємства. Загалом система базується на принципі субсидіарності, відповідно до якого рішення ухвалюються на найнижчому можливому рівні, а у разі обмеженості ресурсів застосовуються механізми міжмуніципального співробітництва [143].

Існує й інший приклад: у Литві у 2014 році набув чинності закон, який передбачав укрупнення підприємств водопостачання — їх кількість була скорочена з 369 до 64. Водночас варто зазначити, що на момент реалізації цієї реформи понад 90% населення країни вже мали доступ до централізованого водопостачання [144].

Наведена інформація щодо особливостей управління та організації послуг питного водопостачання свідчить про необхідність ретельного вивчення та опрацювання питання пошуку оптимальної моделі (або моделей) надання цих

послуг. Водночас будь-які подальші рішення, законодавчі зміни чи стратегічні ініціативи розвитку галузі мають ґрунтуватися на національних особливостях та враховувати історичний, законодавчий і культурний контекст. Пряме запозичення досвіду інших країн без належної адаптації, як правило, не дає очікуваних результатів.

Покращення практик управління сферою водопостачання та досягнення бажаних показників діяльності мають базуватися на ґрунтовних і зрозумілих рішеннях. Особливої уваги потребують питання охоплення послугами водопостачання сільських територій та забезпечення надійного механізму утримання й обслуговування відповідної інфраструктури.

Процес організації послуг водопостачання має спиратися на чітке та стабільне законодавче підґрунтя, яке забезпечує умови для розвитку галузі та підвищення ефективності управління як самою сферою, так і її суб'єктами. З огляду на вагому соціальну складову послуги та реалізацію права людини на воду, підходи до управління підприємствами питного водопостачання не можуть бути тотожними підходам до звичайних комерційних підприємств. Необхідно враховувати умовну комерційність цієї послуги, її соціальну спрямованість, значення для всіх сфер економічного життя, природно-монопольний характер, наявність державного регулювання та політичного впливу, а також вагому роль органів місцевого самоврядування.

Отже, в Україні переважає модель «публічна/публічна». Серед 39 ліцензіатів НКРЕКП лише п'ять не є комунальними підприємствами. Ні вітчизняні приклади, ні досвід Парижа та Берліна не показали, що приватна участь має очевидні переваги, адже проблеми тарифів, зношеності інфраструктури та обліку однаково стосуються всіх надавачів послуг. Попередній досвід свідчить, що великі регіональні підприємства не завжди були зацікавлені в обслуговуванні сільських територій. Тому укрупнення без урахування цих особливостей може мати негативний вплив на послугу водопостачання для сільського населення. Невеликим громадам могло б допомогти законодавче закріплення механізму прямого управління.

Для економічної безпеки надавачів послуг зміна моделі сама по собі нічого не вирішує, бо загрози для них пов'язані насамперед із рівнем тарифів і станом інфраструктури. Разом із тим розглянуті приклади свідчать, що залучення приватного надавача послуг без належних договірних запобіжників створює загрози економічній безпеці громади, пов'язані з недостатнім рівнем капітальних вкладень та перекладанням витрат на місцевий бюджет.

З урахуванням зазначених особливостей постає питання визначення критеріїв належної діяльності надавача послуг водопостачання: які управлінські категорії та напрями мають враховуватися, яким чином оцінювати ефективність його діяльності та визначати рівень її стійкості. Окремої уваги потребує аналіз впливу фінансової підтримки з боку органів місцевого самоврядування та держави, а також оцінка того, чи відповідає фіскальна політика держави специфічному статусу послуги водопостачання і чи не створює вона бар’єрів для розвитку галузі.

2.3. Вплив державної політики та фінансового забезпечення на стійкість діяльності підприємств водопостачання в умовах воєнних загроз

Підтримання інфраструктури водопостачання та водовідведення у робочому стані потребує постійних капітальних вкладень, а її поліпшення – значного збільшення цих вкладень [145]. В той же час відсутність ефективних механізмів інвестиційного забезпечення, податкових пільг і належної тарифної політики не відповідає соціальній значущості сфери водопостачання та її важливості для економіки країни й добробуту населення.

На глобальному рівні встановлено, що світ не йде за графіком у досягнені завдання 6.1 ЦСР (підрозділ 1.2), аналіз стану питного водопостачання в Україні (підрозділ 2.1) також вказує на цілу низку проблем з якістю води, рівнем зносу водної інфраструктури, охоплення сільського населення послугою централізованого водопостачання та збільшення кількості населення, яке користується привізною водою. Одним з п’яти прискорювачів прогресу, на необхідності яких наголошує програма ООН [63] є саме покращення фінансування

сфери водопостачання, важливим елементом якої і є надавачі послуги водопостачання.

Отже, належне фінансове забезпечення галузі водопостачання та підприємств питного водопостачання є важливим для покращення стійкості надання послуг питного водопостачання, утримання наявних результатів та забезпечення прогресу і реагування на безпекові виклики сьогодення.

Поняття фінансового забезпечення не має єдиного сформованого визначення, дослідники виділяють три найпоширеніші визначення, які в свою чергу залежать від сфери використання: як система джерел і форм фінансування; як сукупність економічних відносин; як сукупність заходів та умов для забезпечення процесу формування та використання фінансових ресурсів з певною метою [146].

Зокрема, можна виділити таке трактування поняття фінансового забезпечення як сукупності заходів та умов, що сприяють сталому функціонуванню і розвитку суб'єкта господарювання шляхом покриття його витрат фінансовими ресурсами [147].

Належне фінансове забезпечення є базою для фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення. Фінансова стійкість — один із головних чинників, що впливає на досягнення підприємством фінансової рівноваги та фінансової стабільності [148].

З огляду на те, що належне фінансове забезпечення є фундаментом для фінансової стійкості підприємств водопостачання, важливо розглядати фінансову стійкість надавачів послуги не ізольовано, а в контексті досягнення загальної стабільності та сталого розвитку всієї галузі. Саме це ширше розуміння дозволяє врахувати механізми та інструменти фінансового забезпечення, які впливають на стійкість і ефективність водопостачання.

Для розвитку інфраструктури водопостачання на рівні держави використовують різноманітні джерела фінансування, формування яких передбачається через бюджетні, інвестиційні, кредитні та грантові механізми (рис.

2.4).

Серед представлених механізмів в Україні для розвитку інфраструктури водопостачання найбільшого практичного поширення зазнали місцеві, регіональні та державні цільові програми, міжнародна технічна допомога, гранти міжнародних організацій та кредити міжнародних фінансових організацій.

Що ж стосується джерел фінансового забезпечення підприємств питного водопостачання, то основним джерелом є отримання платежів за надання послуги водопостачання (тариф), крім того надавачі послуг водопостачання можуть використовувати майже всі ті ж кредитні та грантові механізми що й органи державної влади та власники інфраструктури водопостачання – органи місцевого самоврядування.



Рис. 2.4. Джерела фінансування сфери водопостачання

Джерело: [145]

В Україні надавачем послуг може бути як приватна структура, так і комунальне підприємство (ТОВ після корпоратизації), тоді як власником водної інфраструктури є територіальна громада, від імені якої діє орган місцевого самоврядування. З точки зору співвідношення «надавач послуг — власник інфраструктури» така модель може мати форму публічної/публічної або

приватної/публічної. Саме від обраної моделі безпосередньо залежить характер взаємодії між власником інфраструктури та надавачем послуг, а також фінансові зобов'язання, що виникають у процесі їх співпраці.

На рис. 2.5 наведена запропонована схема фінансування питного водопостачання та відображена модель організації надання послуг водопостачання з точки зору ролі та впливу надавача послуги водопостачання та власника водної інфраструктури, виникнення джерел надходження коштів та витрачання фінансових ресурсів на забезпечення функціонування надавачів послуги водопостачання.

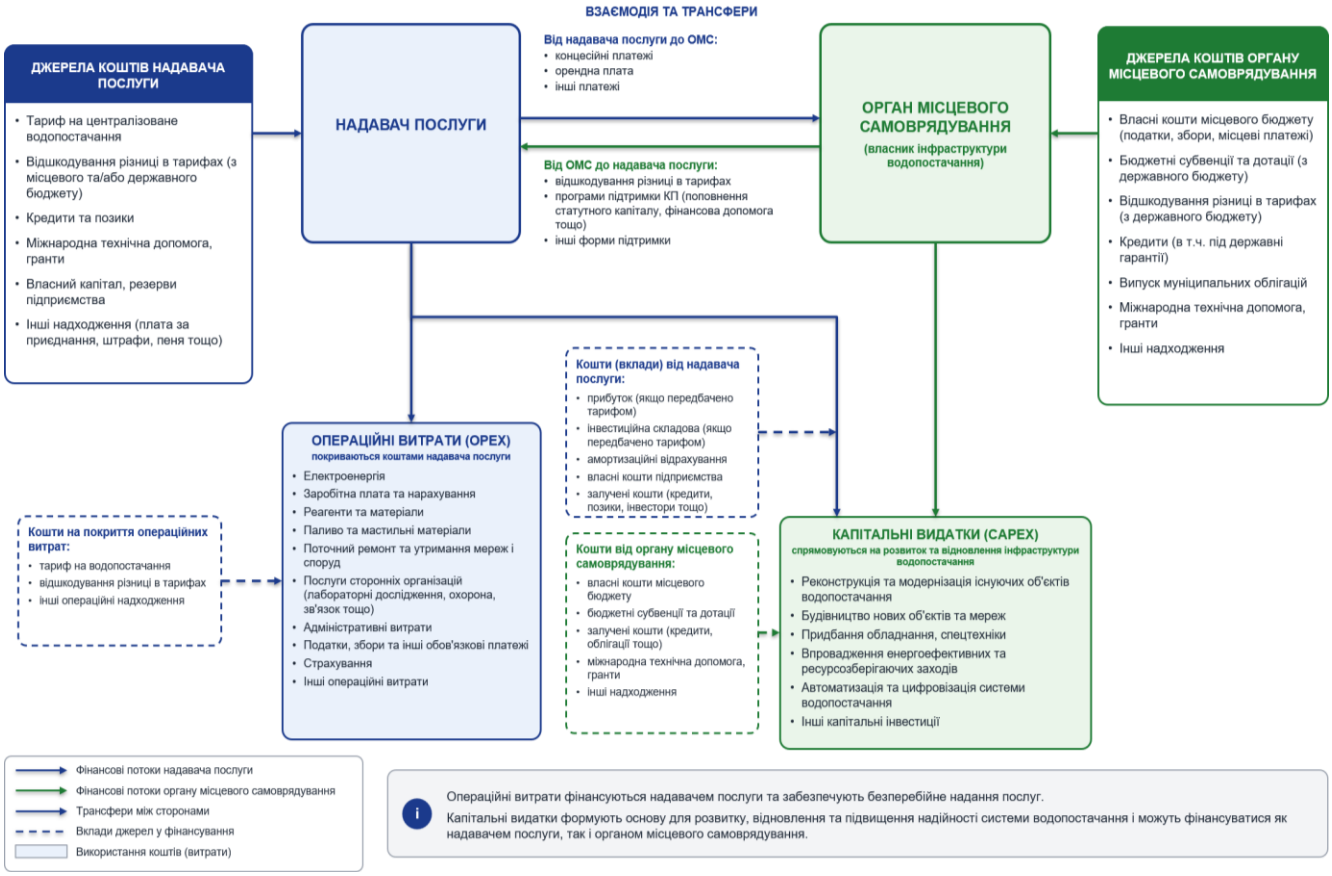


Рис. 2.5. Схема фінансування питного водопостачання

Джерело: розроблено автором

Розмежування операційних та капітальних витрат здійснюється з метою підкреслення того, що надавач послуг водопостачання повинен покривати як операційні витрати, так і капітальні видатки за рахунок коштів, отриманих у складі тарифу, зокрема амортизаційних відрахувань і прибутку, що спрямовуються на

капітальні потреби. Водночас орган місцевого самоврядування також може здійснювати капітальні витрати та залучати додаткові кошти, які спрямовуються на створення нових активів, модернізацію й реконструкцію зношених об'єктів водної інфраструктури.

Оскільки послуги водопостачання належать до сфери природної монополії, тариф підлягає державному регулюванню. Для визначення тарифу застосовується метод «витрати плюс», який полягає у додаванні до повної планової собівартості планового прибутку. Надалі такий прибуток спрямовується на здійснення заходів інвестиційної програми (інвестиційного проєкту), погашення основної суми запозичень (кредитів, позик), забезпечення необхідного рівня прибутковості капіталу власників, відшкодування витрат з податку на прибуток та формування обігових коштів (до 2 % від планової собівартості) [149].

Закладена законодавцем логіка мала б дозволити підприємствам водопостачання покривати всі витрати діяльності та забезпечувати накопичення амортизаційних відрахувань у сумах, достатніх для належного відновлення інфраструктури. Однак на практиці ця система не функціонує належним чином. Надавачі послуг без підтримки з боку органів місцевого самоврядування часто не спроможні не лише підтримувати необхідний рівень оновлення основних засобів, а й покривати поточні операційні витрати. Ще до початку повномасштабної війни майже 40 % підприємств питного водопостачання перебували у критичному стані [150].

Система розрахунку тарифу є складною та інерційною: на момент затвердження тарифу через зростання індексу споживчих цін і вартості енергетичних ресурсів його розмір уже не забезпечує повного покриття витрат. Крім того, метод «витрати плюс» не створює достатніх стимулів для підвищення ефективності діяльності надавачів послуг, а сам процес встановлення тарифів значною мірою залишається політизованим [151].

Тарифна система не містить належних показників ефективності, а отже відсутні як механізми винагороди за досягнення результатів, так і наслідки за їх недосягнення. Загалом це є системною проблемою галузі водопостачання, у якій

відсутня чітка та зрозуміла система індикаторів і порівняння ключових показників діяльності між підприємствами галузі.

Відповідно, у разі збільшення собівартості надання послуги водопостачання першою жертвою стає нормативний прибуток, а за ним — амортизаційні відрахування як стаття витрат, що не потребує негайного відтоку коштів у звітному періоді. Це, своєю чергою, призводить до невиконання інвестиційних програм та погіршення технічного стану водної інфраструктури.

Постановою Кабінету Міністрів України № 502 від 29.04.2022 року рекомендовано протягом дії воєнного стану органам, уповноваженим встановлювати тарифи, не підвищувати тарифи на централізоване водопостачання та водовідведення і застосовувати їх на рівні 24.02.2022 року. Крім того, рекомендовано відтермінувати розроблення, погодження та затвердження інвестиційних програм [152]. Хоча зазначена постанова не містила прямої заборони на зміну тарифів, а мала рекомендаційний характер, протягом тривалого часу НКРЕКП не затверджувала нових тарифів, незважаючи на суттєве зростання собівартості послуг порівняно з початком 2022 року. Лише 29.06.2023 року НКРЕКП затвердила нові тарифи на водопостачання та водовідведення для 34 ліцензіатів, однак уже 03.07.2023 року відповідні рішення були скасовані, а тарифи повернуто до рівня, що діяв станом на 24.02.2022 року. Зокрема, як причину скасування попередніх рішень про підвищення тарифів голова НКРЕКП К. Ущаповський зазначив позицію Верховного Головнокомандувача, висловлену проти перегляду тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення в період воєнного стану [153]. Така ситуація свідчить про суттєвий вплив політичних чинників на діяльність регулятора.

Наступний перегляд тарифів для ліцензіатів НКРЕКП відбувся у травні 2024 року, коли було затверджено економічно обґрунтований тариф для кінцевих споживачів як базу для обчислення різниці в тарифах. Водночас позиція НКРЕКП щодо тарифів для населення залишилася незмінною: тариф для цієї категорії споживачів відповідав рівню, чинному станом на 24.02.2022 року. Така ситуація зберігалася і станом на початок 2026 року.

Відповідно до статті 15 Закону України «Про ціни і ціноутворення», Кабінет Міністрів України, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які встановили державні регульовані ціни на товари в розмірі, нижчому за економічно обґрунтований, зобов'язані відшкодувати суб'єктам господарювання різницю між такими розмірами за рахунок коштів відповідних бюджетів [154]. Фактично, у разі встановлення тарифів нижче економічно обґрунтованого рівня для ліцензіатів НКРЕКП відшкодування має здійснюватися за рахунок коштів державного бюджету, тоді як у випадку затвердження тарифів органами місцевого самоврядування — за рахунок місцевих бюджетів. Основною проблемою є те, що такі відшкодування часто не здійснюються своєчасно та в необхідних обсягах, що ставить під загрозу сталість надання послуг водопостачання.

Наявність такої проблематики підтверджується, зокрема, позовом ПрАТ «АК «Київводоканал» до НКРЕКП з вимогою скасувати встановлення тарифів на рівні 2022 року, оскільки у разі застосування державного регулювання цін має бути забезпечене покриття економічно обґрунтованих витрат та необхідного рівня прибутковості [155]. Суд залишив позов без задоволення.

Щодо надавачів послуг водопостачання, тарифи для яких встановлюються органами місцевого самоврядування, ситуація є неоднорідною. Зважаючи на обмеженість ресурсів місцевих бюджетів та неможливість у повному обсязі компенсувати різницю в тарифах за умови збереження тарифів на рівні 24.02.2022 року, більшість територіальних громад сприйняли постанову Кабінету Міністрів України № 502 від 29.04.2022 року як рекомендацію, а не мораторій, і були змушені підвищувати вартість послуг водопостачання для населення, хоча зважаючи на усталену практику органи місцевого самоврядування (ОМС) схильні до затвердження тарифів нижче рівня, що покриває всі необхідні витрати.

Доцільно зазначити, що формування тарифів на питне водопостачання для надавачів послуг, які не є ліцензіатами НКРЕКП, здійснюється відповідно до Порядку формування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01.06.2011 року № 869 [156]. Цей порядок не передбачає коригування окремих

складових, а лише механізм перегляду, що спричиняє певну затримку. Водночас відсутність незалежного контролю за процесом встановлення тарифу часто призводила до політичного впливу, який змушував місцевих надавачів послуг під тиском засновника подавати розрахунки, що не покривали всіх витрат, та потрапляти в залежність від підтримки з місцевого бюджету.

Реагуючи на складну ситуацію з фінансовим забезпеченням підприємств питного водопостачання під час війни, законодавець Законом № 4777-IX від 10.02.2026 року вніс суттєві зміни щодо розподілу повноважень із встановлення тарифів на послуги водопостачання та здійснення контролю. Відповідно, на час дії воєнного стану та протягом 12 місяців після його скасування тарифи на водопостачання та водовідведення встановлюватимуть органи місцевого самоврядування, навіть для ліцензіатів НКРЕКП. Водночас за НКРЕКП збережено розроблення ліцензійних умов, методик формування тарифів і проведення перевірок правильності встановлення тарифів з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення [157]. Зміни, запроваджені цим законом, також спрямовані на уніфікацію підходу до розрахунку тарифів. Так, 31 березня 2026 року НКРЕКП оприлюднила для громадського обговорення проєкт постанови «Про затвердження Порядку формування тарифів на послуги з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення», який затверджено 05.05.2026 року [158]. На його підставі органи місцевого самоврядування розпочали перерахунок тарифів.

Але вже зараз можна сказати, що державна тарифна політика 2022–2026 років аж ніяк не сприяла стійкості надання послуг. Штучне обмеження тарифів значно погіршило фінансовий стан підприємств і навіть поставило під ризик надання послуг. Протягом 2022–2026 років держава замість пошуку компромісного вирішення питання шляхом м’якого поступового підвищення тарифів для населення – якщо не до рівня економічно обґрунтованого тарифу, то хоча б із балансуванням між соціальною складовою послуг, можливостями бюджету та потребами систем водопостачання — фактично не забезпечила належного врегулювання цієї проблеми, створивши значний розрив між затвердженими

тарифами та економічно обґрунтованими тарифами. Органи місцевого самоврядування будуть змушені відчутно підвищити тарифи для населення та взяти на себе непопулярне рішення, якого так уникала держава.

Отже, значний рівень недофінансування надавачів послуг водопостачання майже повністю зупинив інвестування у водопровідну інфраструктуру за рахунок коштів, отриманих від споживачів. Водночас постійна потреба у фінансовій підтримці надавачів послуг з боку органів місцевого самоврядування істотно обмежує можливості територіальних громад щодо розвитку водної інфраструктури, зокрема будівництва нових систем водопостачання у сільській місцевості для розширення охоплення сільського населення послугою питного водопостачання, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на покриття операційних витрат підприємств водопостачання.

Для наочності доцільно проаналізувати динаміку тарифів на централізоване водопостачання протягом 2022–2026 рр. на прикладі окремих ліцензіатів НКРЕКП (табл. 2.8). Аналіз поданих даних дає змогу зробити низку висновків щодо сучасного стану та тенденцій у сфері водозабезпечення.

За період з 2022 по 2026 рік простежується стрімке зростання вартісних показників послуг з централізованого водопостачання. Зокрема, середньозважений тариф ПрАТ «АК «Київводоканал» підвищився з 13,24 грн/м³ у 2022 р. до 30,02 грн/м³ у 2026 р., КП «Уманьводоканал» – з 28,47 грн/м³ до 50,53 грн/м³, а КП «Івано-Франківськводоекотехпром» – з 10,78 грн/м³ до 23,61 грн/м³. Виявлена динаміка відображає загальне зростання собівартості послуг під впливом інфляційних процесів, підвищення вартості енергоресурсів та матеріально-технічних компонентів.

Станом на 01.01.2026 р. для всіх розглянутих суб’єктів господарювання фіксується понад двократний розрив між економічно обґрунтованим (розрахунковим) та діючим (затвердженим) тарифом для категорії «населення». Унаслідок стримування тарифного навантаження лише за 2025 р. обсяг недоотриманих доходів від запланованого рівня становив:

- для ПрАТ «АК «Київводоканал» – 763,01 млн грн;

- для КП «Уманьводоканал» – 22,94 млн грн;

- для КП «Івано-Франківськводоекотехпром» – 59,40 млн грн.

Таблиця 2.8

Тарифи на водопостачання за 2022–2026 роки

Найменування	Середньозважений тариф	Розрахунковий тариф для населення, грн/м³	Затверджений тариф для населення, грн/м³	Різниця між розрахунковим і затвердженим, грн	Обсяг реалізації населенню, тис. м³	Недоотримані кошти, тис. грн/рік	Знос мереж, %
ПрАТ «АК «Київводоканал»							
01.01.2026	30,02	30,71	13,47	17,24	84914	1463917	51%
01.01.2025	22,38	22,87	13,47	9,4	81171	763007	50%
01.06.2024	20,99	21,42	13,47	7,95	81171	645309	50%
01.01.2022	13,24	13,47	13,47	0	81351	0	46%
КП «Уманьводоканал»							
01.01.2026	50,53	50,53	28,47	22,06	1679	37039	78%
01.01.2025	42,06	42,06	28,47	13,59	1688	22940	73%
01.06.2024	33,39	33,39	28,47	4,92	1688	8305	73%
01.01.2022	28,47	28,47	28,47	0	1540	0	44%
КП «Івано-Франківськводоекотехпром»							
01.01.2026	23,61	23,9	10,79	13,11	7827	102612	37%
01.01.2025	18,36	18,45	10,79	7,66	7757	59419	36%
01.06.2024	17,37	17,45	10,79	6,66	7757	51662	36%
01.01.2022	10,78	10,79	10,79	0	5969	0	17%

Джерело: складено автором на підставі [159]

Збереження зафіксованого рівня тарифів для населення у 2026 р. призведе до майже двократного збільшення річних сум недоотриманих коштів порівняно з показниками 2025 р.

Паралельно спостерігається негативна тенденція до погіршення технічного стану інфраструктури, що виражається в зростанні рівня зносу водопровідних мереж. За період 2022–2026 рр. цей показник збільшився:

- на 5 в. п. – у ПрАТ «АК «Київводоканал» (до 51 %);

- на 34 в. п. – у КП «Уманьводоканал» (до 78 %);

- на 20 в. п. – у КП «Івано-Франківськводоекотехпром» (до 37 %).

Наведені дані свідчать про системний дефіцит фінансових ресурсів у галузі, що унеможливлює повноцінну реалізацію інвестиційних програм та належне фінансування капітальних ремонтів власним коштом підприємств.

Окремо варто зауважити, що відповідно до результатів моніторингу ліцензіатів НКРЕКП сфери централізованого водопостачання та водовідведення за перший квартал 2025 року, фінансовий результат з надання послуг водоспоживання за перший квартал 2025 року склав – (-2,33) млрд грн [160, с. 15]. Зокрема, причинами збиткового стану зазначається, що більше половини обсягів реалізації ліцензіатів, а саме 54% припадає на населення, яке платить за тарифами 2022 року. В той же час загальний рівень оплати послуг водоспоживання складає 88%, у розрізі категорій споживачів найвищим є рівень оплати населення – 97%, а найнижчим – підприємства теплопостачання – 53%, в абсолютних цифрах заборгованість перед ліцензіатами НКРЕКП станом на 31.03.2025 року складала 12,85 млрд грн [160, с. 7].

Отже, ситуація потребує змін та вжиття заходів щодо покращення фінансового забезпечення підприємств водопостачання, а також пошуку джерел фінансування для підтримки належного рівня інвестицій в інфраструктуру водопостачання. Ми також звернули увагу на те, що система не трансформується та недостатньо реагує на поточну ситуацію, хоча існують важелі впливу, які можуть сприяти покращенню фінансування підприємств водопостачання шляхом зміни підходів до фіскальної політики. Зокрема, навіть у межах тарифів для населення, зафіксованих на рівні 24.02.2022 року, є можливість підвищення рівня фінансового забезпечення надавачів послуг за рахунок перегляду податкової політики держави щодо оподаткування послуг водопостачання податком на додану вартість. Основною перевагою податку на додану вартість (ПДВ) є його фіскальна ефективність, регулярність надходжень до бюджету, відносна простота адміністрування та стійкість об’єкта оподаткування [161, с. 136] й застосування нульової ставки ПДВ могло б, навіть за умови незмінного з 24.02.2022 року тарифу для населення, забезпечити додаткові фінансові ресурси для надавачів послуг у розмірі доданої вартості, що створюється у сфері водопостачання.

Послуга централізованого питного водопостачання створює значний обсяг доданої вартості, а отже – і значну суму ПДВ до сплати. Зокрема, у структурі собівартості тарифу ТОВ «Білоцерківвода» на 2026 рік (ліцензіат НКРЕКП) витрати

на оплату праці разом із соціальними відрахуваннями становлять 43%, а додаткове врахування 3% податків та 3% амортизації призводить до збільшення частки доданої вартості у структурі собівартості тарифу до 49% (рис. 2.6) [162].

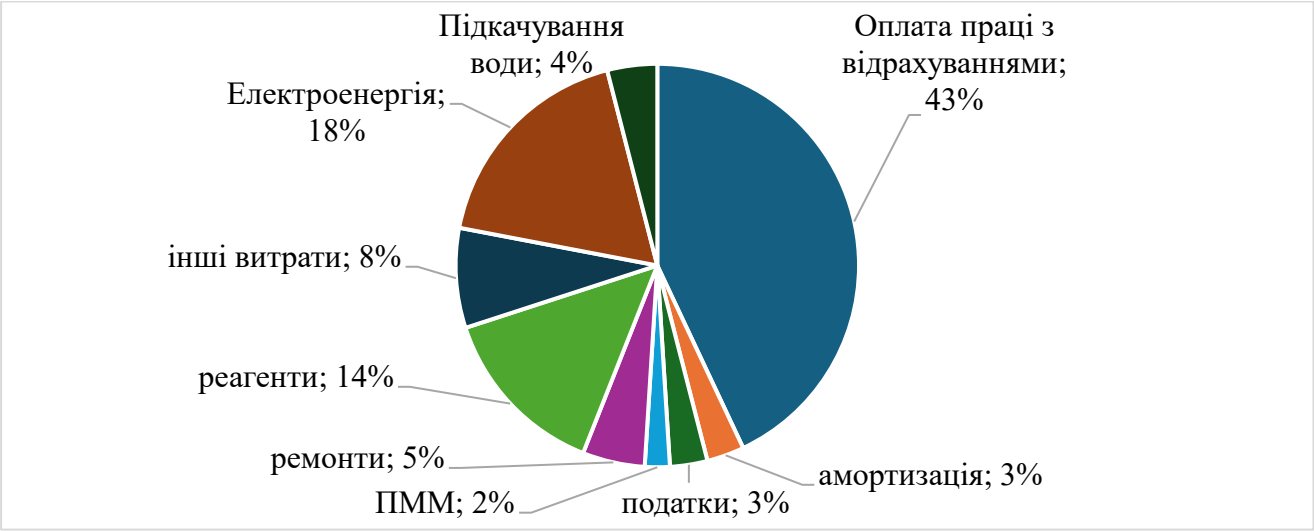


Рис. 2.6. Структура собівартості тарифу на водопостачання ТОВ «Білоцерківвода» на 2026 рік

Джерело: [162]

Відповідно до звітів про фінансові результати та рух грошових коштів ТОВ «Білоцерківвода» за 2024 рік, чистий дохід від реалізації продукції склав 253 520 тис. грн, витрати на виконання зобов'язань з ПДВ – 28 832 тис. грн, тоді як фінансовий результат від операційної діяльності був від'ємним і становив збиток 29 750 тис. грн [163]. Сума ПДВ, сплачена підприємством у 2024 році до державного бюджету, дорівнювала понад 11% доходу від реалізації ТОВ «Білоцерківвода». Водночас цієї суми було б достатньо, аби підприємство суттєво наблизилося до покриття витрат операційної діяльності. При цьому у 2024 році підприємство не отримувало субвенцій ані з державного, ані з місцевого бюджетів [163].

Для малих надавачів послуг водопостачання з оборотом до 1167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом станом на 1 січня податкового (звітного) року, одним зі способів уникнення сплати ПДВ могло б бути застосування спрощеної системи оподаткування. Однак через законодавчі обмеження така можливість фактично недоступна для найпоширенішої форми

організації у сфері утримання та обслуговування водопостачання – комунальних підприємств. Попри поєднання комерційної діяльності із соціально важливою функцією забезпечення населення питною водою, підприємства водопостачання не мають жодних податкових пільг. Більше того, існують ознаки нерівного підходу до комунальних підприємств як найбільш поширеної форми господарювання у цій сфері. На відміну від більшості господарських товариств та фізичних осіб-підприємців, комунальні підприємства позбавлені права обирати спрощену систему оподаткування [164].

Відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ) юридична особа або фізична особа-підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам і реєструється платником єдиного податку в порядку, визначеному гл. 1 розділу XIV ПКУ. Платниками єдиного податку третьої групи можуть бути юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 1167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року [165].

Надання комунальним підприємствам права переходу на спрощену систему оподаткування сприятиме покращенню фінансового забезпечення галузі водопостачання, справедливому перерозподілу податкового навантаження, спрощенню ведення бухгалтерського та податкового обліку [164].

Зокрема, спираючись на попередньо розглянуті джерела фінансування водопостачання, як уже було зазначено, в Україні для розвитку інфраструктури водопостачання варто відзначити місце та роль державних цільових програм, які затверджуються для вирішення проблем галузі, зокрема пов'язаних із розвитком водної інфраструктури.

Сутність програмно-цільового підходу у сфері питного водопостачання полягає у забезпеченні досягнення стратегічних цілей розвитку галузі шляхом їх послідовної конкретизації до рівня окремих завдань, заходів, проєктів і програм. Такий підхід дає змогу визначити необхідні обсяги ресурсного забезпечення, встановити строки реалізації запланованих заходів, розмежувати відповідальність

між виконавцями та підвищити результативність управлінських рішень. Водночас важливим елементом цього підходу є декомпозиція, тобто поділ загальної системи на взаємопов'язані складові за визначеними ознаками, що сприяє більш ефективній організації процесів управління. У зв'язку з цим застосування програмно-цільових інструментів, зокрема програмування та проєктування, є доцільним напрямом реалізації стратегічних пріоритетів розвитку сфери питного водопостачання [166, с. 21].

Основною програмою, яка мала на меті розвиток інфраструктури водопостачання була «Загальнодержавна цільова програма «Питна вода України» на 2011-2020 роки». Фінансування даної Програми здійснювалося тільки у 2011, 2012 та 2018 роках. Через недостатній рівень фінансування заходів зазначеної Програми не було досягнуто кардинального покращення технічного та фінансово-економічного стану підприємств питного водопостачання та централізованого водовідведення, а відповідно і якості послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення. Програму виконано всього на 13,2 відсотка [167]. Окрім неналежного рівня фінансування Програми, у проміжному Звіті Рахункової палати [168] наголошується на недосконалості нормативно-правового та організаційного забезпечення виконання завдань і заходів Програми. Міністерством розвитку громад та територій України (Мінрегіон) не проводився аналіз і комплексна оцінка результатів виконання Програми, не призначено керівника програми, не забезпечено функціонування Міжвідомчої комісії та регіональних комісій, Мінрегіон не звітував перед Міністерством фінансів України про використання бюджетних коштів. Нормативно визначений порядок взаємодії та координації роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань виконання Програми не застосовувався [168]. Частина об'єктів, профінансованих у межах Програми, так і не була введена в експлуатацію, а окремі виконані роботи не використовуються під час постачання води. Це стало наслідком відсутності належного попереднього аналізу потреб, технічної доцільності та майбутніх витрат на експлуатацію об'єктів. У більшості випадків рішення щодо включення проєктів

до фінансування приймалися не за критеріями актуальності чи пріоритетності, а за принципом готовності проєктно-кошторисної документації та можливості негайного початку робіт. Такий підхід, зумовлений недосконалістю процедур відбору та особливостями бюджетного фінансування, призводив до того, що перевага надавалася проєктам, які можна швидко реалізувати, а не тим, що були найбільш необхідними для забезпечення населення якісною питною водою.

У 2021 році розпорядженням Кабінету Міністрів України №388-р було схвалено Концепцію нової програми «Питна вода України» на 2022–2026 роки. Вже на стадії концепції можна відмітити якісну різницю щодо минулої програми, яка виражається у чітко прописаному завданні щодо передбачення можливості фінансування пріоритетних проєктів для забезпечення населення якісною питною водою зокрема у сільській місцевості [167]. Відповідно до Концепції Мінрегіоном було розроблено Програму та Верховною Радою 15 лютого 2022 року було прийнято Закон «Про Загальнодержавну цільову соціальну програму «Питна вода України» на 2022 - 2026 роки» та 21.02.2022 року направлено на підпис президенту [169]. У зв’язку з військовою агресією рф цей закон так і не був підписаний, крім того заходи Програми, передбачені відповідним законом, частково втратили актуальність і потребували перегляду, а також певних змін потребували також цілі, мета, заходи та спосіб та джерела фінансування завдань Програми [170].

Зокрема, програма «Питна вода», попри низький рівень ефективності та недостатнє фінансування, мала й певний позитивний вплив, що проявився у підвищенні уваги до проблем питного водопостачання, зокрема через зобов’язання щодо розроблення та затвердження відповідно до її завдань регіональних і місцевих програм. Навіть за повної відсутності фінансування Програми з державного бюджету, за інформацією, наданою обласними військовими адміністраціями, у кожному регіоні затверджено відповідну регіональну програму. Упродовж 2019–2022 років із місцевих бюджетів на виконання зазначених завдань щодо покращення інфраструктури водопостачання та водовідведення було спрямовано 13,4 млрд грн, а за рахунок інших джерел фінансування – 18,2 млрд грн [170, с. 57].

На офіційному сайті Міністерства з відновлення, інфраструктури та

транспорту України зібрано інформацію про основні програми у сфері централізованого водопостачання та водовідведення, що реалізуються Міністерством розвитку громад та територій України та мають прямий чи опосередкований вплив на сферу водопостачання. У табл. А.1 Додатку А наведено основні характеристики програм [171-174].

Жодна з перелічених програм не отримала фінансування з державного бюджету у 2025 році, крім того, Програма Соцвода все ще перебуває у стадії розроблення. Концептуальні документи програм зазначають, що питання фінансування за рахунок коштів державного бюджету розглядається починаючи з другого бюджетного періоду після припинення або скасування воєнного стану в Україні, за винятком коштів, що залучаються в межах програм допомоги ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ [172; 173].

Фактично затвердження цих програм є частиною євроінтеграційних заходів та реагування на рекомендації Європейської Комісії. Так, у Плані заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, викладених у Звіті про прогрес України в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року, передбачено:

- п. 145 — сприяти впровадженню концепцій галузевих державних програм енергоефективності у сфері централізованого опалення, водопостачання та водовідведення (Енерговода);

- п. 161 — врегулювати питання щодо відшкодування витрат на послуги водопостачання (Соцвода);

- п. 162 — продовжити розроблення імплементаційного законодавства у сфері водовідведення та очищення стічних вод (Екостоки) [175].

Станом на теперішній час програми «Соцвода» та «Екостоки» не містять інформації щодо умов участі на офіційному вебсайті Міністерства з відновлення, інфраструктури та транспорту України. Для участі у програмі «Енерговода» передбачено підготовку відповідного пакета документів, подання заявки через систему DREAM [176], а також проходження процедури оцінювання проєкту з подальшим можливим включенням до програми. Водночас слід зазначити, що процес відбору проєктів наразі ще не розпочато.

Варто зауважити, що Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України акцентує увагу на необхідності активного залучення міжнародних організацій до реалізації зазначених програм. Зокрема, між Міністерством та ЮНІСЕФ (Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй) узгоджено основні напрями співпраці у сфері відновлення та модернізації систем водопостачання. Досягнуто домовленостей щодо участі представництва ЮНІСЕФ в організації навчання персоналу підприємств водопостачання та водовідведення з питань підвищення енергоефективності. Крім того, передбачається створення спеціалізованих груп управління реалізацією програм за участю міжнародних експертів, які сприятимуть розробленню нових нормативно-правових актів і державних стандартів [177].

Успішність реалізації вищезазначених програм значною мірою визначається ефективністю та узгодженістю механізмів їх організації, моніторингу та контролю з боку розробника. Важливим елементом є систематичний моніторинг показників виконання програм та оцінка їхньої релевантності встановленим цілям і завданням. Визначальну роль відіграє створення та забезпечення належного функціонування груп управління програмами. Зазначені групи мають функціонувати не формально, а забезпечувати достатній рівень інституційної спроможності, включаючи координацію процесів, модерацію взаємодії та організацію ефективної співпраці з усіма зацікавленими сторонами. Особливого значення набуває забезпечення умов для залучення міжнародної технічної допомоги, ресурсів міжнародних фінансових організацій, грантових програм і кредитних інструментів, а також формування державних цільових фондів, спрямованих на досягнення цілей програм, і підтримка їх сталого функціонування. Проєкти, ініційовані територіальними громадами, потребують запровадження чітко регламентованої процедури оцінювання, що включає технічну експертизу, аналіз здійсненності та доцільності, а також подальший моніторинг стану їх реалізації. Крім того, необхідним є здійснення оцінки фінансової спроможності заявників, обґрунтованості та реалістичності співфінансування, а також визначення потенційного впливу реалізації проєктів на рівень тарифного навантаження та доступності води.

У сфері водопостачання та водовідведення одним із основних недоліків державного програмування є відсутність національного стратегічного документу — Стратегії розвитку цієї галузі. Такий документ має визначати ключові довгострокові цілі й пріоритети розвитку водопостачання та водовідведення, а цільові програми повинні формувати систему заходів, спрямованих на досягнення саме цих стратегічних орієнтирів. [178].

Питання стратегічного планування розвитку сфери питного водопостачання є особливо актуальним для місцевого рівня, оскільки належним чином розроблений стратегічний документ є міцною основою для формування планів заходів та розроблення проєктів розвитку питного водопостачання. Водночас галузеві стратегії, програми та проєкти у цій сфері виступають ключовим інструментом забезпечення її сталого функціонування та розвитку, а їх узгодженість і спадкоємність сприяють досягненню визначених стратегічних і операційних цілей.

Розроблення таких документів на рівні територіальних громад має здійснюватися з обов'язковим урахуванням місцевих умов, зокрема територіально-планувальних, природно-ландшафтних та демографічних особливостей, які безпосередньо впливають на організацію та параметри функціонування систем питного водопостачання. У зв'язку з цим важливим є оцінювання «стартових умов» розвитку відповідної інфраструктури, а також проведення комплексного стратегічного аналізу з метою визначення пріоритетних напрямів її модернізації та розвитку на місцевому рівні [179, с. 183].

Для громад сіл, селищ і малих міст, особливо тих, що отримали нові сільські території з різними об'єктами водної інфраструктури та кількома надавачами послуг водопостачання, перед формуванням проєктів розвитку важливо визначити, чи має громада відповіді на ключові питання. Відповідно до методичного посібника Козлюк О. та Козак В. «Розробка галузевих стратегій та програм водопостачання, водовідведення та санітарії в об'єднаних територіальних громадах» [180], до них належать оцінка забезпеченості населення водними ресурсами першого водоносного горизонту, відповідність якості води з колодязів і каптажів вимогам питної води та її достатність у всіх населених пунктах громади, а також рівень

задоволеності населення якістю й доступністю води та готовність до модернізації систем водопостачання і водовідведення. Важливо також враховувати вплив сільськогосподарської та іншої господарської діяльності на якість і доступність води, забезпеченість закладів соціальної сфери питною водою, стан утримання об'єктів водної інфраструктури та ефективність діяльності надавачів послуг, а також основні проблеми функціонування систем. Додатково аналізуються перспективи розвитку громади, демографічна динаміка, стан і потенціал водної інфраструктури та потреби суб'єктів господарювання у розширеному доступі до води [180, с. 9], а також, з урахуванням сучасних викликів, наявність резервних джерел живлення на об'єктах інфраструктури та дієвість планів реагування на надзвичайні ситуації у сфері водопостачання та водовідведення.

Якщо зазначені питання не опрацьовані належним чином, розроблення стратегічного документа має передувати процесу формування інфраструктурних проєктів водопостачання. Такий документ, проходячи етапи планування, діагностики наявної ситуації, розгляду альтернативних сценаріїв, визначення цілей і показників, забезпечує формування обґрунтованих місцевих програм розвитку водопостачання [180, с. 12].

На цьому етапі для громад сіл, селищ і малих міст важливим є використання простих і практичних управлінських інструментів, що дозволяють здійснювати самостійну діагностику діяльності надавачів послуг водопостачання та визначати управлінські компоненти, які потребують першочергової уваги. Окремого значення набуває формування системи індикаторів та їх оцінювання, що забезпечує належний моніторинг, контроль і своєчасне реагування на зміни у функціонуванні системи.

У результаті проєкти, що подаються на фінансування або співфінансування в межах державних програм і ґрунтуються на належно опрацьованих стратегічних або програмних документах громади з урахуванням альтернативних сценаріїв та чітким обґрунтуванням рішень, як правило, мають вищий рівень верифікації та більші шанси на підтримку під час їх розгляду.

Отже, державна політика у сфері водопостачання протягом 2022–2026 років

не сприяла фінансовій стійкості надавачів послуг. Рекомендація не підвищувати тарифи для населення фактично перетворилася на тривалу заборону, а різниця між затвердженими та економічно обґрунтованими тарифами, яку за законом мали б відшкодовувати за рахунок бюджету, не компенсувалася або компенсувалася не повністю. Це призвело до недоотримання підприємствами коштів і, як наслідок, до збільшення зношеності об'єктів водної інфраструктури. Державні цільові програми у сфері водопостачання у 2025 році фінансування з державного бюджету не отримали, тому підтримка надавачів послуг лягла переважно на місцеві бюджети, що теж обмежує можливості громад розвивати водну інфраструктуру.

Для економічної безпеки підприємств питного водопостачання це означає загрозу для основного джерела коштів – надходжень від споживачів: коли тариф не покриває собівартості послуги, підприємство скорочує насамперед прибуток та амортизацію, згортає інвестиційні програми і стає залежним від фінансової підтримки засновника та донорської допомоги, а знос основних засобів зростає. Передачу повноважень із встановлення тарифів органам місцевого самоврядування можна розглядати як можливість виправити ситуацію, проте відповідальність за непопулярне підвищення тарифів тепер повністю покладено на громади.

Проблема забезпечення населення якісною питною водою в Україні залишається невирішеною, що значною мірою обумовлено низкою структурних недоліків державної політики у сфері водопостачання та водовідведення. Ситуація додатково ускладнилася внаслідок повномасштабного російського вторгнення, що супроводжується цілеспрямованим знищенням та пошкодженням об’єктів водної інфраструктури [181].

Наслідки руйнування систем водопостачання та водовідведення, спричинені війною, виявились досить масштабними, протягом 2022 року близько 4,6 млн українців відчували на собі обмеження у доступі до води, в той час як щонайменше 6 млн осіб щодня стикалися з труднощами у забезпеченні питною водою [182]. Фактично послуга водопостачання перестала бути звичайною комунальною послугою, а перетворилась на життєво важливу послугу та елемент забезпечення гуманітарної безпеки та виживання. Повномасштабна війна росії проти України

наочно продемонструвала, наскільки критичним є безперебійне забезпечення населення питною водою, а питання водної безпеки та економічної безпеки підприємств водопостачання перетворилися на складову національної безпеки держави [183, с. 3].

Історичний досвід свідчить про значний конфліктогенний потенціал водних ресурсів. За даними досліджень, у світі зафіксовано понад 650 воєн і збройних конфліктів, пов'язаних із доступом до прісної води. Згідно з аналітичними оцінками Pacific Institute, лише з 2000 року відбулося 357 конфліктних ситуацій, пов'язаних із водними ресурсами [183, с. 6].

Особливого значення водний фактор набув у контексті воєнних дій на території України у 2022 році. Зокрема, одним із стратегічних мотивів військових дій російської федерації на півдні України стало прагнення відновлення водопостачання до тимчасово окупованого Криму. Захоплення гідротехнічних споруд, зокрема Каховської гідроелектростанції та об'єктів Північно-Кримського каналу, а також руйнування інфраструктурних елементів, що регулювали подачу води, призвели до суттєвого порушення водного балансу регіону [183, с. 13].

Крім того, починаючи з 2014 року, держава-агресор використовувала питання водопостачання як інструмент політичного та соціального тиску на населення як тимчасово окупованих, так і підконтрольних Україні територій Луганської області. Зокрема, джерела водопостачання та насосні станції залишилися на підконтрольній Україні території, тоді як значна частина споживачів і мереж – на тимчасово окупованій. Попри відсутність у 2014–2016 роках врегульованого механізму оплати з боку тимчасово окупованих регіонів, Україна не припиняла подачу води. Водночас регулярні платежі фактично не здійснювалися, що призвело до накопичення значної заборгованості КП «Попаснянський водоканал», яке забезпечувало водою до 1,3 млн осіб, із яких близько 1,2 млн проживали на тимчасово окупованій території [184]. Станом на 2017 рік борг підприємства за електроенергію сягнув близько 150 млн грн [185].

З 24 лютого 2022 року збройне вторгнення росії в Україну спричинило значні людські втрати, масштабні руйнування інфраструктури та виробничих активів, а

також суттєву дестабілізацію національної економіки [186, с. 13]. Відмінними рисами цієї війни є те, що ця війна базується на нових технологіях, які докорінно змінюють характер бойових дій [187]. За таких умов фактично відсутнє поняття «умовного тилу», оскільки ураження можуть зазнавати об’єкти критичної інфраструктури, розташовані на значній відстані від районів безпосереднього ведення бойових дій. Це створює додаткові ризики для функціонування систем життєзабезпечення населення, зокрема систем водопостачання [188].

Відповідно до даних Швидких оцінок завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA) [186], бойові дії в Україні проходили різні за інтенсивністю етапи. Із жовтня 2022 року спостерігалося суттєве посилення ракетних ударів та атак безпілотних літальних апаратів по об’єктах критичної інфраструктури, насамперед енергетичної та житлової, що призвело до масових перебоїв у постачанні електроенергії, води та тепла. Починаючи з 2024 року, бойові дії та ракетні удари набули загальнонаціонального характеру, охоплюючи як прифронтові території, так і глибокий тил, при цьому значних уражень зазнала критична інфраструктура, зокрема енергетична та транспортна системи, що створює суттєві ризики для функціонування систем водопостачання та стабільності життєзабезпечення населення по всій території України [186, с. 25].

Всього наразі доступно 5 звітів RDNA, які охоплюють період від 24.02.2022 року до 31.12.2025 року. Основні дані щодо прямих пошкоджень наростаючим підсумком наведено у табл. 2.9.

У звітах RDNA завдана шкода – прямі витрати на знищені або пошкоджені активи та інфраструктуру, що оцінюються за вартістю заміщення на ідентичні; збитки – зміни в економічних потоках, спричинені вторгненням; потреби – витрати на ремонт та відновлення, але з урахуванням принципу «краще, ніж було», що передбачає урахування вимог до енергоефективності та принципів сталого розвитку [186, с. 16].

Показники, наведені в табл. 2.9, свідчать, що сфера водопостачання та водовідведення з кожним роком повномасштабної війни все більше стає пріоритетною ціллю атак ворога. Зокрема, за даними звіту RDNA1 станом на

01.06.2022 року частка сфери водопостачання та водовідведення становила 1,3 %, тоді як відповідно до RDNA5 станом на 31.12.2025 року цей показник зріс до 4 %, тобто частка об'єктів водної інфраструктури у структурі загальної шкоди зросла майже втричі.

Таблиця 2.9

Порівняння завданої шкоди, збитків та потреб на відновлення загалом та у сфері водопостачання (ВП) та водовідведення (ВВ).

№ звіту RDNA	Завдана шкода, млрд дол. США			Збитки, млрд дол. США			Потреба, млрд дол. США		
	Загальна	ВП та ВВ	Частка ВП та ВВ	Загальні	ВП та ВВ	Частка ВП та ВВ, %	Загальна	ВП та ВВ	Частка ВП та ВВ, %
1	97,4	1,3	1,3 %	252,0	6,8	2,7 %	348,5	5,4	1,5 %
2	134,7	2,2	1,6 %	289,1	7,5	2,6 %	410,6	7,1	1,7 %
3	152,5	4,0	2,6 %	499,3	11,6	2,3 %	486,2	11,1	2,3 %
4	176,1	4,6	2,6 %	588,8	12,7	2,2 %	523,6	11,3	2,2 %
5	195,1	7,8	4,0 %	666,7	14,4	2,2 %	587,7	17,5	3,0 %

Джерело: сформовано автором за [186; 189]

Президент України у спілкуванні з журналістами зазначив: «Ворогові не вдалося зламати нашу державу через енергетичний терор, тож тепер окупанти прагнуть зосередити удари на інфраструктурі, логістиці та водопостачанні» [190]. Відновлення та реконструкція сектору на період 2026–2035 років передбачає реалізацію принципу Build Back Better («краще, ніж було»), що включає модернізацію інфраструктури, підвищення стійкості систем, інституційні реформи та адаптацію до стандартів Європейського Союзу [189, с. 39].

Відповідно до інформації, наданої обласними державними адміністраціями, прямі пошкодження об'єктів водної інфраструктури у 2022 році були зафіксовані у 9 областях, у 2023 році – у 8 областях, а у 2024 році – у 7 областях. Найбільше постраждала інфраструктура тих регіонів, на території яких проходили або продовжуються бойові дії. У табл. 2.10 наведена інформація про об'єкти, про пошкодження яких за період по 01.01.2025 року зазначено у національних доповідях про стан питної води та питного водопостачання.

Особливу увагу слід приділити гідротехнічним спорудам, зокрема греблям,

адже кожна гідроелектростанція України зазнала атак ворога [191]. Підрив греблі Каховської гідроелектростанції за своїми масштабами став найбільшою техногенною катастрофою в Європі за останні 10 років. Лише на підконтрольній території України катастрофа вплинула безпосередньо на життя майже 1,6 млн осіб, джерелом питної води для яких було водосховище, а 19 тис. осіб змушені були евакуюватися або переміститися [192, с. 2]. Так зокрема, лише на Дніпропетровщині, у зв'язку з втратою доступу до води з водосховища було повністю припинено водопостачання до 143 населених пунктів із загальною чисельністю населення понад 852 тис. осіб [192, с. 2].

Таблиця 2.10

Пошкоджені об'єкти водної інфраструктури станом на 01.01.2025 року

Категорії об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Орієнтовні збитки	Стан відновлення
Водозабори	8 поверхневих та 194 підземні (свердловини)	понад 230 млн грн (157,7 млн грн — поверхневі; 73,2 млн грн — підземні)	Частково відновлено 62 свердловини; 130 залишаються невідновленими
Водогони	48 од.	328,7 млн грн	Відновлено близько половини
Мережі централізованого водопостачання	понад 1 783 км	1,59 млрд грн	Відновлено близько 282 км; понад 427 км залишаються невідновленими
Споруди водопідготовки	24 споруди	десятки мільйонів грн	Відновлено 8; 6 залишаються невідновленими
Резервуари чистої води	105 од.	65,4 млн грн	Відновлено 22; не відновлено 11
Виробничі лабораторії та будівлі	46 од.	понад 332 млн грн	Відновлено 18; 1 — частково
Водопровідні насосні станції	177 од.	1,22 млрд грн	Відновлено 28; 21 залишаються пошкодженими
Мережі централізованого водовідведення	344 км мереж та 10 км колекторів	понад 1 млрд грн	Відновлено близько 12 км мереж; колектори — частково
Споруди системи водовідведення	41 од.	понад 118 млн грн	Відновлено 16 споруд
Насосні станції системи водовідведення	169 од.	близько 464 млн грн	Відновлено 63 станції
Приміщення та інші об'єкти	121 будівля та 85 інших об'єктів	444,8 млн грн (будівлі) та 35,7 млн грн (інші об'єкти)	Відновлено 14 будівель; 18 залишаються невідновленими; більшість інших об'єктів не відновлено
Гідротехнічні	5 од.	близько 4 млрд грн	Відновлено 1 споруду

Категорії об’єктів	Кількість пошкоджених об’єктів	Орієнтовні збитки	Стан відновлення
споруди			

Джерело: складено автором за [110, с. 31]

Варто зазначити, що території, водопостачання яких залежало від Каховського водосховища, мають обмежені можливості щодо використання альтернативних джерел води. Зокрема, відповідно до геолого-структурних та гідрогеологічних умов значна частина Дніпропетровської області належить до територій, малопридатних для організації централізованого водопостачання за рахунок підземних вод [193, с. 223], а облаштування приватних свердловин не гарантує води належної якості [194].

Відновлення водопостачання територій, які залежали від Каховського водосховища, не могло бути вирішене на рівні окремих територіальних громад і потребувало термінового втручання держави. Уряд оперативно вжив заходів для подолання наслідків цієї надзвичайної ситуації, виділивши кошти з резервного фонду державного бюджету та Фонду ліквідації наслідків збройної агресії. Основні заходи були спрямовані на забезпечення населення постраждалих регіонів питною водою, відновлення пошкодженої інфраструктури, проведення аварійно-відновлювальних робіт, а також надання матеріальної допомоги постраждалому населенню [192]. Особливе значення мала постанова Кабінету Міністрів України №566 від 06.06.2023 року [195], якою було передбачено виділення коштів на реалізацію проєктів будівництва магістральних водогонів для забезпечення водою територій, що втратили основні джерела водопостачання. Зокрема, для забезпечення водою Нікопольського району було реалізовано такі проєкти:

- будівництво водогону Хортиця (ДВС2) – Томаківка – Марганець;
- будівництво водогону Марганець- Нікополь – Покров.

Для забезпечення водопостачання міста Кривий Ріг було реалізовано проєкт будівництва водогону річка Інгулець – Південне водосховище.

Уже у 2024 році всі три водогони були введені в експлуатацію. Загальний обсяг державного фінансування цих проєктів у 2023–2024 роках становив 16,74

млрд грн [192; 195]. Фактично подачу води до постраждалих регіонів і громад було забезпечено за рахунок державного бюджету. Перепідключення мереж і відновлення інфраструктури здійснювали органи місцевого самоврядування спільно з підприємствами водопостачання, залучаючи кошти місцевих та обласних бюджетів.

Цілеспрямовані атаки ворога на енергетичну систему України є серйозним викликом і для сфери питного водопостачання. За оцінками RDNA5 станом на 01.01.2026 року завдана шкода енергетиці України оцінюється у 24,8 млрд дол. США, а потреби на відновлення оцінюються у 90,6 млрд дол. США [189, с. 17]. З лютого 2022 року по березень 2026 року ворог здійснив понад 5900 атак на об'єкти української енергетики [196].

Ці обставини мають прямий вплив на роботу підприємств водопостачання, адже об’єкти водної інфраструктури підпадають під вплив планових та аварійних (позапланових) відключень електроенергії, що негативно позначається на спроможності забезпечення безперервності послуги водопостачання та доведення її до вимог якості, встановлених для питної води. Варто зазначити, що постановою Кабінету Міністрів України № 856 від 25.07.2024 до переліку критично важливих об’єктів, яким має забезпечуватися пріоритетне електропостачання відповідно до встановленого мінімального навантаження, віднесено також об’єкти критичної інфраструктури, включені до Реєстру об’єктів критичної інфраструктури, з приєднаною потужністю не менше 100 кВт [197]. Фактично це означає, що великим надавачам послуг водопостачання має надаватися пріоритет в електропостачанні та, за можливості, не повинні застосовуватися графіки відключень. Крім того, зазначена постанова передбачає, що споживачі електроенергії, об’єкти яких належать до критичної інфраструктури, повинні бути забезпечені резервними джерелами живлення для можливості автономної роботи щонайменше протягом однієї доби.

Водночас забезпечення роботи насосної станції відносно невеликої потужності за допомогою резервного джерела живлення — генераторної установки – є поширеною практикою. Значно складнішою є ситуація для великих систем

водопостачання, обладнаних насосними агрегатами потужністю від 0,5 МВт, для запуску та роботи яких необхідні спеціальні потужні генераторні або когенераційні установки. Так, у грудні 2025 року ПрАТ «АК «Київводоканал» за кошти Київської міської ради замовило шість установок Cummins C2250D5E-UA номінальною потужністю 1,6 МВт кожна [198].

Показовим прикладом є ситуація з КП «Вінницяоблводоканал», яке 31.01.2026 було змушене припинити подачу води до мереж міста через знеструмлення насосної станції другого підйому. Для забезпечення водопостачання міста з населенням більше 400 тис. осіб використовувалися насоси потужністю 1 МВт. Альтернативного джерела живлення, здатного забезпечити їхню роботу, підприємство не мало. Водночас, у розпорядженні КП були два генератори потужністю 560 кВт та 732 кВт, які дозволяли забезпечити забір води, її очищення та подачу до резервуарів із подальшим транспортуванням спецтранспортом у різні райони міста у разі тривалого знеструмлення [199].

Фактично підприємство має план реагування на надзвичайну ситуацію, однак забезпечити повноцінне централізоване водопостачання з необхідним рівнем тиску в мережі без наявності електроенергії в енергосистемі воно не спроможне. У таких умовах для забезпечення безперебійної подачі води доцільно розглядати декілька технічних рішень або їх поєднання, зокрема комплексну модернізацію станції другого підйому (встановлення частотних перетворювачів та каскадного керування насосами), придбання потужних генераторних чи когенераційних установок, а також встановлення сонячних електростанцій або інших джерел розподіленої генерації.

Тимчасово, до 1 січня 2029 року, звільняються від оподаткування ввізним митом та податком на додану вартість операції з ввезення на митну територію України інверторів, акумуляторних батарей ємністю понад 100 А·год, сонячних панелей, вітроенергетичних установок та бензинових електрогенераторних установок потужністю понад 7,5 кВт. Водночас зазначене звільнення має обмежений практичний ефект для підприємств централізованого водопостачання, оскільки перелік не включає дизельні електрогенераторні установки, які є більш

придатними для тривалої безперервної роботи під значним навантаженням [165]. З метою усунення цієї невідповідності 9 лютого 2026 року було зареєстровано законопроєкт № 15016 [200], яким пропонується поширити податкові та митні пільги також на дизельні генератори. Станом на тепер зазначений законопроєкт не прийнято.

Значну роль у забезпеченні підприємств водопостачання резервними джерелами живлення відіграє міжнародна технічна та гуманітарна допомога. Зокрема, у лютому 2026 року Європейський Союз у межах Механізму цивільного захисту ЄС передав 500 генераторів для забезпечення теплопостачання та водопостачання міста Київ [201]. Крім того, ЮНІСЕФ передав 106 генераторів для підтримки роботи підприємств водопостачання та теплопостачання у прифронтових і вразливих громадах України [202].

Важливу роль у подоланні криз, спричинених бойовими діями та їх наслідками, з якими територіальні громади та надавачі послуг водопостачання не можуть впоратися самостійно, відіграє гуманітарна допомога. Гуманітарні партнери, організації розвитку та державні установи, що здійснюють гуманітарне реагування, сприяють забезпеченню життєдіяльності населення та мінімізації негативних наслідків. Вони також підтримують відновлення об’єктів і споруд критичної інфраструктури [203].

Управління ООН з координації гуманітарних справ (OCHA) 13 січня 2026 року представило План гуманітарних потреб і реагування на 2026 рік, в якому доступ до води, санітарії та гігієни визначено одним із пріоритетних напрямів гуманітарної підтримки. Відповідно до плану, 3,64 млн осіб мають отримати допомогу у сфері водопостачання, санітарії та гігієни, а загальна фінансова потреба оцінена у 326 млн дол. США [204]. Реалізація Плану гуманітарних потреб здійснюється через кластерну систему – координаційний механізм, у межах якого організації об’єднуються за тематичними секторами (кластерами), кожен з яких відповідає за окремий напрям гуманітарної допомоги. На національному рівні кластери очолюються установами ООН [205].

Зокрема, координацію гуманітарних програм у сфері водопостачання в

Україні здійснює кластер «Вода, санітарія та гігієна» (Water, Sanitation and Hygiene, WASH) під керівництвом ЮНІСЕФ. Кластер WASH [206-207] в Україні координує гуманітарні зусилля з відновлення доступу до чистої води, санітарії та теплопостачання, а також надання гігієнічних рішень найбільш вразливим верствам населення. У 2025 році кластер WASH звітує про 139 партнерів [206].

Зокрема, у відповідь на проблему забезпечення безперебійного водопостачання, зважаючи на те, що понад 70 % опитаних комунальних підприємств заявили про нестачу резервного енергозабезпечення, було визначено необхідність пошуку оптимальних шляхів вирішення проблеми [208]. Крім того, через високу вартість дизельного пального та бензину використання паливних генераторів не є ефективним рішенням для тривалого застосування.

Для розв’язання потреби у розвитку відновлюваної енергетики з метою забезпечення послуг водопостачання стійкими та незалежними джерелами електроенергії на початку 2025 року було започатковано технічну робочу групу з питань відновлюваної енергетики. За результатами роботи групою було напрацьовано практичний посібник Guidance on Renewable Energy for WASH in Ukraine [208].

Партнери кластеру відіграють вирішальну роль у забезпеченні питною водою та засобами особистої гігієни населення прифронтових регіонів. В умовах значного скорочення доходів місцевих бюджетів та втрат доходів надавачів послуг, громади часто залишаються критично залежними від гуманітарної підтримки.

За результатами аналізування діяльності партнерів у сфері гуманітарного реагування можна виокремити три основні фази підтримки для забезпечення стійкості надавача послуг водопостачання: екстрене реагування, що передбачає відновлення послуги водопостачання; стабілізацію, тобто забезпечення якості, достатності та безперервності водопостачання; стійкість до викликів та розвиток, що охоплює аналіз ризиків, енергоефективність і енергонезалежність.

На прикладі проєктів «Сильна громада» та «Підтримка відновлення України» (табл. 2.11), що фінансуються Swiss Fund for Solidarity та реалізуються Helvetas спільно з громадською організацією «ДЕСПРО», можна простежити проходження

цих трьох фаз.

Приклади співпраці з КП «Балаклійський водоканал» та КП «Макарів ВУЖКГ» упродовж 2022–2025 років свідчать, що насамперед вирішувалося питання забезпечення наявності води, далі забезпечення стійкості роботи системи та підвищення енергоефективності, а потім резервного живлення та подальшого зменшення витрат на електроенергію.

Таблиця 2.11

Реалізація проєктів

Громада	Фаза 1. Екстрене реагування	Фаза 2. Стабілізація	Фаза 3. Стійкість до викликів та розвиток
Балаклія	Приєднання до системи водопостачання додаткового джерела води – свердловини. Модернізація свердловини, заміна підвідних мереж	Реконструкція електричної частини центрального водозабору; модернізація КНС; Станція виробництва та внесення гіпохлориту натрію	Будівництво гібридної сонячної електростанції на свердловині
Макарів	Буріння свердловини	Модернізація свердловин та КНС	Будівництво гібридної сонячної електростанції на свердловині

Джерело: складено автором

Водночас йдеться не просто про відновлення інфраструктури чи впровадження нових технологій, а про системний управлінський підхід, що передбачає визначення пріоритетів розвитку, постановку цілей та врахування наявних ризиків. Громади та надавачі послуг, які отримують підтримку партнерів, долучаються до напрацювання технічних рішень, розгляду варіантів вирішення проблем і отримують доступ до експертної підтримки, що забезпечується партнерами.

Для сфери питного водопостачання важливою є робота технічного підрозділу, який створив та наповнює ресурс aid.ukrvodokanal.in.ua [207]. Це інформаційна карта, на якій відображено потреби надавачів послуг з пріоритизацією. Наразі технічна команда WASH кластеру працює над методикою визначення індексу вразливості водопостачання (Water Vulnerability Index, WVI), тобто оцінкою безпеки водопостачання. Це пов’язано з підвищенням рівня ризиків для об’єктів

критичної інфраструктури, зокрема через загрози цілеспрямованих атак на системи водопостачання.

Запропонована методологія визначення індексу була представлена під час зустрічі Національного WASH кластеру 06.05.2026 року [209]. Оцінка проводиться за п’ятьма основними показниками (табл. 2.12).

За результатами розрахунку визначається пріоритетність заходів зі зниження вразливості систем водопостачання. Значення індексу варіюється від 0 до 100, де 100 відповідає найвищому рівню вразливості. Розробниками запропоновано чотири категорії пріоритетності: 0-34 – низький рівень; 35-59 – середній рівень; 60-79 – високий рівень; 80-100 – критичний рівень [209].

Таблиця 2.12

Опис показників WVI

№ з/п	Показники	Вага	Опис	Розрахунок / Примітки
1	ERG (Energy Resilience Gap) – Нестача резервного живлення	25%	Визначає дефіцит резервного електроживлення.	ERG = 100 − % покриття енергетичних потреб. Чим менше резервного живлення, тим вища вразливість.
2	WSV (Water Source Vulnerability) – Вразливість джерела водопостачання	25%	Оцінює залежність від типу джерела води.	Глибокі підземні води = низький ризик; поверхневі води, водосховища, канали = вищий ризик. Залежність від дамби застосовує коефіцієнт ×1,3.
3	IPL (Infrastructure Protection Level) – Рівень захисту інфраструктури	10%	Базується на 5 заходах захисту.	Укриття генератора; захист насосної; захист диспетчерської / бункер; захист резервуара / баку; захист трансформатора. Чим більше відсутніх заходів, тим вища вразливість.
4	CP – (Conflict Proximity / Exposure) Близькість / вплив конфлікту	25%	Поєднує інтенсивність ударів і близькість до лінії фронту.	Об’єкти в межах 40 км від фронту отримують додатковий бал впливу.
5	PS – (Population Scale) Масштаб населення	15%	Відображає кількість населення, що обслуговується.	Використовується логарифмічна шкала, щоб великі підприємства були пріоритетні, але не домінували в індексі.

Джерело: [209]

Визначення індексу здійснене за формулою 2.2.

$$WVI = 0.25 \times ERG + 0.25 \times WSV + 0.10 \times IPL + 0.25 \times CP + 0.15 \times PS \quad (2.2)$$

Аналіз підходу до визначення індексу WVI дає підстави вважати, що «високий» або «критичний» рівень вразливості може бути характерним для значної частини великих міст, особливо тих, які отримують воду з поверхневих водозаборів та використовують потужні високовольтні електродвигуни, як, наприклад, вищезазначений приклад міста Вінниці. Водночас можемо зазначити, що внесок партнерів WASH кластеру активно сприяє покращенню ситуації у громадах із забезпеченням резервного живлення та резервування джерел водопостачання.

Так, громадською організацією «ДЕСПРО», протягом 2022-2025 років, поміж інших активностей пов’язаних з відновленням водопостачання та модернізацією об’єктів водної інфраструктури, виконано буріння трьох нових свердловин та будівництво п’яти гібридних сонячних електростанцій, які забезпечують стійке водопостачання навіть під час відключень електроенергії [210].

Зокрема, робота WASH-кластера та партнерів щодо зменшення вразливості систем водопостачання відповідає державній політиці у сфері захисту критичної інфраструктури та реалізації комплексних планів стійкості регіонів. Ці плани охоплюють чотири ключові напрями: захист об’єктів критичної інфраструктури, розвиток розподіленої генерації, забезпечення безперебійного теплопостачання та водопостачання [211]. Особливу увагу приділено безперебійному водопостачанню та водовідведенню як одному з базових елементів стійкості громад. На першому етапі передбачено реалізацію 26 проєктів у 10 громадах, на які уряд виділив 12,7 млрд грн. Йдеться насамперед про інженерно-технічний захист ключових об’єктів, створення резервних джерел водозабору, забезпечення резервним енергоживленням, кільцювання мереж і резервування критичних вузлів [212].

Найбільш вразливими залишаються великі міста з централізованими системами водозабору, прифронтові регіони та населені пункти, які залежать від одного джерела постачання. Попри те, що більшість водопровідних мереж розташовані під землею, ключові елементи систем – насосні станції, поверхневі водозабори, водонапірні башти, станції водопідготовки та трансформаторні підстанції – зазвичай знаходяться на поверхні. Пошкодження будь-якого з цих

об’єктів може призвести до зупинки водопостачання або тривалих перебоїв [213].

Інженерний захист таких об’єктів не завжди технічно можливий або економічно виправданий. Саме тому акцент дедалі більше зміщується на резервування систем, створення альтернативних джерел води, підключення резервних водозаборів до мереж, дублювання критичних вузлів і кільцювання мереж, що дозволяє перенаправляти подачу води з інших джерел. Наприклад, будівництво додаткової свердловини на безпечній відстані від існуючої вже є формою підвищення стійкості системи.

Кожна система водопостачання має свої технічні особливості, тому універсальних рішень не існує. Ключовим є формування локальних планів підвищення стійкості та реагування на надзвичайні ситуації на рівні конкретного надавача послуг. Таке планування доцільно здійснювати не лише на рівні регіону чи громади, а й для кожного окремого об’єкта системи. Розробка таких планів має відбуватися спільно місцевою владою, водоканалами та профільними експертами, які можуть оцінити ризики, запропонувати альтернативні технічні рішення та визначити економічно доцільні варіанти. Принципово важливо, щоб планування відбувалося знизу вгору. Саме громада та надавач послуг найкраще знають реальний стан інфраструктури, вузькі місця системи та її фактичні ризики.

Водночас важливо оцінювати не лише можливість захисту наявних об’єктів інфраструктури водопостачання, а й доцільність такого захисту. У багатьох випадках модернізація або фізичний захист зношених і неефективних споруд є дорожчими, ніж будівництво нових об’єктів з урахуванням сучасних вимог безпеки. Наприклад, захист старої насосної станції може бути дорожчим, ніж спорудження резервної підземної станції.

З огляду на хронічне недофінансування сфери водопостачання резервні об’єкти доцільно проєктувати так, щоб вони могли використовуватися як основні. Це дозволяє не лише підвищити безпеку водопостачання, а й модернізувати систему з використанням енергоефективних технічних рішень та підібрати обладнання відповідно до реальних потреб у воді.

Важливою є також операційна готовність надавачів послуг до виконання

відновлювальних робіт. Для цього потрібно забезпечити наявність резервних джерел електроживлення, запасу насосного обладнання, матеріалів для аварійного ремонту та напрацювати технічні рішення для швидкого відновлення. Насосне обладнання має відповідати потребам системи, а також бути оснащеним частотними перетворювачами для зменшення пускових струмів. Обов'язково потрібно подбати про захист персоналу шляхом облаштування захищених робочих місць та забезпечення можливості дистанційного або автоматичного управління системами.

З огляду на викладене вважаємо за доцільне згрупувати заходи (табл. 2.13), направлені на підтримання належного рівня економічної безпеки галузі та підприємств водопостачання, а також на підвищення їхньої стійкості до зовнішніх загроз, пов’язаних зі спробами ворога пошкодити об’єкти водної інфраструктури з метою спричинення гуманітарної катастрофи та припинення економічної діяльності.

Таблиця 2.13

Заходи з підвищення безпеки, стійкості та резильєнтності надання послуги водопостачання

№	Група заходів	Завдання	Ключові елементи
1	Інфраструктурні рішення	Резервування систем водопостачання та інженерний захист об'єктів	Альтернативні джерела водопостачання; резервні водозабори, насосні станції, резервуари чистої води; дублювання критичних вузлів мережі; кільцювання мережі; збільшення кількості підземних джерел водопостачання (свердловин)
2	Передбачення безпекових ризиків і планування дій з пом'якшення їх наслідків	Розроблення локальних планів підвищення стійкості та реагування на надзвичайні ситуації	Плани для громади/регіону та для кожного окремого об'єкта; спільна робота місцевої влади, водоканалів і профільних фахівців; оцінка ризиків і вибір економічно обґрунтованих рішень
3	Організаційна та операційна готовність	Забезпечення оперативного відновлення послуги та захисту персоналу	Резервні джерела електроживлення; запас насосного обладнання (з частотними перетворювачами); матеріали для аварійного ремонту; захищені робочі місця; дистанційне/автоматизоване керування системами

Джерело: систематизовано та удосконалено автором з використанням [40; 213]

Повністю убезпечити водопостачання від воєнних загроз неможливо. Проте

системи, які базуються на кількох джерелах водопостачання, мають з’єднані між собою мережі та оснащені резервним обладнанням, здатні витримувати руйнування з меншими наслідками та відновлюють роботу значно швидше. Більше того, така стійкість знижує ефективність потенційних атак і, відповідно, робить їх менш імовірними.

На рівні підприємств безпекові загрози вимагають змін в організації послуги та додаткових фінансових ресурсів для вжиття запобіжних заходів. Резервне живлення, запаси обладнання та матеріалів, захист основних об'єктів і персоналу потребують значних коштів, яких не передбачено у тарифах. Невеликі підприємства часто не мають пріоритету в електропостачанні, а надавачі послуг у великих містах експлуатують потужне обладнання, для автономної роботи якого потрібні генераторні установки великої потужності, придбати які може далеко не кожне підприємство. Тому підприємства є залежними від державних програм, місцевих бюджетів і гуманітарних партнерів, підтримка яких поступово переходить від екстреного реагування до стабілізації та підвищення стійкості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведене комплексне аналізування стану сфери питного водопостачання в Україні, досліджено особливості організації та державного регулювання відповідних послуг, визначено основні проблеми фінансового забезпечення підприємств і чинники, що впливають на їхню економічну безпеку та стійкість функціонування. Проведений аналіз дає змогу сформулювати такі висновки.

Встановлено, що сфера питного водопостачання України характеризується комплексом взаємопов’язаних проблем: нерівномірністю доступу населення до послуг, забрудненням джерел води, зношеністю інфраструктури, недостатністю фінансування та наслідками повномасштабної війни. Сукупний вплив цих чинників створює загрози безперервності водопостачання, фінансовій стійкості підприємств і водній безпеці держави.

Виявлено суттєві територіальні диспропорції в доступі населення до централізованого водопостачання. За наведеними в роботі даними, у 2023 році ним було охоплено 88,8 % міського та 25,7 % сільського населення. Запропонований у дослідженні підхід до орієнтовного оцінювання доступу до безпечно керованої питної води, який враховує охоплення послугами, якість води та використання привізної води, дав змогу отримати оцінку близько 60 % населення. Водночас неповнота статистичних даних і відмінності методик розрахунку зумовлюють необхідність обережного трактування результату та вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення галузі.

Визначено, що незадовільний технічний стан інфраструктури та низька технологічна ефективність негативно впливають на економічну безпеку підприємств. У 2024 році частка ветхих і аварійних водопровідних мереж становила 34,9 %, а втрати й технологічні витрати води – 38,2 % обсягу піднятої води. Додаткові ризики пов’язані із забрудненням водних джерел, недостатньою ефективністю окремих очисних споруд і перебоями електропостачання. Це підвищує експлуатаційні витрати, потребу в капітальних інвестиціях і складність забезпечення нормативної якості води, що обґрунтовує пріоритетність модернізації інфраструктури та підвищення енергоефективності.

Обґрунтовано, що економічна безпека підприємств питного водопостачання значною мірою залежить від державного регулювання, тарифної політики та механізмів фінансування. Невідповідність тарифних надходжень фактичній собівартості послуг обмежує можливості фінансування ремонтів, оновлення основних засобів та інвестиційних програм. У зв’язку з цим визначено необхідність удосконалення тарифної політики з урахуванням реальних витрат, інвестиційних потреб підприємств і платоспроможності споживачів, а також диверсифікації джерел фінансування шляхом залучення бюджетних коштів, грантів, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів. Важливими передумовами ефективного використання таких ресурсів є пріоритизація проєктів і контроль результативності фінансування.

Систематизовано моделі організації надання послуг водопостачання за

ознаками власності на інфраструктуру та правового статусу надавача послуг. Встановлено, що в Україні переважає модель «публічна/публічна», а приватна участь не показала очевидних переваг, оскільки проблеми тарифів, зношеності інфраструктури та обліку однаково стосуються всіх надавачів послуг. Обґрунтовано доцільність законодавчого закріплення механізму прямого управління послугою водопостачання без створення окремої юридичної особи як доповнювальної моделі для невеликих громад.

Встановлено необхідність посилення стратегічної та міжінституційної координації у сфері водопостачання. Неоднорідність статистичної інформації та розподіл повноважень між органами державної влади ускладнюють узгодження управлінських рішень і визначення потреб регіонів та громад. Обґрунтовано доцільність розроблення довгострокової Стратегії розвитку питного водопостачання України, узгодженої з Водною стратегією України, яка сприятиме визначенню доцільності змін в організації послуги водопостачання, формуванню програм розвитку та обґрунтуванню державної підтримки.

Доведено, що повномасштабна війна посилила значення ризик-орієнтованого підходу до управління підприємствами водопостачання. Пошкодження інфраструктури, загрози об’єктам критичної інфраструктури та перебої електропостачання підвищують ризик переривання надання послуг. Розглянутий у роботі індекс вразливості водопостачання (WVI) дає змогу систематизувати відповідні чинники ризику й обґрунтовувати пріоритетність заходів зі зниження вразливості. До таких заходів належать резервування джерел водопостачання та електроживлення, дублювання критичних вузлів, формування запасів матеріалів, планування аварійного реагування, захист персоналу й упровадження дистанційного управління. Їх вибір має ґрунтуватися на оцінюванні ризиків і технічних особливостей конкретних систем.

Отже, результати аналізу свідчать, що економічна безпека підприємств питного водопостачання формується під впливом взаємопов’язаних фінансових, технічних, екологічних, інституційних і безпекових чинників. Її забезпечення потребує комплексного поєднання фінансової стабілізації, модернізації

інфраструктури, удосконалення державного регулювання та управління ризиками. Виявлені проблеми й визначені пріоритети обґрунтовують необхідність розроблення прикладного інструментарію оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств водопостачання, що розглядається в третьому розділі роботи.

Основні результати дослідження за розділом 2 оприлюднено у наукових працях [40; 126; 128; 164].

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ

3.1. Інструменти підвищення управлінського потенціалу підприємств питного водопостачання

Сталий розвиток систем питного водопостачання є важливим чинником забезпечення належної якості життя населення. Стабільна робота надавачів послуг водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст має важливе значення для їх соціально-економічного розвитку, оскільки доступ до якісного водопостачання є однією з базових потреб населення. Крім того, послуги водопостачання мають важливе значення для національної безпеки України. Тому забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємств – надавачів послуг водопостачання, їх розвиток і стійке функціонування, а також підвищення компетентностей та організаційно-управлінської спроможності є важливими не лише для забезпечення населення якісними послугами, але й для функціонування інших галузей економіки, які залежать від стабільного водопостачання. У зв’язку з цим підвищення управлінського потенціалу надавачів послуг водопостачання можна розглядати як один із важливих напрямів управління ризиками, пов’язаними із загрозами економічній безпеці підприємств водопостачання.

В Україні спостерігається значна диспропорція у доступі до централізованого водопостачання між міським і сільським населенням. Ефективна та злагоджена робота підприємств централізованого питного водопостачання є однією з важливих передумов досягнення загального та справедливого доступу до безпечної та прийнятної за ціною питної води для всіх. Застосування дієвих практик, спрямованих на підвищення управлінсько-організаційної спроможності надавачів послуги водопостачання, є важливою умовою забезпечення якісного та сталого водопостачання і подолання диспропорції. Водночас надавачі послуги

водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст часто стикаються з проблемами обмежених фінансових, кадрових і технічних ресурсів та потребують практичної й методологічної підтримки для впровадження принципів сталого управління та підвищення ефективності діяльності [214].

Вагомий внесок у розробку зазначеної проблематики зробили українські дослідники. Зокрема, І.І. Крилова [215] у своїх наукових працях приділяла увагу питанням ефективності управлінських процесів у сфері водопостачання та водовідведення, обґрунтовуючи необхідність формування системи відповідних показників, а також розглядала методико-технологічне забезпечення публічного управління житлово-комунальним господарством на національному, регіональному та місцевому рівнях. Т.М. Сугак [216] у своїх дослідженнях зосереджувалась на механізмах оцінювання результативності діяльності підприємств водопостачання та водовідведення, встановлюючи взаємозв'язок між рівнем фінансування таких підприємств і ефективністю їхнього функціонування. Питанням удосконалення фінансового забезпечення підприємств цієї галузі присвячена робота В.В. Перевознюка [217]. У свою чергу Н.І. Олійник [181] досліджувала процес формування державної політики у сфері водопостачання крізь призму реалізації Цілей сталого розвитку. Проблематику рентабельності комунальних підприємств висвітлювала у своїх публікаціях С. Тульчинська [218]. О. Кравченко та С. Потапенко [219], зі свого боку, здійснили аналіз шляхів оптимізації систем водопостачання з урахуванням інструментів оцінки ризиків та сценарного планування.

Що стосується міжнародного досвіду, то він представлений низкою джерел. Так, A. Ganjidoost зі співавторами [220] розробили комплекс нормалізованих і взаємопов'язаних у часі бенчмаркінгових індикаторів, призначених для довгострокового управління мережами водопостачання та водовідведення. Стандартизовану базу даних для зіставлення показників продуктивності та фінансової стійкості підприємств водного сектору пропонує Світовий банк у виданні The IBNET Water Supply and Sanitation Performance Blue Book [221]. Інструментарій самооцінювання, орієнтований на посилення організаційної,

фінансової та екологічної стійкості невеликих водних операторів, детально висвітлено у посібнику EPA Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management [222]. Саме посібник Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management було обрано за основу для розробки власного локалізованого підходу.

Попри наявні дослідження ефективності управління та фінансового забезпечення комунальних підприємств, питання управління послугою водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст залишаються недостатньо вивченими, зокрема в частині врахування специфіки функціонування підприємств у малих громадах. Наявні підходи не забезпечують практично орієнтованих рішень, адаптованих до умов обмежених ресурсів і організаційних особливостей таких територій, а також не пропонують інструментів, придатних для самостійного застосування підприємствами з метою комплексного оцінювання власної діяльності. У зв’язку з цим вбачається потреба у формуванні та впровадженні адаптованих управлінських практик, заснованих на використанні інструменту самооцінювання діяльності, що дозволятиме виявляти наявні прогалини, відстежувати прогрес, визначати напрями вдосконалення внутрішніх процесів управління та виступатиме практичним орієнтиром для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення управління послугою водопостачання та підвищення ефективності діяльності підприємств [214].

Запорукою якісного надання публічних (комунальних) послуг та сталого функціонування муніципальної інфраструктури є ефективна й скоординована робота їх надавачів. Це особливо актуально для сфери водопостачання, адже саме від стабільності та стійкості діяльності відповідних надавачів залежить спроможність системи забезпечувати реалізацію права людини на воду, тобто права кожної особи на доступ до достатньої кількості безпечної, прийнятної та фізично доступної води для задоволення особистих і побутових потреб [69].

Питання ефективної організації діяльності надавачів послуг з питного водопостачання особливо актуалізується у невеликих територіальних громадах – селах, селищах та малих містах, які після процесів об’єднання отримали нові

території та зіткнулися з низкою викликів, пов’язаних як із забезпеченням належної організації надання послуг, так і зі станом об’єктів водної інфраструктури [214].

Ефективне управління послугою питного водопостачання дещо відрізняється від розуміння чистої економічної ефективності, що використовується для оцінки діяльності комерційних підприємств. Важливою складовою ефективної діяльності постачальника послуги водопостачання є соціальна складова, яка передбачає виконання певного набору завдань під час надання послуги. Одним із таких завдань є реалізація інтересів органу місцевого самоврядування у сфері питного водопостачання. Це, поряд із забезпеченням споживачів безпечною та доступною водою, включає охоплення послугою нових територій, забезпечення водою закладів соціальної інфраструктури та місцевого бізнесу, питання водної та протипожежної безпеки, а також покращення роботи постачальника послуги [214].

Успішне надання послуги питного водопостачання, особливо у невеликих громадах, потребує розуміння того, які саме чинники визначають результативність, надійність і сталість діяльності надавача послуги. Для малих комунальних підприємств, що працюють у сільських і селищних територіях, важливо мати чіткі орієнтири щодо того, на які сфери управління слід звертати першочергову увагу та які елементи формують основу стійкого функціонування підприємства. На цьому етапі вважаємо за доцільне звернути увагу на запропонований Агентством з охорони довкілля США (U.S. Environmental Protection Agency, EPA) Посібник зі сталого управління комунальними послугами для сільських та малих систем (Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management) [222]. Цей підхід розроблений спеціально для малих та сільських водних підприємств і спрямований на допомогу операторам, керівникам і власникам комунальних систем у досягненні організаційної, фінансової та екологічної сталості.

Модель EPA для малих систем виділяє 10 сфер управління (управлінських категорій), які мають допомогти надавачам послуги водопостачання та громадам долати поточні виклики та забезпечити довгострокову ефективність і стійкість підприємств, узгоджену з потребами громади. У посібнику кожна сфера управління описує бажаний результат, якого має досягти надавач послуги. Сфери управління та

їх опис представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сфери управління

Сфери управління	Характеристика сфери управління
Якість води	Система дотримується встановлених нормативних вимог, забезпечує необхідну якість питної води та/чи очищених стічних вод відповідно до встановлених стандартів.
Задоволеність споживачів	Система розуміє потреби споживачів, надає якісні, надійні та доступні послуги, своєчасно реагує на звернення споживачів й отримує зворотний зв'язок.
Розвиток персоналу	Система формує компетентну команду, підтримує професійний розвиток персоналу і дотримання етичних стандартів.
Операційна оптимізація	Система працює ефективно, надійно, регулярно контролює основні параметри системи, мінімізує втрати ресурсів і вплив на довкілля.
Фінансова стійкість	Система слідкує за балансом витрат і доходів, забезпечує покриття операційних витрат, капітальні інвестиції та необхідні резерви, комунікує зі споживачами та громадою щодо тарифів.
Стабільність інфраструктури	Система розуміє та обліковує стан і вартість активів, регулярно проводить інвентаризацію, планує поточні ремонти і оновлення основних засобів.
Операційна стійкість	Система передбачає, оцінює та мінімізує ризики, має плани реагування на надзвичайні ситуації та забезпечує безперервність роботи.
Сталий розвиток громади та економіки	Система враховує вплив на громаду й довкілля, підтримує охорону водних ресурсів і сприяє місцевому розвитку.
Достатність водних ресурсів	Система може забезпечити достатню кількість води зараз і в майбутньому, аналізує баланс водопостачання та вчасно виявляє ризики дефіциту води
Взаєморозуміння та підтримка зацікавлених сторін	Система співпрацює з органом місцевого самоврядування та громадськістю, відкрито інформує про свої цілі, бюджети й програми, зміцнюючи довіру та підтримку.

Джерело: сформовано за [222, с. 5]

Посібник пропонує здійснити співставлення поточного стану надавача послуг із бажаним результатом у кожній управлінській сфері, тобто виконати самооцінку. Процедура самооцінки складається з чотирьох етапів (рис. 3.1).

Практична користь цієї діяльності полягає не лише у отриманні оцінки (навіть якщо це самооцінка), а передусім у усвідомленні необхідних управлінських практик для забезпечення стійкого надання послуг.

Фактично, перше ознайомлення з описом сфер управління та запропонованим набором практик є своєрідною «дорожньою картою», яка визначає напрями розвитку та орієнтири для вдосконалення діяльності.

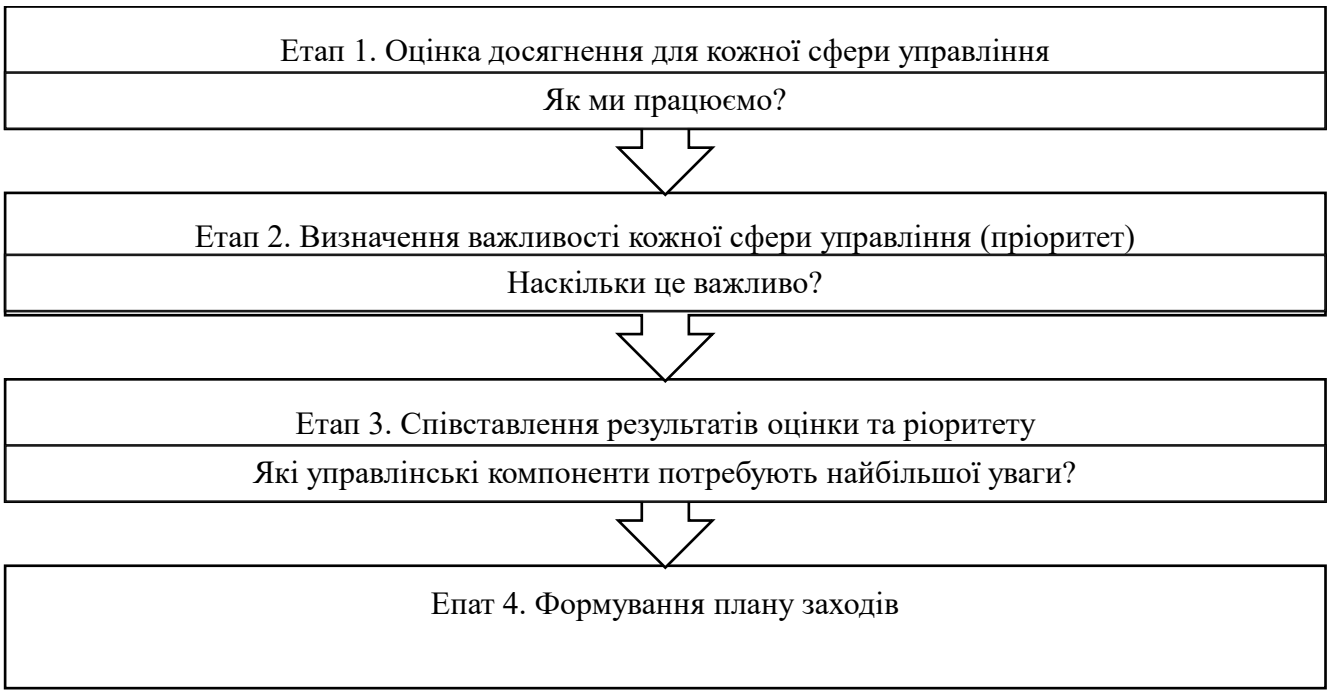


Рис. 3.1. Етапи виконання самооцінки

Джерело: сформовано за [222, с. 7]

Етап 1. Оцінка досягнення для кожної сфери управління.

На першому етапі інструмент самооцінки передбачає співставлення та оцінювання рівня застосування управлінських практик у межах кожної зі сфер управління.

За результатами аналізу виставляється оцінка для кожної з 10 сфер управління за трирівневою шкалою: низька оцінка – відсутні дієві практики реагування на проблеми та їх вирішення; середня оцінка – окремі практики застосовуються, є певні досягнення, однак існує потреба у покращенні; висока оцінка – надавач послуг має ефективні практики, системно їх застосовує та досягає поставлених цілей.

Етап 2. Визначення важливості кожної сфери управління (пріоритет).

Другий етап передбачає оцінювання важливості кожної управлінської сфери для ефективного надання послуг.

Кожну, уже оцінену на попередньому етапі, сферу необхідно проаналізувати за такими критеріями: терміновість реагування; наслідки несвоєчасного або відсутнього реагування; вплив на стійкість надання послуг; вплив на кінцевого

споживача; важливість для громади та самого надавача послуг.

За підсумками цього етапу кожному пункту присвоюється рівень пріоритетності:

1. Високий пріоритет – передбачає необхідність невідкладного реагування.
2. Середній пріоритет – реагування має відбутися у найближчому часі.
3. Низький пріоритет – розгляд питання можна перенести на подальші етапи.

Етап 3. Визначення пріоритетних сфер для вдосконалення

Подальше співставлення отриманої оцінки та присвоєного рейтингу для кожної управлінської категорії є завданням етапу 3. На цьому етапі визначаються управлінські сфери, покращення в яких необхідно розглядати в першу чергу.

Для кожної сфери управління має бути знайдена у матриці (рис. 3.2) точка перетину між виставленою оцінкою (рядок) та присвоєним пріоритетом (стовпець), у клітинці, де перетинаються відповідний рядок та стовпець, розміщується назва цієї сфери управління.

Показники оцінки	Високий			
	Середній			
	Низький			
		Низький	Середній	Високий
		Пріоритет		

Рис. 3.2. Матриця співставлення результатів оцінки та пріоритету

Джерело: сформовано на основі [222, с. 10]

За результатами заповнення матриці можна визначити:

- сфери управління, які потребують негайного втручання – червоний колір;
- сфери, що потребують підвищеної уваги – жовтий колір;
- сфери, вдосконалення яких може бути відтерміноване – блакитний колір.

Етап 4. Формування плану заходів. Наступним кроком є планування подальшої діяльності та розробка плану заходів з урахуванням отриманих результатів.

Загальна мета надавача послуг – досягнення високих результатів за всіма управлінськими сферами, виходячи з пріоритетів системи водопостачання та наявних ресурсів.

Запропонований інструмент є відносно простим у застосуванні, проте досить змістовним та всеохоплюючим. Алгоритм самооцінки створено таким чином, щоб він був зручним і зрозумілим для надавачів послуг водопостачання та інших комунальних послуг у невеликих громадах.

Вважаємо, що використання даного методичного підходу у поєднанні з індикаторами ефективності може стати дієвим управлінським інструментом покращення надання послуг питного водопостачання та інших комунальних послуг у невеликих громадах.

Для підвищення ефективності впровадження методичного підходу в українських реаліях нами запропоновано локалізоване бачення управлінських сфер (категорій) та трактування управлінських практик.

Оскільки значна частина надавачів послуги водопостачання сільських, селищних громадах та громадах малих міст є багатопрофільними комунальними підприємствами (надають послуги водопостачання, водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами, благоустрою, вуличного освітлення тощо), виникає потреба у розподілі управлінських категорій на:

1. універсальні – спрямовані на вдосконалення управлінських практик, спільних для всіх напрямів діяльності;

2. тематичні – що стосуються окремих видів діяльності, (наприклад, водопостачання та водовідведення).

З урахуванням цього, взявши за основу методологію, запропоновану Посібником зі сталого управління комунальними послугами для сільських та малих систем, нами було сформовано власний інструмент підвищення управлінсько-організаційного потенціалу надавачів послуг водопостачання та водовідведення. З огляду на значний обсяг розробленого інструменту його повну версію подано у Додатку Б, він складається з восьми універсальних управлінських категорій, які є адаптовані для застосування українськими надавачами послуг та п’яти тематичних

категорій, які стосуються послуги водопостачання та однієї тематичної категорії щодо послуги водовідведення.

Своєю чергою, пропонується використовувати цифрову шкалу для оцінювання рівня застосування кожної управлінської практики – наприклад, від 1 до 3 або, для більшої точності відображення прогресу, від 1 до 5. Це дасть змогу підсумовувати загальну кількість балів у розрізі сфер управління, а також отримати загальний підсумковий показник. Таким чином можна буде визначати інтегральну оцінку стану управління та відстежувати динаміку змін у різні періоди. Адже цей інструмент не є засобом одноразового застосування, а має використовуватись для постійного періодичного моніторингу з подальшим розробленням плану заходів щодо покращення ситуації та повторенням циклу після впровадження заходів або завершення певного часового періоду.

Посібник з ефективного управління підприємствами водного сектору (Effective Utility Management: A Primer for Water Sector Utilities), підготовлений EPA спільно з галузевими асоціаціями, також передбачає можливість оцінювання практик та пріоритетів за шкалою від 1 до 10 балів [223].

Для кращої деталізації та ретельнішого планування подальших дій, на етапі 3 – «Визначення пріоритетних сфер для вдосконалення», доцільно розглядати не лише зведений показник у межах управлінської сфери, а окремо співставляти оцінку та пріоритетність кожної управлінської практики. Такий підхід сприятиме більш обґрунтованому плануванню заходів з підвищення ефективності управління.

Сам підхід до процесу оцінювання та проходження запропонованого алгоритму має свої особливості. Враховуючи специфіку організації послуг водопостачання у сільських та селищних громадах, а також переважаючу форму утримання і обслуговування, роль органів місцевого самоврядування (ОМС) у цьому процесі є значною. Передбачається координація зусиль місцевої влади та комунального підприємства задля досягнення ефективного й сталого надання послуг на території громади.

Проведення такої оцінки доцільно здійснювати робочою групою, до складу якої входять представники місцевої влади, надавача послуг та громадськості. Така

співпраця дозволить досягти синергічного ефекту: громада зможе відстоювати свої інтереси щодо розширення території надання послуг, громадськість буде залучена до процесу оцінювання та планування, а надавач послуг матиме можливість продемонструвати труднощі, що виникають у процесі роботи. Крім того, спільна участь усіх сторін підвищить об'єктивність оцінювання та рівень залученості.

Для громади результати такої оцінки можуть стати основою для подальшого планування, зокрема під час розроблення місцевих програм, наприклад «Питна вода», або стратегій розвитку питного водопостачання та водовідведення на території громади. Адже важливим етапом розробки стратегії чи програми розвитку питного водопостачання та санітарії є діагностика наявної ситуації [224]. Застосування інструменту самооцінювання разом із використанням індикаторів ефективності може слугувати механізмом оцінки результативності діяльності комунального підприємства, а також інструментом оцінювання роботи його керівника. Такий підхід підвищить об'єктивність оцінювання, зменшить прямий вплив місцевої влади на діяльність підприємства та забезпечить прозорість процесу прийняття управлінських рішень. Регулярне проведення оцінки в різні періоди надає об'єктивну картину діяльності комунального підприємства, а залучення широкого кола зацікавлених сторін – захист від ручного управління та ризику перебування на посаді неефективного керівника.

Практичне застосування інструменту, представленого у Додатку Б, було здійснено на прикладі трьох комунальних підприємств – надавачів послуг водопостачання, які є учасниками проєктів «Сильна громада» та «Підтримка відновлення України». Проєкт фінансується Swiss Fund for Solidarity – швейцарською неурядовою фундацією – та виконується компанією Helvetas за участі громадської організації «ДЕСПРО» як місцевої організації-виконавця. Хоча в цьому випадку результати проведеної самооцінки не мали прямого впливу на надання підтримки, спрямованої на відновлення пошкодженої інфраструктури водопостачання та покращення надання відповідної послуги у громадах, які безпосередньо постраждали від військової агресії росії проти України, впровадження розвиткових інструментів, спрямованих на підвищення

управлінсько-організаційної спроможності надавачів послуг водопостачання, є важливим компонентом подальшого переходу від гуманітарного реагування до реалізації розвиткових проєктів. Такі проєкти мають на меті формування стійкого надання послуг водопостачання, визначення пріоритетів розвитку послуги в контексті сучасних безпекових викликів та забезпечення всеосяжного доступу до послуг водопостачання, що здійснюється на засадах безпечного управління.

Для апробації було цілеспрямовано відібрано різних надавачів послуг водопостачання. Зокрема, дослідження охопило три підприємства. Комунальне підприємство «Балаклійський водоканал» Балаклійської міської ради Харківської області (КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО), яке обслуговує місто Балаклію та села громади. Надає послуги водопостачання та водовідведення для 10 тис. абонентів. Комунальне підприємство «Великодимерське» (Київська область, Великодимерська громада), яке обслуговує селище Велика Димерка та села громади, надає послуги водопостачання і водовідведення для 2,56 тис. абонентів. Крім того, підприємство забезпечує надання послуг з вивезення твердих побутових відходів та благоустрою. Комунальне підприємство «Іванківське комунальне управління водного господарства» (КП «ІКУВГ»), Іванківська громада Київської області, яке надає послуги водопостачання селам громади (крім центральної садиби, селища Іванків) та обслуговує 4,7 тис. абонентів.

Усі підприємства є невеликими надавачами послуг водопостачання, проте суттєво відрізняються за територією надання послуг. Наприклад, КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО забезпечує водопостачання малого міста та сіл громади, КП «Великодимерське» обслуговує щільнозаселену сільську місцевість; КП «ІКУВГ» надає послуги водопостачання для невеликих сіл, при цьому відстань між найвіддаленішими населеними пунктами перевищує 100 км.

Кожне з підприємств самостійно здійснило процес оцінювання та визначило власні пріоритети. На рис. 3.3 згруповано результати за управлінськими категоріями, де високій оцінці та низькому рівню пріоритетності відповідає зелений колір, середній оцінці та середньому рівню пріоритетності – жовтий колір, а низькій оцінці та високому рівню пріоритетності – червоний колір.

		Балаклія		Велика Димерка		Іванків	
	Частина 1 . Універсальні категорії	**Оцінка**	**Пріоритет**	**Оцінка**	**Пріоритет**	**Оцінка**	**Пріоритет**
1.1	Інституційна здатність та правовий статус	10		11		13	
1.2	Підзвітність та прозорість	10		11		14	
1.3	Стійкість інфраструктури	8		10		9	
1.4	Відносини зі споживачами	16		16		23	
1.5	Організація та персонал	20		22		24	
1.6	Тарифна політика	4		6		9	
1.7	Операційна оптимізація	8		6		10	
1.8	Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік	10		11		10	
	Частина 2. Категорії за видами діяльності						
	Розділ 1. Послуга водопостачання						
2.1.1	Достатність водних ресурсів та якість води	9		9		11	
2.1.2	Відображення мереж в обліку	6		3		5	
2.1.3	Втрати води	12		14		15	
2.1.4	Облік води	6		8		8	
2.1.5	Безпека та захист водопостачання	17		19		11	
	Розділ 2. Послуга водовідведення						
2.2.1	Повнота послуги водовідведення	8		7		1	

Рис. 3.3. Результати оцінювання

Джерело: сформовано на основі даних, заповнених надавачами послуг (Додаток Б)

На рис. 3.3 представлено узагальнені результати самооцінки, проведеної трьома громадами, а також визначені ними пріоритети. Ми свідомо не розкриваємо окремі управлінські практики кожної управлінської категорії, оскільки метою цього дослідження є апробація інструменту самооцінки, виявлення спільних проблем, визначення особливостей кожного надавача послуг водопостачання та подальший аналіз впливу цих особливостей на результати оцінювання. Окремим завданням також є ідентифікація тих управлінських категорій, сприйняття яких відрізняється між респондентами.

Водночас варто зазначити, що перед проведенням самооцінки для кожного надавача послуг було організовано вступне ознайомлення з інструментом та надано пояснення щодо його основних компонентів і понять. У процесі роботи ми помітили певну тенденцію: за поверхневого ознайомлення або недостатньо ретельного опрацювання окремих компонентів у респондентів може формуватися завищене або надто позитивне уявлення про поточний стан управлінських практик.

Однак під час повторного повернення до оцінювання, детальнішого аналізу застосовуваних практик, осмислення поточної ситуації та пошуку можливих шляхів її покращення оцінки нерідко переглядаються. У більшості випадків це

супроводжується усвідомленням того, що не всі питання є повністю вирішеними та існує потреба у подальшому вдосконаленні відповідних категорій.

На нашу думку, подальший перегляд оцінок, навіть у бік їх зниження, не слід розглядати як негативний результат. Самооцінка не є самоціллю. Основна цінність інструменту полягає у створенні умов для критичного осмислення ключових управлінських практик надавача послуг, виявлення компонентів, які є важливими для забезпечення якісного водопостачання, а також визначення напрямів, що потребують постійного контролю та вдосконалення.

Таким чином, інструмент самооцінки виконує роль дороговказу, допомагаючи відповісти на питання, чи було здійснено достатньо заходів для досягнення повного виконання того чи іншого компоненту. Зміна підходу до оцінювання та перегляд результатів у бік зменшення оцінки не є ознакою погіршення ситуації, а навпаки — часто свідчить про поглиблення розуміння власних проблем і більш зрілий підхід до їхнього сприйняття та вирішення.

Аналіз результатів самооцінювання дозволив виокремити категорії, що виявилися проблемними для більшості учасників дослідження. До категорій, у яких дві та більше громад отримали низькі оцінки, належать:

– 1.2. Підзвітність та прозорість;

– 1.6. Тарифна політика;

– 1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік;

– 2.1.2. Відображення мереж в обліку;

– 2.2.1. Повнота послуги водовідведення.

Для забезпечення повноти аналізу також було здійснено порівняння із результатами пріоритизації. До категорій, які дві та більше громад визначили як такі, що мають високий пріоритет розвитку, належать:

– 1.6. Тарифна політика;

– 1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік;

– 2.1.2. Відображення мереж в обліку;

– 2.1.3. Втрати води;

– 2.1.4. Облік води.

Отримані результати демонструють, що більшість категорій із найнижчими оцінками одночасно були визначені респондентами як найбільш пріоритетні для вдосконалення. Крім того, частина категорій, які отримали середні оцінки, також була віднесена до високопріоритетних, що свідчить про усвідомлення їх стратегічного значення для підвищення якості управління послугою.

Водночас окремої уваги заслуговує категорія 1.2 «Підзвітність та прозорість», яка попри низький рівень оцінювання не була визначена більшістю респондентів як високопріоритетна. Такий результат може свідчити про недостатнє усвідомлення впливу прозорості та підзвітності на довгострокову ефективність управління підприємствами водопостачання.

Для поглибленого аналізу далі розглянемо окремі практики управлінських категорій, які отримали найнижчі оцінки.

Категорія 1.2. «Підзвітність та прозорість», підпункт а – «Цілі, завдання та ключові показники ефективності діяльності надавача послуги визначені, встановлені та є загальнодоступними». У цій управлінській практиці Іванків та Балаклія поставили середню оцінку – «2», а Велика Димерка – «1». На нашу думку, саме оцінка «1» є більш наближеною до реального стану справ, оскільки за результатами співпраці з надавачами послуг ми не змогли відзначити наявність встановлених показників ефективності, які регулярно моніторяться, аналізуються та є загальнодоступними.

Підпункт «с» – «Щорічно постачальник послуги звітує перед громадськістю та органом місцевого самоврядування щодо досягнення цілей, виконання завдань та досягнення показників ефективності». У цій підкатегорії всі респонденти надали різні оцінки – від максимальної в Іванкові до мінімальної у Балаклії. Наші спостереження вказують на те, що обґрунтованою є оцінка в межах 1–2 балів, оскільки факт звітування перед органами місцевого самоврядування у тому чи іншому форматі реально існує. Водночас цілі та завдання часто не є чітко визначеними, а сам звіт не має встановленої форми та не представлений у відкритому доступі. На нашу думку, саме низький результат оцінювання цієї практики має стати підставою для перегляду та покращення існуючої практики

звітування. Доцільним є формування щорічних звітів у форматі, який є зрозумілим для споживача послуги та містить основні показники діяльності підприємства водопостачання, ключові досягнення та висвітлює виклики, з якими працює надавач послуги. Це може позитивно вплинути на сприйняття діяльності підприємства населенням та підвищити рівень розуміння його роботи як зі сторони засновника – органу місцевого самоврядування, так і зі сторони споживачів, що, у свою чергу, може полегшити сприйняття перегляду тарифів та зменшити рівень політизації цього процесу.

Підпункт «e» – «Консультативний орган (Advisory body) за участю представників ОМС, постачальника послуги та громадськості регулярно (щоквартально) розглядає показники діяльності постачальника послуги». Велика Димерка та Балаклія оцінили цю практику на 1 бал. Проблематика цього підпункту складається з двох основних компонентів: створення такого консультативного органу та забезпечення регулярного розгляду показників діяльності. Як зазначено в інших підпунктах (зокрема f), усі респонденти мають достатньо активну взаємодію з ОМС, однак переважно така взаємодія не є формалізованою. Створення консультативного органу було б доречним не виключно з метою контролю за надавачем послуги, а також як інструмент визначення проблематики, формування стратегії розвитку питного водопостачання, консультаційної та фінансової підтримки надавача послуги, оцінки результативності та визначення завдань і пріоритетів. Це, у свою чергу, могло б сприяти підвищенню рівня взаємодії та довіри, а також своєчасному виявленню слабких місць і можливих сфер, де надавач послуги недопрацьовує, з подальшими відповідними висновками.

Наступною проблемною категорією є 1.6. «Тарифна політика». У цій категорії Велика Димерка та Балаклія відзначили низьку оцінку та високий пріоритет, оскільки їх тариф не переглядався з початку повномасштабної війни та становить 34,24 та 19,40 грн за м³ відповідно. Водночас Іванків отримав середній результат та визначив середній пріоритет, що є зрозумілим, оскільки питання тарифу не є настільки гострим: з листопада 2023 року по червень 2025 року тариф становив 68,80 грн/м³, а з червня 2025 року встановлено тариф на рівні 109,50 грн/м³.

Незважаючи на це, всі респонденти відмітили, що чинний тариф не покриває всіх витрат діяльності (пункт «b»). Балаклія та Велика Димерка надали найнижчу оцінку – «1», і навіть Іванків, який підвищував тариф двічі з 2022 року, не поставив найвищої оцінки. Це свідчить про наявність певної проблематики щодо формування тарифу, який би повною мірою покривав витрати (пункт «a»). Щодо передбачення в тарифі інвестиційної складової (пункт «d»), усі респонденти відзначили повну відсутність такої практики.

Оскільки тарифоутворення є загальною проблемою не лише цих підприємств, а всієї сфери централізованого водопостачання, важливим напрямом покращення ми вважаємо синергію одночасного вдосконалення управлінських практик у категоріях 1.2. «Підзвітність та прозорість», 1.5. «Відносини зі споживачами» та 1.7. «Операційна оптимізація». Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню загального рівня прозорості та обізнаності, а також продемонструє, що надавачі послуг дійсно намагаються більш ефективно використовувати наявні ресурси, а їхні показники діяльності є вимірюваними та підлягають системному аналізу з подальшим прийняттям управлінських рішень.

Наступною універсальною категорією, яка за результатами оцінювання та пріоритизації визначена надавачами послуг як важлива, є 1.8. «Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік». Респонденти відмітили, що практика відображення доходів та витрат за центрами витрат не застосовується (пункт «a») в Іванкові та Великій Димерці, тоді як Балаклія повідомляє про наявність позитивної тенденції у цьому напрямі. Центри витрат визначає сам надавач послуги. Така система ведення обліку дозволяє краще зрозуміти структуру доходів та витрат у розрізі, наприклад, населених пунктів, окремих систем водопостачання, ділянок тощо. Це формує більш чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності з точки зору фінансового планування та відстеження руху грошових коштів. Водночас жоден з респондентів не забезпечує повного покриття витрат діяльності доходами від водопостачання. Усі застосовують практику покриття збитків за одним видом діяльності за рахунок доходів від іншого (пункт «c»). Крім того, амортизаційні відрахування, передбачені в тарифах (пункт «d»), спрямовуються на

покриття операційних витрат (електроенергія, заробітна плата, поточні ремонти), тоді як кошти на відновлення інфраструктури з тарифу фактично не використовуються.

Переходячи до тематичних управлінських категорій, відмітимо категорію 2.1.2 «Відображення мереж в обліку». Зокрема, Велика Димерка фіксує системну проблему з наявністю як паперових схем водопостачання, так і їх електронних аналогів; Іванків має окремі схеми лише на паперових носіях; Балаклія, навпаки, відзначає наявність і практику застосування електронних карт. Управління активами, зокрема із використанням геоінформаційних систем, дозволяє систематизувати всю інформацію про основні засоби, їх характеристики, виконані ремонти, а також потреби у відновленні чи заміні. У цій сфері доцільно використовувати напрацювання О. Козлюк [225] щодо застосування QGIS для інвентаризації та оцінки активів надавачів послуг водопостачання. Як і респонденти, більшість підприємств централізованого водопостачання традиційно приділяли недостатньо уваги компоненту управління активами. Це пов’язано як із початковою відсутністю схем водопостачання та характеристик мереж, так і з хронічним браком часу. Найголовніше – постачальники послуг не завжди вбачають у цьому нагальну потребу, особливо коли необхідно вирішувати численні поточні завдання для підтримання безперебійного надання послуги.

Однак така позиція є хибною, оскільки швидкий і якісний доступ до технічних даних, а також регулярне відображення всіх змін та потреб в обліку є основою для прийняття управлінських рішень. Це також є визначальним фактором загального розуміння стану системи водопостачання та планування заходів щодо її покращення чи розвитку.

У межах управлінської категорії 2.1.3 «Втрати води» всі респонденти отримали середню оцінку, проте двоє з них зазначили високий пріоритет цього напряму управління. Усі респонденти підкреслили важливість удосконалення управлінської практики щодо регулярного співставлення фактично виробленої (піднятої) води та реалізованої води як у межах всієї системи водопостачання, так і на окремих її ділянках. Такий підхід дозволяє оперативніше виявляти витоки у

мережах водопостачання та фіксувати випадки несанкціонованого відбору води. Регулярний моніторинг та контроль балансу води є основою для планування заходів із заміни зношених ділянок мережі та загального зниження рівня втрат. Системне ведення балансу води формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи водопостачання.

Категорія 2.1.4 «Облік води» також потребує підвищеної уваги як у частині оснащення абонентів вузлами обліку, так і щодо встановлення процедур регулярної повірки та зняття показників. Додаткової уваги потребує питання оснащення приладами обліку всіх водозаборів та станцій підвищення тиску. Для Балаклії особливо актуальним наразі є встановлення вузлів комерційного обліку в багатоквартирних будинках. Категорія обліку води є нерозривно пов’язаним із категоріями «Втрати води» та «Операційна оптимізація», оскільки енергетичний аудит, планування заходів із підвищення ефективності насосного обладнання, впровадження відновлюваних джерел енергії, а також обчислення реальних втрат води та розробка заходів щодо їх зменшення базуються саме на даних обліку та якості цього процесу. Усі респонденти в межах цієї категорії зазначили, що не мають дієвих практик застосування систем дистанційної передачі даних для моніторингу споживання води (пункт «d»). Використання таких систем суттєво покращило б якість і оперативність отримання інформації, необхідної для аналізу та реагування.

Водночас підтвердженням того, що заходи з операційної оптимізації є наскрізними та мають непрямий позитивний вплив також на швидкість реагування і прийняття управлінських є практика віддаленого моніторингу та контролю. Зокрема, ефективним інструментом є відслідковування показників споживання електроенергії та їх співставлення з обсягами поданої води. Фіксація відхилень у характері енергоспоживання дозволяє оперативно виявляти проблеми, пов’язані з витоками води.

З огляду на сучасні виклики нами розроблено та додано до інструменту управлінську категорію 2.1.5 «Безпека та захист водопостачання». Ця категорія виходить за межі традиційного «цивільного» розуміння послуги водопостачання та

охоплює питання, що безпосередньо пов’язані з національною безпекою та стійкістю критичної інфраструктури. На відміну від інших управлінських категорій, реалізація яких можлива на рівні надавача послуг за підтримки органів місцевого самоврядування, забезпечення безпеки водопостачання не може бути досягнуте виключно силами місцевого рівня. Автономність систем, захист об’єктів інфраструктури та резервування потужностей потребують значних ресурсів, що не можуть бути покриті лише тарифними надходженнями та бюджетами громад. Тому участь держави у вирішенні цих питань є визначальною.

Оскільки регіональні плани стійкості включають компонент водної безпеки як ключовий елемент підтримання життєдіяльності територій, інструмент самооцінки також містить критерії, спрямовані на оцінювання здатності систем водопостачання протистояти військовим ризикам та ризикам, пов’язаним із нестабільністю енергетичного сектору. Це особливо важливо з огляду на пряму залежність водопостачання від електропостачання.

У табл. 3.2 наведено практики категорії 2.1.5 та результати самооцінювання рівня безпеки та захисту водопостачання трьома надавачами послуг.

Таблиця 3.2

Безпека та захист водопостачання

Компонент 2.1.5. Безпека та захист водопостачання	Оцінка		
	Балаклія	Велика Димерка	Іванків
a. Підприємство має план забезпечення стійкості водопостачання	3	3	2
b. Джерела водопостачання та насосні станції забезпечені резервними джерелами живлення (генераторами, сонячними електростанціями тощо)	3	3	1
c. У разі довготривалого відключення електроенергії (понад 24 години) підприємство спроможне підтримувати режим водопостачання не менше 12 годин на добу.	3	3	1
d. Підприємство здійснює водопостачання з підземних джерел (свердловин)	3	3	3
e. Наземні об’єкти системи водопостачання (водозабори, насосні станції, резервуари, водонапірні башти) є захищеними або мають резервні потужності / дублювання	2	2	1

Компонент 2.1.5. Безпека та захист водопостачання	Оцінка		
	Балаклія	Велика Димерка	Іванків
f. Підприємство має на складах запас критично необхідного обладнання та матеріалів для оперативного реагування у разі пошкодження наземних об’єктів водопостачання	1	1	1
g. Підприємство має транспортні засоби для підвезення та розподілу питної води	1	3	1
h. Об’єкти водної інфраструктури, на яких працює персонал, обладнані укриттями для забезпечення його безпеки	1	1	1
Всього	17	19	11

Джерело: складено за [188] та сформовано на основі заповнення надавачами послуг Додатку Б

Аналіз отриманих результатів демонструє суттєві відмінності у рівні підготовленості підприємств до безпекових викликів. Зокрема, Балаклія та Велика Димерка повністю забезпечили резервне живлення джерел водопостачання, зокрема шляхом будівництва сонячних електростанцій та придбання дизельних генераторів. Натомість в Іванківській громаді через значну кількість невеликих систем водопостачання (понад 80 свердловин) забезпечення резервним живленням залишається проблемним і потребує зовнішньої підтримки.

Спільною перевагою є те, що всі три підприємства здійснюють водопостачання з підземних джерел, а це підвищує рівень безпечності порівняно з використанням поверхневих водозаборів. Водночас усі надавачі послуги мають спільні проблеми, зокрема їм бракує достатнього запасу резервного обладнання та матеріалів, необхідних для оперативного відновлення вразливих об'єктів (насосних станцій, шаф керування свердловинами, трансформаторів). Також залишається невирішеним питання забезпечення безпеки персоналу, особливо у випадку Балаклії, де є об’єкти, що потребують постійної присутності працівників, а укриття відсутнє.

Важливу роль у підвищенні стійкості систем водопостачання відіграють партнери з гуманітарного реагування, як зазначено у підрозділі 2.3. Їхній внесок є суттєвим у підвищенні енергонезалежності підприємств та формуванні резервів

обладнання, що забезпечує можливість оперативного реагування на надзвичайні ситуації та підтримання безперервності надання послуги.

Отже, ми вважаємо, що запропонована управлінська практика самооцінювання за компонентом 2.1.5 набуває особливого значення в умовах сучасних безпекових викликів. Запропоновані в межах цього компонента критерії оцінювання водночас виступають визначниками ключових управлінських практик, які, на нашу думку, мають бути впроваджені та оцінені з метою підвищення рівня безпеки та стійкості систем водопостачання. Їх системне використання дозволяє не лише визначити поточний рівень готовності підприємств, а й сформувати пріоритети для подальшого розвитку та підвищення стійкості й безперервності надання послуг водопостачання. Під час оцінювання цього компонента критично важливим є залучення органів місцевого самоврядування, а також державних і військових адміністрацій, оскільки питання водної безпеки безпосередньо пов’язані із забезпеченням життєдіяльності регіонів та підтриманням стійкості держави загалом.

За результатами оцінювання та пріоритизації, проведених респондентами, ними було сформовано перелік завдань і заходів, виконання яких сприятиме покращенню надання послуги водопостачання. Напрацьовані заходи охоплюють як управлінсько-організаційні покращення та практики, спрямовані на якісну зміну підходів до управління послугою водопостачання, так і інфраструктурні заходи, що безпосередньо впливають на технічні аспекти її надання. Повний перелік заходів, напрацьований громадами, представлено у Додатку Б.

Фактично, сформовані громадами заходи є основою для їх подальшого включення до місцевих програм підтримки водопостачання. На основі цих заходів громади можуть переглянути та актуалізувати існуючі програми «Питна вода», «Енерговода», «Соцвода».

У табл. В.1 Додатку В (сформованій на основі Додатку Б) наведено основні напрями покращень, визначені громадами.

Представлений нами інструмент самооцінювання власного стану також застосовується у діяльності швейцарсько-молдовського проєкту MĂ IMPLIC,

основною метою якого є підсилення спроможності місцевого самоврядування та покращення доступу населення до якісних публічних послуг. Ключовим планувальним документом у межах цього проєкту є План покращення муніципальних послуг [226], один із розділів якого присвячено проведенню самооцінки поточного стану.

Результати самооцінки використовуються для формування плану дій щодо вдосконалення обраної муніципальної послуги, після чого передбачається можливість отримання фінансової підтримки з боку проєкту для реалізації відповідних заходів. Як уже зазначалося, використання індикаторів ефективності лише підсилює результативність та об’єктивність застосування цієї управлінської практики. Перелік запропонованих нами індикаторів та рекомендована періодичність їх використання наведені у Додатку В, а у табл. 3.3 подано найбільш релевантні індикатори, регулярне відстеження яких є важливим для діагностики стану надавача послуги водопостачання. Індикатори ефективності є більш об’єктивним інструментом оцінювання, ніж самооцінка, та виступають її логічним доповненням.

Таблиця 3.3

Індикатори ефективності діяльності надавачів послуги водопостачання.

№	Індикатори	Періодичність моніторингу	Одиниця вимірювання	Алгоритм	Балаклія	Велика Димерка	Іванків
5	Загальні втрати води	місяць	%	(Об’єм води, поданої у систему – Об'єм води, реалізованої споживачам)/Об'єм води, поданої у систему * 100	34%	26%	48%
8	Витрати електроенергії на 1 м³ води, що подається в систему ВП	місяць	кВт·год/м³	Споживання електроенергії, кВт/об'єм поданої (піднятої) води, м³	н/д	н/д	н/д

№	Індикатори	Періодичність моніторингу	Одиниця вимірювання	Алгоритм	Балаклія	Велика Димерка	Іванків
8.1	Витрати електроенергії на 1 м³ води, що реалізується	місяць	кВт·год/м³	Споживання електроенергії, кВт/об'єм реалізації води, м³	н/д	н/д	н/д
10	Кількість аварій на 1 км мереж ВП	квартал	аварій/квартал/км	Кількість аварій за квартал/загальну довжину мереж	н/д	н/д	н/д
16	Кількість персоналу на 1000 абонентів	квартал	Кількість персоналу на 1000 абонентів	Фактична кількість персоналу за період/кількість абонентів, що обслуговуються у цьому ж періоді *1000	6,9	7,0	4,9
18	Рівень покриття операційних витрат	місяць/квартал	%	Доходи/витрати * 100	37%	53%	63%
19	Рівень оплати послуги	місяць/квартал	%	Сума коштів, сплачених за виставленими рахунками/ сума виставлених рахунків *100	98%	87%	83%

Джерело: сформовано на основі даних, заповнених надавачами послуг (Додаток В)

Апробація запропонованого інструменту самооцінювання за даними трьох різних за масштабом та умовами функціонування надавачів послуг водопостачання підтвердила його практичну придатність для виявлення управлінських прогалин, визначення пріоритетів розвитку та формування переліку заходів, спрямованих на підвищення ефективності й стійкості надання послуги водопостачання у невеликих громадах.

Результати самооцінки засвідчили наявність спільних проблемних напрямів, зокрема у сферах тарифної політики, фінансового менеджменту, обліку мереж, втрат води, обліку води, підзвітності та прозорості, а також дозволили виокремити

специфічні потреби кожного надавача послуги.

Важливо, що результати самооцінки не лише фіксують поточний стан окремих управлінських практик, а й створюють основу для подальшого планування, комунікації між надавачем послуги, органом місцевого самоврядування та громадськістю, а також для обґрунтування управлінських, фінансових та інфраструктурних рішень. Особливого значення в сучасних умовах набуває включення до інструменту управлінського компоненту «Безпека та захист водопостачання», яка дозволяє оцінити готовність надавачів послуг до безпекових ризиків.

Поєднання інструменту самооцінювання з набором індикаторів ефективності дає змогу перейти від переважно якісного аналізу управлінських практик до систематичного вимірювання результатів діяльності надавачів послуги. За допомогою такого поєднання можна виявляти проблемні напрями, відстежувати зміни в часі, оцінювати дієвість впроваджених заходів і отримувати дані для коригування місцевих програм розвитку водопостачання.

Отже, запропонований інструмент можна розглядати як практичний механізм підвищення управлінсько-організаційної спроможності надавачів послуги водопостачання в громадах сіл, селищ і малих міст. Підвищення такої спроможності зміцнює фінансову та організаційну стійкість надання послуги, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки надавачів послуги водопостачання. Застосування інструменту сприяє формуванню більш прозорої, підзвітної, орієнтованої на безпеку та спрямованої на результат моделі управління послугою, яка є передумовою її сталого розвитку, підвищення якості водопостачання та стійкості систем водопостачання в умовах викликів сьогодення.

3.2. Удосконалення фінансово-економічного забезпечення діяльності підприємств питного водопостачання

Галузь централізованого питного водопостачання потребує значної концентрації зусиль та ресурсів для розвитку та досягнення Україною глобальних

цілей сталого розвитку. В свою чергу, широкомасштабне вторгнення росії на територію України, зумовило нові виклики та значно погіршило доступ населення до безпечної питної води. До хронічних проблем галузі додалися потреби у терміновому відновленні пошкодженої водної інфраструктури та пошуку шляхів забезпечення питною водою деокупованих та прифронтових територій [164].

В таких умовах важливим є фінансове забезпечення, фінансова стійкість та надійність функціонування надавачів послуги питного водопостачання, що є основою їхньої фінансової безпеки. Формування простої та зрозумілої системи оподаткування, яка враховує соціальну важливість сфери питного водопостачання, не створює надмірне фіскальне навантаження та при цьому забезпечує рівні умови для будь-якої організаційно-правової форми утримання та обслуговування, є важливою складовою надання якісної послуги питного водопостачання та розвитку галузі [164].

У підрозділі 2.3 цього дисертаційного дослідження нами вже було піднято тема впливу фіскальної політики держави на фінансове забезпечення та фінансову стійкість надавачів послуги водопостачання, зокрема розкрито вплив податку на додану вартість та зазначено як проблему обмеженість можливості такої форми утримання та обслуговування як комунальне підприємство у застосуванні спрощеної системи оподаткування.

Саме тому, опираючись на проведений аналіз нами запропоновано переглянути політику держави щодо оподаткування послуги централізованого питного водопостачання податком на додану вартість та забезпечити можливість обрання комунальними підприємствами-надавачами послуги водопостачання спрощеної системи оподаткування.

Щодо податку на додану вартість, доцільно враховувати особливості цього податку, основною функцією якого є наповнення бюджету, та співвіднести їх із соціальною природою послуги водопостачання, що пов’язана із забезпеченням права людини на воду.

Коли мова йде про забезпечення населення централізованим питним водопостачанням, переважаючою формою надання такої послуги є комунальні

підприємства, які створюються органами місцевого самоврядування для реалізації своїх повноважень у сфері питного водопостачання. І хоча такі надавачі послуги централізованого водопостачання здійснюють за всіма ознаками комерційну діяльність та перебувають на загальній системі оподаткування, їх основним завданням є не отримання прибутку, а забезпечення стійкого функціонування системи водопостачання та максимальне задоволення потреб споживачів при розумному рівні витрат [128].

Підтвердженням умовної «комерційності» послуги централізованого водопостачання та відповідно й самих надавачів послуги є інформація щодо середніх тарифів на послуги з централізованого водопостачання та середньої собівартості цих послуг. Станом на 01 січня 2024 р. середній тариф на послугу з централізованого водопостачання становив 16,40 грн/м³ (без ПДВ), при цьому середня собівартість послуги з централізованого водопостачання становила 25,12 грн/м³ (без ПДВ) [110, с. 96].

Наведене свідчить про особливий статус послуг водопостачання. Той факт, що переважна більшість надавачів послуг функціонують у формі комунальних підприємств, додатково підтверджує соціальне значення цієї сфери та високий рівень залучення органів місцевого самоврядування [128].

Забезпечення населення питним водопостачанням має чіткі ознаки соціально важливої послуги, яка є життєво необхідною для функціонування країни та добробуту населення. Саме тому варто підняти питання доцільності оподаткування послуги податком на додану вартість за звичайною ставкою 20% [128].

Крім того, беручи до уваги глобальне завдання 6.1 ЦСР, бачимо ще один важливий показник – доступ до недорогої води. Хоча оригінальний текст містить термін «affordable», що, на відміну від терміна «недорога», скоріше має значення: «вода, доступна за ціною» [89]. Програма розвитку ООН визначає, що витрати домогосподарств на водопостачання не повинні перевищувати 3 % їх доходів [227].

Оскільки ПДВ сплачується кінцевим споживачем, а послуга водопостачання формує значний обсяг доданої вартості, ставка оподаткування ПДВ безпосередньо впливає на економічну доступність послуги водопостачання. Зокрема, за даними

ЮНІСЕФ, домогосподарства з вищим соціально-економічним статусом витрачають на послуги водопостачання та водовідведення близько 1,8 % своїх доходів, тоді як для малозабезпечених домогосподарств цей показник зростає до 5,6 %, а для найбідніших може перевищувати 6,8 %. Крім того, унаслідок війни рівень бідності в Україні зріс із 5,5 % у 2021 році до 22 % у 2023 році [228, с. 13]. Перевищення рекомендованого порогу витрат на воду у 3 %, зростання рівня бідності населення та одночасна потреба у підвищенні тарифів свідчать про необхідність пошуку механізмів стримування вартості послуг водопостачання, зокрема шляхом перегляду підходів до їх оподаткування.

Об'єктом оподаткування податком на додану вартість є операції з продажу товарів (робіт, послуг), ввезення товарів на територію України та вивезення товарів (надання послуг) за межі території України. Якщо говорити про продаж товарів (робіт, послуг) на території України, то фактично сума податку до сплати залежить від доданої вартості і зобов'язання зі сплати податку на додану вартість не залежать від кінцевого фінансового результату діяльності. Тому цей податок у соціальному розумінні вважається несправедливим [161, с. 136].

Для стимулювання окремих галузей та видів діяльності, покращення рівня доступності окремих товарів (робіт, послуг) у податковому законодавстві зазвичай передбачається можливість застосування знижених ставок та/чи звільнення від оподаткування податком на додану вартість певних категорій діяльності. Застосування різних ставок оподаткування забезпечує регулюючий вплив податку на додану вартість на ті чи інші галузі економіки. Зараз в Україні існують такі ставки: 20%, 0%, 7%, 14%, залежно від категорії товарів та послуг.

Податок на додану вартість характеризується високою фіскальною ефективністю, однак в Україні послуга водопостачання, незважаючи на її соціальне значення та умовно некомерційний характер, оподатковується за базовою ставкою 20 %. У результаті виникає ситуація, за якої соціально важлива галузь, що значною мірою субсидується з місцевих бюджетів, сплачує значні суми ПДВ до державного бюджету. Фактично це створює ефект перерозподілу коштів з місцевого рівня до центрального. Додатково слід враховувати, що постановою Кабінету Міністрів

України № 502 від 29.04.2022 року рекомендовано не підвищувати тарифи на послуги водопостачання для населення. Водночас, за словами президента асоціації «Укрводоканалекологія» Дмитра Новицького, рівень оплати населенням послуг водопостачання не перевищує 85 % [229].

Необхідність перегляду підходів до оподаткування ПДВ послуг централізованого водопостачання підтверджується також практикою діяльності підприємств галузі. Розглянутий у підпункті 2.3 приклад ТОВ «Білоцерківводоканал» показав, що частка доданої вартості у структурі собівартості тарифу станом на 01.01.2026 року становила 49 %, а за результатами фінансової звітності за 2024 рік частка сплаченого ПДВ у відношенні до доходу від реалізації складала 11 %. При цьому підприємство завершило 2024 рік зі збитком, що було обумовлено дією постанови № 502 та відсутністю компенсації різниці в тарифах. Сума збитків була співставною із сумою сплаченого ПДВ, що додатково підтверджує необхідність перегляду фіскальної політики держави щодо сфери водопостачання.

Через тривале відтермінування встановлення економічно обґрунтованих тарифів частина підприємств водопостачання накопичила значну заборгованість зі сплати ПДВ. Так, КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО станом на 01.01.2026 року мало заборгованість перед бюджетом у розмірі близько 30 млн грн ПДВ. Унаслідок тривалої роботи за тарифами 2022 року підприємство було змушене спрямовувати частину коштів, отриманих від споживачів у вигляді ПДВ, на покриття операційних витрат з метою забезпечення безперервного водопостачання. За інформацією підприємства, чинний тариф покриває лише 37 % фактичних витрат. Наведений приклад демонструє, що використання коштів ПДВ для підтримки операційної діяльності стало вимушеним механізмом забезпечення функціонування підприємства.

Подібна ситуація спостерігається і в діяльності КП «Полтававодоканал». Станом на вересень 2025 року заборгованість підприємства зі сплати ПДВ становила 51,2 млн грн, з яких 33,5 млн грн – податковий борг, а 17,7 млн грн – штрафні санкції [230]. При цьому податковий борг формувався у два етапи: до 2017 року – через невідшкодування різниці в тарифах, а також упродовж 2022–2024 років

– унаслідок дії тарифних обмежень [230]. Зазначене свідчить про системний характер проблеми встановлення економічно обґрунтованих тарифів, яка існувала ще до початку повномасштабної війни, а мораторій на підвищення тарифів лише посилив фінансову нестійкість підприємств галузі.

Варто зазначити, що фінансова звітність підприємства за 2024 рік свідчить про спробу відновлення сплати поточних зобов'язань з ПДВ. Так, у 2025 році підприємством було сплачено 29 530 тис. грн ПДВ проти 7 145 тис. грн у 2024 році, що становило відповідно 5,4 % та 1,5 % чистого доходу від реалізації продукції [231]. Однак особливості законодавчо визначеного механізму зарахування коштів не дозволяють підприємству стабілізувати ситуацію з податковою заборгованістю, оскільки сплачені суми насамперед спрямовуються на погашення раніше накопиченого боргу відповідно до черговості його виникнення. У результаті поточні податкові зобов'язання залишаються непогашеними, формуючи новий борг, який додатково збільшується через нарахування штрафних санкцій та пені. Таким чином, попри відновлення сплати ПДВ, підприємство продовжує перебувати у стані постійного боргового навантаження. Ситуація ускладнюється тим, що сума податкового боргу становить близько 10 % річної виручки від реалізації продукції, тоді як підприємство функціонує в умовах критичної нестачі оборотних коштів. За таких умов вирішення проблеми потребує державного втручання шляхом реструктуризації податкової заборгованості, списання штрафних санкцій або зміни механізму зарахування сплачених сум ПДВ.

На жаль, така ситуація із накопиченням надавачами послуг водопостачання заборгованості перед бюджетом є не поодинокою, за інформацією від директора асоціації «Укрводоканалекологія» заборгованість по сплаті ПДВ підприємств водопостачання та водовідведення становить близько 1 мільярд грн [232], що зайвий раз підтверджує потребу у зміні підходів до оподаткування послуги водопостачання.

Крім того, наявність податкової заборгованості з ПДВ може ускладнювати реєстрацію податкових накладних, що негативно впливає на споживачів – платників ПДВ, які використовують воду у власній господарській діяльності.

Для послуг водопостачання та водовідведення відповідно до пункту 44 підрозділу 2 розділу XX ПКУ визначення дати виникнення податкових зобов'язань та податкового кредиту здійснюється за касовим методом [165]. Фактично податкові зобов'язання виникають на дату зарахування коштів незалежно від правила першої події.

Доцільним видається застосування подібного підходу і щодо порядку перерахування податку на додану вартість до бюджету у сфері послуг водопостачання. Йдеться про формування обов'язку з перерахування ПДВ після отримання коштів за надані послуги у повному обсязі — відповідно до економічно обґрунтованого тарифу. Зазначений тариф може формуватися як за рахунок надходжень від споживачів у разі його встановлення на рівні економічно обґрунтованого, так і, у випадку встановлення тарифу нижче економічно обґрунтованого, — за рахунок коштів споживачів та сум відшкодування різниці в тарифах.

За такого підходу зобов'язання з перерахування ПДВ до бюджету виникає після отримання підприємством повного обсягу коштів. Така конструкція є функціонально наближеною до касового методу визначення податкових зобов'язань з ПДВ, за якого не застосовується правило першої події, а пріоритетним є фактичне надходження коштів. Це дозволяє мінімізувати ризики виникнення касових розривів та «вимивання» обігових коштів підприємств, що є особливо актуальним з огляду на рівень платіжної дисципліни споживачів та соціальну значущість послуг водопостачання.

У зв'язку з цим доцільним є розгляд можливості встановлення підходу, за яким підприємства не здійснюють перерахування ПДВ до бюджету у випадку застосування тарифу нижче економічно обґрунтованого до моменту повного відшкодування різниці в тарифах за відповідний період. Такий механізм дозволив би підприємствам тимчасово використовувати відповідні кошти для покриття операційних витрат до отримання компенсації.

Запровадження зазначеного підходу може сприяти покращенню фінансового стану підприємств водопостачання та зменшенню негативного впливу

несвоєчасного відшкодування різниці в тарифах. Водночас у будь-якому випадку такий підхід може бути лише проміжним рішенням, тоді як більш доцільним і ефективним видається зміна ставки оподаткування ПДВ послуг водопостачання.

Зважаючи на вищезазначене, доцільно розглянути підходи до оподаткування послуг водопостачання податком на додану вартість у країнах Європейського Союзу. Це також є важливим у контексті євроінтеграційного курсу України та гармонізації національного податкового законодавства із законодавством ЄС. Угода про асоціацію між Україною та Європейським союзом підписана 21 березня 2014 року. У звіті за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу зазначається, що Директива Ради 2006/112/ЄС від 28 листопада 2006 року про спільну систему податку на додану вартість майже повністю імплементована в Розділі V «Податок на додану вартість» Податкового кодексу України [233, с. 104].

Директива встановлює такі вимоги до ставок податку на додану вартість:

- стандартна ставка не може бути нижчою 15 % (стаття 97).
- держави-члени ЄС можуть застосовувати максимум дві знижені ставки.
- Знижені ставки не повинні бути нижчими за 5 % і застосовуються для окремо визначених згідно з додатком III пунктів, але не більше ніж до 24 пунктів.
- можливо додатково до знижених ставок застосовувати ставку, що є нижчою мінімального рівня 5 % та звільнення від оподаткування, але лише до пунктів 1-6 та 10c додатку III та до будь-яких інший пунктів додатку III, що підпадають під варіанти, передбачені у статті 105a(1) Директиви [234].

Зокрема, пункт 2 додатку III Директиви дає можливість застосування зниженої ставки податку на додану вартість до послуги водопостачання. Більше того, можливо застосовувати ставки як від 5% так і менше – від 0 до 5%.

У табл. 3.4 виконано порівняння стандартних ставок податку на додану вартість зі ставками, які застосовують для послуги водопостачання. До переліку включено всі країни Європейського Союзу, як теперішні так і ті, які вийшли з Європейського Союзу – Велика Британія. Швейцарія теж включена до переліку, хоча ця країна і не входить до Європейського Союзу, але уряд Швейцарії приділяє

значну увагу забезпеченню доступу до питної води, сталому управлінню водними ресурсами та зменшенню ризиків погіршення навколишнього середовища та конфліктів (в інших країнах). Інформація з табл. 3.4 свідчить, що з 29 перелічених країн знижену ставку використовує 20 країн. Зокрема, такі країни з високим рівнем життя як Люксембург, Швейцарія, Німеччина використовують одні з найнижчих ставок оподаткування послуги водопостачання податком на додану вартість 3%, 2,5% та 7% відповідно. Ці країни відомі високою якістю водопровідної води та пишаються тим, що якість водопровідної води може посперечатися із якістю бутильованої. Мальта взагалі звільнила послугу від оподаткування податком на додану вартість, а Велика Британія застосовує нульову ставку оподаткування.

Таблиця 3.4

Порівняння ставок ПДВ

№ з/п	Країна	Ставка ПДВ, %		№ з/п	Країна	Ставка ПДВ, %	
		Стандартна	Водопостачання			Стандартна	Водопостачання
1	Австрія	20	10	16	Італія	22	10
2	Бельгія	21	6	17	Латвія	21	21
3	Болгарія	20	20	18	Литва	21	9
4	Хорватія	25	13	19	Люксембург	17	3
5	Кіпр	19	5	20	Мальта	18	-
6	Чехія	21	12	21	Нідерланди	21	9
7	Данія	25	25	22	Польща	23	8
8	Естонія	24	24	23	Португалія	23	13
9	Фінляндія	24	24	24	Румунія	21	11
10	Франція	20	5.5	25	Словаччина	23	23
11	Німеччина	19	7	26	Словенія	22	9.5
12	Греція	24	13	27	Швеція	25	25
13	Угорщина	27	27	28	Велика Британія	20	0
14	Ірландія	23	23	29	Швейцарія	8.1	2.6
15	Іспанія	21	10				

Джерело: [235]

З огляду на ставки оподаткування податком на додану вартість, які застосовуються в Україні, прийнятною та такою, що є близькою до середнього рівня ставок, які використовуються для послуг водопостачання у країнах ЄС (за даними табл. 3.4 – близько 8 % для країн, що застосовують знижену ставку), виглядає ставка

ПДВ у розмірі 7%. Крім того, послуга централізованого водопостачання створює додану вартість, а тому відповідно до європейської практики вона оподатковується цим податком. Водночас, окрім уже зазначених особливостей і завдань цієї послуги – її соціальної спрямованості, забезпечення права людини на воду, гарантування загального та рівноправного доступу до безпечної й доступної питної води для всіх, – необхідно враховувати і виклики сьогодення. Насамперед ідеться про негативний вплив збройної агресії проти України на сферу централізованого питного водопостачання, зокрема завдана пряма шкода сферам водопостачання та водовідведення складає 7,8 млрд дол. США, а потреби на відновлення перевищують 17,5 млрд дол. США [189]. Також, наявні значні хронічні проблеми галузі. Рівень зносу інфраструктури водопостачання та водовідведення й до повномасштабної агресії складав близько 60% [104, с. 67], крім того, все ще спостерігається значна диспропорція між доступом до централізованого водопостачання між міським та сільським населенням.

З метою сприяння подоланню вищезазначених проблем та покращення фінансового забезпечення галузі доцільно застосувати для послуги централізованого водопостачання знижену ставку податку на додану вартість, чи включити до переліку операцій, які звільнені від оподаткування ПДВ [128]. В свою чергу, стаття 98 Директиви передбачає можливість застосування ставки менше 5% чи, навіть, звільнення від оподаткування податком на додану вартість послуги водопостачання [234].

Водночас слід зазначити, що в розумінні статті 98 Директиви звільнення від оподаткування передбачає право віднести на зменшення податкового зобов’язання з ПДВ суми, сплачені на попередньому етапі (вхідний ПДВ). Порівняно з українським законодавством це відповідає нульовій ставці ПДВ, тобто зберігає право на податковий кредит.

На нашу думку, застосування наявних у ПКУ ставок ПДВ, відмінних від базової ставки 20 % (14 %, 7 % чи 0 %), знизило б ризики накопичення заборгованості зі сплати ПДВ та зменшило б вартість послуги для споживачів. З огляду на частку доданої вартості, яку створює послуга водопостачання (у

структурі собівартості тарифу ТОВ «Білоцерківводоканал» вона становила 49 %, див. підпункт 2.3), можна припустити, що за ставки 14 % обов’язок сплати ПДВ до бюджету зберігався б, але ризики виникнення заборгованості були б значно меншими. Натомість за ставок 7 % та 0 % для більшості надавачів сума податкового кредиту перевищувала б податкові зобов’язання. Відповідно, вони мали б право на бюджетне відшкодування вхідного ПДВ, сплаченого у складі вартості електроенергії, матеріалів, обладнання та інших ресурсів, необхідних для надання послуги.

Водночас, обсяги відшкодування за цих ставок були б різними. За нульової ставки податкові зобов'язання з ПДВ дорівнювали б нулю, тому вся сума податкового кредиту підлягала б бюджетному відшкодуванню, що означало б значні видатки державного бюджету. Ставка 7 %, яка вже передбачена в ПКУ, за цієї ставки податкові зобов'язання перекривали б частину податкового кредиту, тому відшкодуванню підлягала б лише сума його перевищення над податковими зобов'язаннями. Отже, обсяг до відшкодування був би значно меншим, а навантаження на бюджет нижчим. Крім того, знижена ставка могла б стати інструментом стимулювання розвитку галузі водопостачання.

Проте в обох випадках державний бюджет, крім недоотримання податкових зобов’язань з ПДВ від підприємств водопостачання, зазнавав би й додаткових видатків на бюджетне відшкодування ПДВ. Це потребує чіткої оцінки навантаження на державний бюджет. Якщо законодавець вбачатиме в цьому значні ризики для бюджету, альтернативою може бути віднесення послуги водопостачання до операцій, звільнених від оподаткування відповідно до ПКУ. Такий варіант не вимагатиме бюджетного відшкодування: він призведе лише до втрати надходжень і не потребуватиме додаткових видатків. У такому разі вхідний ПДВ, сплачений у складі вартості товарів, робіт і послуг, необхідних для надання послуги відноситься до складу витрат.

Звільнення матиме позитивний вплив на тариф для кінцевих споживачів – населення й, що найважливіше, дозволить уникнути накопичення заборгованості зі сплати ПДВ до бюджету. Це пояснюється тим, що за умови застосування тарифу

нижче економічно обґрунтованого та несвоєчасного або неповного отримання компенсації різниці в тарифах у надавача послуги не виникатимуть податкові зобов'язання з ПДВ, які він не зможе повністю сплатити через брак відповідних надходжень. Відповідно, не накопичуватиметься й заборгованість, а податкове навантаження буде пов'язане з фінансовим результатом діяльності: податок на прибуток сплачуватиметься лише за наявності прибутку.

Зважаючи на вищезазначене, вважаємо, що зменшення ставки оподаткування ПДВ чи звільнення послуги водопостачання від оподаткування ПДВ знизило б боргове навантаження, підвищило б фінансову стійкість надавачів послуги та сприяло б покращенню економічної безпеки підприємств питного водопостачання.

Окремо варто розглянути питання застосування спрощеної системи оподаткування при наданні послуги водопостачання. Проста та зрозуміла система оподаткування, яка враховує соціальну важливість сфери питного водопостачання, не створює надмірне фіскальне навантаження та при цьому забезпечує рівні умови для будь-якої організаційно-правової форми утримання та обслуговування, є важливою складовою надання якісної послуги питного водопостачання та розвитку галузі [164]. Наразі, діюче податкове законодавство не передбачає можливості обирати спрощену систему оподаткування для комунальних підприємств. В той же час інші доступні форми утримання та обслуговування можуть бути платниками єдиного податку.

Обмеження встановлює п.п. 291.5.5 ПКУ, який зазначає, що не можуть бути платниками єдиного податку першої-третьої груп суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належать юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25 відсотків [165]. Так як засновником комунального підприємства є територіальна громада та частка громади складає 100% у статутному фонді підприємства, комунальні підприємства не можуть обрати спрощену систему оподаткування.

І не зважаючи на заборону перебування на спрощеній системі оподаткування, постає питання, а чи достатньо ліміту у 1167 розмірів мінімальної заробітної плати, навіть для підприємств – надавачів послуг водопостачання у невеликих сільських

та селищних громадах та чи варто починати боротьбу за право перебування комунальних підприємств на спрощеній системі оподаткування з огляду на невеликий ліміт? Адже реформа децентралізації, яка поміж іншого передбачає формування спроможних громад, спричинила зміни адміністративно-територіального устрою шляхом об'єднання (укрупнення) територіальних громад та відповідно й оптимізацію управлінських процесів. В цьому контексті досить природним виглядає процес укрупнення чи злиття надавачів публічних послуг у громаді. Певною мірою є оптимальним рішенням – одна громада одне комунальне підприємство, що мало б означати значне збільшення території обслуговування та й відповідно доходу підприємства, який мав би перевищувати максимально можливу межу перебування на спрощеній системі оподаткування. Для багатьох громад це твердження є правильним і навіть маючи право переходу на єдиний податок, комунальні підприємства таких громад не змогли б ним скористатися саме через великий дохід. В той же час значна частина територіальних громад має декілька комунальних підприємств, які надають різні види послуг та обслуговують різні території. Наявність декількох підприємств не обов'язково свідчить про неефективну організаційно-управлінську структуру. Необхідно враховувати територіальні особливості, фактор наявності тієї чи іншої послуги в населених пунктах громади, наявність та функціонал комунальних підприємств, які працювали до об'єднання. Як приклад розглянемо ситуацію з надавачами послуг водопостачання та водовідведення у Новоолександрівській громаді Дніпропетровської області де надавачами цих послуг є три різні комунальні підприємства. Послугу водопостачання у селах Новоолександрівка, Дослідне та Старі Кодаки надає КП «Дніпроводоканал» Дніпровської міської ради, послугу водовідведення у селі Новоолександрівка надає місцеве КП «Сура» Новоолександрівської сільської ради, для забезпечення водою Волоського старостинського округу у 2016 році засновано КП «Волоські мережі» [164].

В цьому випадку створення КП «Волоські мережі» не ототожнюється з дублюванням повноважень чи неефективністю, а скоріше навпаки було чи не єдиною на той час можливістю відновлення постійної подачі питної води

мешканцям Волоського та прилеглих сіл. Попередній надавач послуги водопостачання КП «Дніпроводоканал» не мало наміру вкладати кошти у відновлення зношених мереж водопостачання, для великого комунального підприємства не було пріоритетом постачання води мешканцям невеликих сіл сусідньої громади, більш економічно вигідно було відмовитись від обслуговування цих сіл. Староста Волоського, Андрій Пінчук зазначив: «Коли мене обрали, було тільки одне прохання – зробіть щось із водою» [236]. За допомоги однодумців та за фінансової підтримки сільської ради, обласної ради, фонду громади, мешканців та проєкту DESPRO вдалося відновити водопостачання та налагодити утримання та обслуговування. Для того, щоб кардинально змінити ситуацію, Новоолександрівській громаді знадобилося 4 роки і 32 млн грн. Від 2016 року Волоське – приклад успішної децентралізації. Існуюча до реформи Волоська сільська рада не змогла вирішити проблему, саме завдяки формування більш спроможної Новоолександрівської громади стало можливим забезпечити водою Волоський старостинський округ.

У табл. 3.5 наведено результат порівняння доходу КП «Волоські мережі» за 2020-2025 роки та співставлення його з актуальною на той час межею перебування на спрощеній системі оподаткування, дані якої свідчать про те, що доходи підприємства у 2020-2025 роках не досягали граничної суми перебування на спрощеній системі оподаткування. Фактично, за можливості перебування на спрощеній системі оподаткування КП «Волоські мережі» могло б обрати третю групу платника єдиного податку.

Таблиця 3.5

Дохід КП «Волоські мережі»

№	Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Дохід КП, тис. грн	4209,2	4105,9	3368,3	4474,1	4891,6	6403,5
2	Межа перебування на спрощеній системі оподаткування, тис. грн	6497,3	7002,0	7585,0	7818,9	8285,7	9336,0

Джерело: сформовано автором за [237]

Для наочності результат порівняння між спрощеною та загальною системами оподаткування наведено у табл. 3.6.

Опція перебування на тривідсотковій ставці єдиного податку та сплаті податку на додану вартість за ставкою 20% не розглядалася у табл. 3.6 через те, що це нівелює майже всі переваги спрощеної системи оподаткування перед загальною у випадку надання послуги водопостачання в малій громаді. Саме сплата єдиного податку за ставкою 5% та відсутність зобов'язань з податку на додану вартість є бажаною системою оподаткування для комунальних підприємств – малих надавачів послуг водопостачання.

Таблиця 3.6

Порівняння систем оподаткування

№	Категорія	Загальна система	Спрощена система, 5%+1%
1	Податок на прибуток	18% від прибутку	«-»
2	Податок на додану вартість	«-» - якщо обсяг оподатковуваних операцій менше 1 млн грн (за 12 міс.) 20% - якщо обсяг оподатковуваних операцій більше 1 млн грн (за 12 міс.)	«-» - при сплаті єдиного податку 5%.
3	Єдиний податок	-	5% від доходу
4	Військовий збір	-	1% від доходу
5	Складність ведення обліку	висока	середня
6	Кваліфікація бухгалтера	висока	середня
7	Бажаний статус постачальника товарів, послуг	Платник ПДВ	неважливо
8	Сума річного доходу	Без обмежень	до 1167 мінімальних заробітних плат

Джерело: сформовано автором з використанням [165]

Щодо податку на прибуток, то зважаючи на вищезазначені узагальнені дані щодо тарифу на послугу водопостачання та її собівартості, питання сплати податку на прибуток не є критичним так, як підприємства часто працюють на межі рентабельності, або й сильно залежать від допомоги засновника. В такій ситуації складається враження, що перехід на сплату єдиного податку за ставкою 5% та військового збору – 1% може призвести до збільшення податкового навантаження. Для якісної оцінки зміни податкового навантаження необхідно врахувати вплив

податку на додану вартість на кінцевий результат. Враховуючи попередній аналіз можемо зазначити, що частка доданої вартості у структурі тарифів складає близько 50%, що означає, що сума податкового зобов'язання з податку на додану вартість приблизно удвічі перевищуватиме суму податкового кредиту, на яку буде зменшено суму податкового зобов'язання, а отже близько 10% від вартості послуги централізованого водопостачання перераховується до державного бюджету у вигляді сплати зобов'язання з податку на додану вартість.

Отже, якщо в комплексі розглядати застосування спрощеної та загальної систем оподаткування для послуги водопостачання, то з точки зору податкового навантаження, яке сукупно створюють податок на прибуток та на додану вартість, перехід на п'ятивідсотковий єдиний податок та військовий збір за ставкою 1%, дозволять тримати тариф на меншому рівні, а основне, що єдиний податок надходить до місцевого бюджету і кошти сплачені споживачами у вигляді податку з більшою вірогідністю будуть повернуті до системи у вигляді капітальних інвестицій в інфраструктуру водопостачання.

Ще однією важливою перевагою спрощеної системи оподаткування є легкість ведення обліку. Для багатьох невеликих комунальних підприємств у сільській місцевості та малих містах є проблемою знайти кваліфікованого бухгалтера, що має високу кваліфікацію, досвід роботи з податком на додану вартість та ще й готовність працювати у галузі, яка не може запропонувати конкурентну заробітну плату. Яскравим прикладом є КП «Волоські мережі», підприємство не змогло знайти кваліфікованого бухгалтера та було змушено передати на аутсорсинг ведення бухгалтерського та податкового обліку.

Певною мірою питання щодо можливості застосування комунальними підприємствами – надавачами послуг водопостачання – спрощеної системи оподаткування виникло через відсутність зниженої ставки ПДВ або звільнення таких послуг від оподаткування. У практиці окремих громад це спонукало до створення кількох невеликих комунальних підприємств, аби не перевищити встановлений законодавством поріг обов'язкової реєстрації платником ПДВ. Так, Березівська громада для надання послуг водопостачання та поводження з твердими

побутовими відходами використовує два окремі комунальні підприємства. Фактично громада свідомо утримувала два підприємства, аби уникнути реєстрації платником ПДВ, яка означала б підвищення тарифів і ускладнення бухгалтерського та податкового обліку. За таких умов право перебування на спрощеній системі оподаткування дозволило б зняти цю проблематику.

На рис. 3.4 наведено підходи, які, на нашу думку є актуальними, зважаючи на стан сфери водопостачання та проблеми галузі й свідчать про те, що для покращення фінансового забезпечення, підвищення фінансової стійкості, а отже й зміцнення економічної безпеки надавачів послуг водопостачання потрібно переглянути існуючі підходи до оподаткування цієї послуги.

Вважаємо, що зменшення ставки ПДВ (зокрема, до 0 % чи 7 %) або звільнення послуги водопостачання від оподаткування ПДВ сприяло б зміцненню економічної безпеки підприємств питного водопостачання, оскільки дозволило б підвищити рівень доступності послуги завдяки стримуванню тарифного навантаження, покращити фінансове забезпечення та фінансову стійкість підприємств галузі і зменшити ризик накопичення податкової заборгованості. Водночас, якщо оподаткування ПДВ буде збережено, доцільно змінити підхід до виникнення обов'язку з його перерахування до бюджету. Такий обов'язок має виникати після того, як підприємство отримало повний обсяг коштів за надані послуги відповідно до економічно обґрунтованого тарифу.

У разі встановлення тарифу нижче економічно обґрунтованого ПДВ перераховується до бюджету вже після повного відшкодування різниці в тарифах за відповідний період. Такий підхід дозволить зменшити ризики касових розривів та «вимивання» обігових коштів. Крім того, малим комунальним підприємствам, які надають послуги водопостачання, доцільно дати можливість застосовувати спрощену систему оподаткування. Це зменшить податкове та адміністративне навантаження на них і спростить ведення бухгалтерського та податкового обліку. До того ж єдиний податок надходить до місцевого бюджету, тому сплачені кошти з більшою ймовірністю повернуться в інфраструктуру водопостачання.

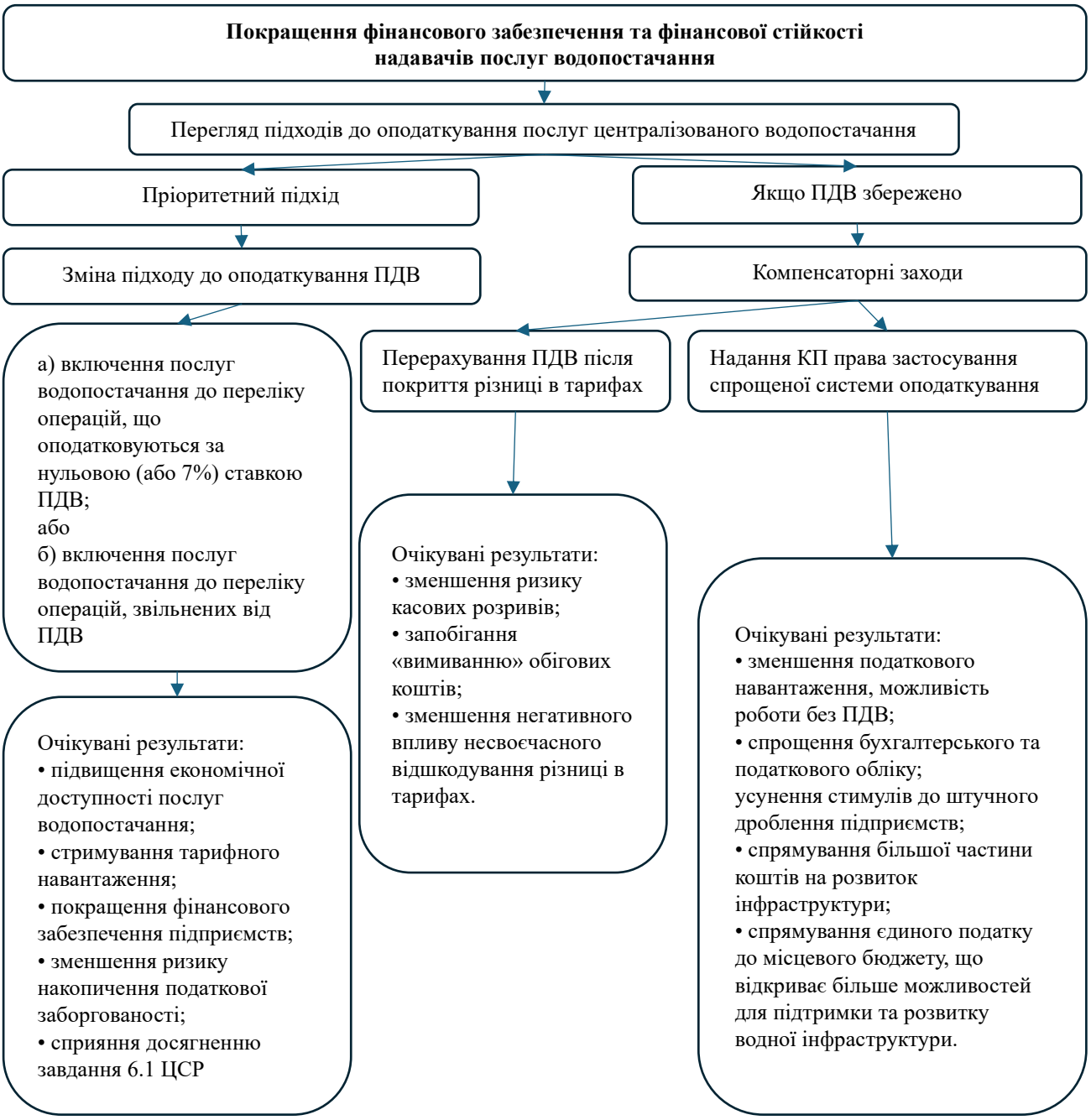


Рис. 3.4. Пропозиції щодо фінансового забезпечення та фінансової стійкості надавачів послуг водопостачання.

Джерело: сформовано автором

3.3. Методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств водопостачання як складова управління їх економічною безпекою

Ефективна та скоординована діяльність надавача послуг централізованого

питного водопостачання є ключовою умовою якісного та безперервного забезпечення населення водою, а також запорукою сталого функціонування інфраструктури водопостачання. Як показав аналіз у попередніх розділах, сучасні підприємства водопостачання працюють у складних умовах, що характеризуються високим рівнем зношеності мереж, обмеженістю фінансових ресурсів, нерівномірністю тарифної політики та значною залежністю від управлінських рішень органів місцевого самоврядування. Тому оцінювання їхньої ефективності не може ґрунтуватися лише на формальних фінансових показниках.

На перший погляд, ефективність підприємства може здаватися очевидною: якщо воно покриває власні витрати, не потребує фінансової підтримки з боку засновника та має можливість оновлювати основні засоби, його діяльність можна вважати результативною. І навпаки, постійна залежність від бюджетних субсидій може створювати враження низької ефективності. Проте такий підхід є надто спрощеним і не враховує реальних умов функціонування систем водопостачання.

Як показує практика, підприємство може демонструвати фінансову самодостатність за рахунок завищених тарифів, що знижує доступність послуг для населення та суперечить принципам соціальної справедливості. Водночас інше підприємство може працювати за тарифами, нижчими за економічно обґрунтований рівень, що призводить до хронічного недофінансування, зростання втрат води, погіршення якості послуг та неможливості модернізації інфраструктури. Саме тому оцінювання ефективності має враховувати комплекс факторів, які відображають як економічну, так і соціальну природу діяльності підприємств водопостачання.

Важливо підкреслити, що ефективність підприємств централізованого водопостачання відрізняється від класичного розуміння економічної ефективності, характерного для комерційних організацій. Підприємства водопостачання виконують суспільно важливу функцію, забезпечуючи населення життєво необхідною послугою, що належить до критичної інфраструктури. Тому оцінювання їхньої діяльності має ґрунтуватися на поєднанні двох підходів:

1. Економічного (комерційного) – що оцінює раціональність витрат, структуру тарифу, здатність підприємства забезпечувати відтворення основних

фондів та фінансову стійкість.

2. Соціального – що визначає доступність, якість, безперервність та надійність послуг для населення, а також відповідність діяльності підприємства інтересам громади.

Головною метою підприємств централізованого водопостачання є не отримання прибутку, а забезпечення сталого, безпечного та якісного надання послуг за економічно обґрунтованого рівня витрат. Саме тому оцінювання стійкості та ефективності має базуватися на системі показників, що охоплюють фінансові, технічні, операційні та соціальні аспекти діяльності.

Комплексний підхід до аналізу дозволяє сформувати інтегральний показник економічної стійкості надання послуг водопостачання. Правильно розроблений алгоритм його оцінювання забезпечує об’єктивність висновків, дозволяє відстежувати динаміку змін у діяльності підприємства та створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості системи водопостачання.

Зважаючи на те, що в Україні переважає модель надання послуг водопостачання «публічна/публічна» (public/public), за якої інфраструктура водопостачання здебільшого перебуває у власності територіальних громад, а основною організаційно-правовою формою управління та обслуговування є комунальні підприємства, особливої актуальності набуває запровадження дієвого механізму оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг. Такий механізм є ключовим інструментом підвищення якості управління послугами водопостачання, насамперед на місцевому рівні.

Організація послуги водопостачання в Україні, вибір оптимальної моделі її надання та визначення масштабу охоплення одним надавачем є складним і багатокомпонентним завданням. Складність зумовлена відсутністю національної стратегії питного водопостачання та водовідведення, а також недостатнім розвитком регіональних стратегічних документів у цій сфері. Наявні програмні та стратегічні документи на рівні громад і регіонів лише частково охоплюють питання розвитку водопостачання та не формують цілісного бачення організації послуги з

урахуванням усіх регіональних особливостей, стану інфраструктури, доступності джерел води та безпекових викликів.

За таких умов першочергового значення набуває формування стійкого та ефективного механізму надання послуги водопостачання на рівні територіальної громади. Це відповідає логіці адміністративно-територіальної реформи та принципу субсидіарності, згідно з яким питання, що можуть бути вирішені локально, мають вирішуватися саме в межах громади. Належна організація водопостачання на рівні громад передбачає впорядкування об’єктів водної інфраструктури, визначення відповідального надавача послуги, формування механізмів утримання та обслуговування, фінансування та розвитку, а також поступове розширення охоплення централізованим водопостачанням там, де це технічно, економічно та соціально доцільно.

У цьому контексті концепція «один надавач послуги — одна територіальна громада» може розглядатися як базова модель для тих громад, які здатні забезпечувати повний технологічний цикл водопостачання — від забору води до її постачання споживачам у межах своїх територій. Перевага такої моделі полягає у зміцненні зв’язку між надавачем послуги водопостачання та органом місцевого самоврядування, що підвищує залученість та зацікавленість громади у розвитку послуги. Водночас така модель частково суперечить поширеному твердженню щодо потреби в агрегації надавачів послуг (укрупнення, створення регіональних надавачів послуг) задля досягнення ефекту економії на масштабі [238]. З іншого боку, створення єдиного надавача послуги на рівні громади вже є формою агрегації та веде до об’єднання функцій у межах громади — створення єдиного оператора водопостачання, який разом з органом місцевого самоврядування є відповідальним за стан інфраструктури, якість послуги, тарифну політику та інвестиційне планування. Це дозволяє уникати надмірного адміністративного навантаження та розпорошення зусиль, а також поєднувати економічні та соціальні завдання, забезпечуючи внутрішній баланс між різними елементами водної інфраструктури населених пунктів громади.

Водночас зазначена модель не є універсальною чи єдино можливою. Громади,

які не мають достатніх джерел водопостачання, необхідної інфраструктури або фінансової та організаційної спроможності, можуть потребувати інших рішень. На нашу думку, розроблення та впровадження таких рішень доцільно здійснювати за принципом «знизу вгору», зокрема із використанням механізмів, передбачених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [239], та із залученням підтримки регіонального рівня. Проте навіть у таких випадках ключовою передумовою подальшого розвитку та/або співробітництва має бути сформований механізм управління послугою водопостачання або водною інфраструктурою на рівні громади: інвентаризація та належне юридичне оформлення об’єктів, визначення джерел фінансування їх утримання і розвитку, запровадження інструментів планування та контролю.

Стійкий локальний механізм утримання та обслуговування може стати основою для подальшого укрупнення або регіоналізації моделі організації водопостачання, якщо така потреба буде обґрунтованою. Натомість передчасна агрегація надавачів без формування спроможного рівня управління в громадах ризикує залишити поза увагою розвиток водопостачання на сільських територіях і не забезпечити очікуваного ефекту масштабу. Тому орган місцевого самоврядування та надавач послуги повинні мати можливість об’єктивно оцінювати стійкість і ефективність існуючої моделі, визначати проблемні зони та ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення якісного, безперервного та економічно збалансованого водопостачання.

На державному рівні здійснюється збір статистичної інформації та визначено систему показників, що підлягають щорічному збору, зіставленню та моніторингу. Зокрема, у Національній доповіді про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні за 2024 рік [110] аналізується низка показників діяльності сфери водопостачання.

До таких показників належать: частка забезпечення населення та населених пунктів централізованим водопостачанням; частка населення, яке користується привізною водою; рівень втрат води; частка насосного обладнання, що потребує заміни; частка ветхих та аварійних мереж водопостачання; частка споживачів, для

яких нарахування здійснюється за показаннями приладів обліку; чисельність працівників, залучених до роботи на підприємствах водопостачання та водовідведення; собівартість послуги водопостачання; стан розрахунків підприємств водопостачання за спожиту електроенергію; частка нестандартних проб води в системах централізованого водопостачання [110].

Зазначені показники є важливими для оцінки загального стану галузі водопостачання, однак вони не дають можливості сформувати цілісне уявлення про ефективність та стан діяльності конкретного надавача послуг. Крім того, достовірність і якість поданих даних періодично ставляться під сумнів авторами самої Національної доповіді. Важливо також враховувати, що збір інформації здійснюється на регіональному рівні, після чого на її основі формуються узагальнені національні показники. Такий підхід не створює підґрунтя для проведення аналізу якості та ефективності надання послуг на рівні окремої територіальної громади та не дає змоги оцінити рівень надійності й результативності роботи конкретного надавача послуг водопостачання.

Якісні зміни у системі збору інформації щодо сфери водопостачання можна зафіксувати з затвердженням 21.01.2025 року постанови Кабінету Міністрів України №61 Про затвердження Порядку здійснення державного моніторингу у сферах питної води та питного водопостачання, водовідведення. Відповідно до постанови протягом 3-х місяців Міністерству розвитку громад та територій України мало розробити та затвердити рекомендовані індикаторні показники моніторингу та в протягом цього ж строку розробити та впровадити інформаційно-аналітичну платформу для збору, обробки, збереження та аналізу інформації про якість питної води, стан об’єктів централізованого питного водопостачання, стан систем водовідведення та інформувати щороку до 15 березня календарного року, що настає за звітним, Кабінет Міністрів України про результати здійснення державного моніторингу [240]. Відповідно до цієї постанови обов`язок внесення до платформи даних, повідомлення про аварії та надзвичайні ситуації покладається на підприємства питного водопостачання.

Мінрозвитку 30.03.2026 року своїм наказом 689 визначив Рекомендовані

індикаторні показники державного моніторингу у сферах питної води та питного водопостачання, водовідведення [241]. Наказ містить перелік з 24 індикаторів, з яких 19 стосуються питного водопостачання. Інформаційно-аналітична платформа все ще знаходиться в стані розробки, так, зокрема у липні 2025 року відбулася установча нарада щодо розробки інформаційно-аналітичної платформи у сфері питної води та водовідведення, зокрема ЮНІСЕФ є ключовим партнером Мінрозвитку у впровадженні платформи. Очікується, що впровадження такого цифрового інструменту дозволить не лише покращити прийняття рішень у сфері водопостачання, а й сприятиме захисту прав споживачів, прозорому розподілу ресурсів та підвищенню інвестиційної привабливості галузі [242].

На нашу думку, після розроблення платформи та спровадження системи регулярного моніторингу має значно покращитись якість та обсяг статистичної інформації про послугу водопостачання, а зважаючи на те, що підприємства самостійно та регулярно вноситимуть дані це дасть змогу сформувати національну систему бенчмаркінгу, що допоможе підприємствам краще оцінити свій стан та порівняти показники з аналогічними підприємствами. Визначений міністерством набір показників, за умови правильного підбору групи індикаторів, визначення порогових значень та нормування показника та присвоєння ваги показника, може бути основою для оцінки стійкості та ефективності надавача послуг.

Водночас наявність системи індикаторів та регулярний збір статистичної інформації самі по собі не забезпечують можливості комплексної оцінки діяльності надавачів послуг водопостачання та визначення напрямів підвищення ефективності їх роботи. У цьому контексті важливого значення набуває бенчмаркінг як інструмент порівняльного аналізу та оцінювання діяльності. Як зазначають Шкільняк М.М. та Крамарчук С.П. [243], відсутність послідовної концептуальної моделі бенчмаркінгу для сталого розвитку та недостатній розвиток спільних механізмів бенчмаркінгу стримують ефективність впровадження цілей сталого розвитку в управлінські процеси. Історично бенчмаркінг сформувався як механізм порівняння результатів діяльності з метою підвищення продуктивності та ефективності управління, однак його класичний підхід, зосереджений переважно

на економічних показниках, поступово втрачає достатність для оцінки сучасних систем управління. Сьогодні бенчмаркінг дедалі більше розглядається як інструмент стратегічного управління, який передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних критеріїв та дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності й стійкості функціонування підприємств [243].

У світовій практиці бенчмаркінгу у водопостачанні найбільш поширеною методологічною основою є система показників ефективності Міжнародної водної асоціації (International Water Association, IWA) Performance Indicators for Water Supply Services, 3rd edition [88], яка визначає стандартизований набір індикаторів для оцінювання технічних, економічних та операційних характеристик діяльності водопровідних підприємств. Практичним інструментом збору та порівняльного аналізу таких даних є міжнародна платформа IBNET [244], що забезпечує акумулювання та уніфікацію показників водопостачальних підприємств для цілей бенчмаркінгу. У сучасному форматі IBNET функціонує як оновлена цифрова платформа New IBNET (IBNET 2.0), орієнтована на інтеграцію даних та підтримку порівняльного аналізу ефективності водопровідних підприємств.

Світовий банк у своєму виданні The IBNET Water Supply and Sanitation Blue Book 2014 презентував напрацювання щодо застосування індикаторів ефективності за 2006 та 2011 роки, а також зазначив, що поряд із потребою у використанні різних індикаторів існує попит на єдину інтегральну оцінку, яка б відображала результати діяльності або ефективність роботи надавача послуг водопостачання. Для задоволення цього попиту було запропоновано методику визначення загального індексу – Apgar IBNET, яка базується на п’яти показниках, наведених у табл. 3.7 [221].

Для визначення індексу Apgar було використано систему оцінювання, яка фактично складалася з трьох фіксованих оцінок – «0», «1» та «2». Варто зазначити, що середнє значення індексу Apgar у 2010 році становило 7,92 [221]. Програма Danube Water Program також наголошує на потребі оцінювання загального рівня ефективності надавачів послуг водопостачання. Працюючи з країнами Дунайського басейну над просуванням інструменту IBNET, фахівці Програми розробили підхід

до комплексної оцінки рівня ефективності надавача послуг. Така оцінка базується на 10 індикаторах системи IBNET, з яких 7 використовуються для оцінки послуги водопостачання та 7 – для оцінки послуги водовідведення [245]. На основі зазначених індикаторів формується інтегральний показник – індекс ефективності діяльності підприємства водопостачання (Water Utility Performance Index (WUPI)).

Таблиця 3.7

Індикатори для визначення індексу Apgar.

№	Найменування	Значення
1.1	Охоплення водопостачанням	0 якщо < = 75%; 1 якщо від 75% до 90%; 2 якщо > 90%
6.2	Бездохідна вода	0 якщо > = 40%; 1 якщо від 10% до 40%; 2 якщо < 10%
19.1	Доступність води	0 якщо > 2.5%; 1 якщо від 1.0% до 2.5%; 2 якщо < = 1.0%
23.1	Період збору коштів	0 якщо > = 180 днів; 1 якщо від 90 днів до 180 днів; 2 якщо < 90 днів
24.1	Покриття операційних витрат	0 якщо < 100%; 1 якщо від 100% до 140%; 2 якщо > = 140%
Значення індексу Apgar IBNET		Критично низьке < = 3.6; низьке - від 3.7 до 5,0; достатнє - від 5,1 до 7,2; нормальне > 7.2;

Джерело: сформовано за: [221, с. 26]

Для кожного показника значення регіональної найкращої практики (верхня межа) було визначено на основі експертних оцінок та аналізу існуючої бази даних, тоді як нижня межа, як правило, визначалася як найнижче можливе значення. Ефективність роботи конкретного комунального підприємства оцінюється на основі лінійної залежності між нижньою та верхньою межами. Кожен показник має однакову вагу у розрахунку загального індексу (100 % / кількість індикаторів). В свою чергу, варто зазначити, що WUPI в порівнянні з Apgar використовує 2 додаткові індикатори, це Рівень оснащеності засобами обліку, вимірюється у відсотках та Кількість працівників водопостачання на кожні 1000 підключень. Крім того, є також різниця у підходах до визначення бездохідної води, наприклад WUPI оцінює не відсоток втрат води, а втрати води на кожен кілометр мереж водопостачання [245, с. 106].

На нашу думку, застосування практики визначення індексу ефективності діяльності надавача послуг водопостачання є необхідним інструментом для оперативної оцінки прогресу або регресу функціонування підприємства, а також

для пришвидшення процесів прийняття управлінських рішень і своєчасного реагування на негативні тенденції.

Враховуючи викладене, нами було розроблено методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання. Зазначений методичний підхід наведено у Додатку Г. Його метою є створення простого та дієвого інструменту для оцінювання стійкості та ефективності надання послуг водопостачання, який буде зручним у застосуванні та сприятиме вдосконаленню управлінських практик у сфері водопостачання в громадах сіл, селищ і малих міст.

Методичний підхід сформовано з урахуванням таких принципів:

- комплексність – охоплення ключових аспектів діяльності надавачів послуг водопостачання;
- збалансованість – використання системи показників, що дає змогу оцінити стан надання послуг з різних позицій (фінансової, соціальної та операційної);
- вимірюваність – застосування показників, які можуть бути кількісно визначені та отримані на практиці;
- порівнюваність – забезпечення можливості зіставлення показників діяльності одного надавача послуг із показниками інших надавачів;
- управлінська корисність – орієнтація на практичне використання результатів оцінювання для вдосконалення управлінських підходів і підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Також методичний підхід може бути використаний у якості інструменту вимірювання прогресу або регресу, визначення загального рівня надання послуг водопостачання та оцінки ефективності діяльності підприємства. Додатково його результати можуть використовуватися як один із показників оцінювання роботи керівника підприємства та як додаток до річного звіту для підвищення об’єктивності оцінки результатів діяльності надавача послуги водопостачання.

Застосування цього інструменту також може бути корисним для міжнародних гуманітарних організацій і проєктів міжнародної технічної допомоги, які працюють із громадами або надавачами послуг на довгостроковій основі та

мають потребу у використанні інструментів оцінювання прогресу для підтвердження досягнення запланованих результатів і визначення рівня впливу реалізованих заходів.

Набір показників сформовано за принципами простоти, зрозумілості та надійності. Кожен показник відображає окремий важливий аспект діяльності надавача послуг у межах відповідного компонента оцінювання. Показники скомпоновано таким чином, щоб забезпечити можливість визначити, чи не досягається покращення значення одного показника за рахунок погіршення результатів за іншим. Їх одночасне використання забезпечує комплексну оцінку стійкості та ефективності надання послуг.

Індикатори поділено на:

- фінансові індикатори;
- операційні індикатори (специфічні для послуги, що надається);
- індикатори задоволеності споживачів та цінової доступності;
- індикатори процесу.

Оцінювання кожного показника здійснюється шляхом нормування його фактичного значення за лінійною шкалою між встановленими нижньою та верхньою межами з подальшим переведенням у бальну систему від 1 до 5, де 1 бал відповідає нижній межі показника, а 5 балів – верхній межі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Характеристики оцінок

Оцінка	До 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	Критичний рівень	Від дуже низького до низького	Від низького до прийнятного	Хороший рівень	Високий рівень

Джерело: сформовано автором

Фактичні значення, нижчі за встановлену нижню межу, оцінюються у 0 балів. Значення, що перевищують верхню межу, оцінюються у 5 балів. При цьому граничні значення належать до вищого інтервалу.

Для кожного показника передбачено окремий підпункт, що містить опис мети його застосування, бажаний результат, нижню та верхню межі, джерело інформації

(опис способу отримання даних для розрахунку значення показника), шкалу оцінювання з відповідними поясненнями, а також іншу додаткову інформацію, яка, на нашу думку, є необхідною для кращого розуміння респондентами змісту показника.

Наступним етапом є визначення значень кожного індикатора та їх приведення до єдиної шкали оцінювання від 0 до 5 балів. Оскільки індикатори характеризують різні аспекти діяльності надавача послуг і мають неоднаковий вплив на результати комплексного оцінювання, для кожного з них встановлюється ваговий коефіцієнт.

Індикаторам, оцінювання яких ґрунтується на співвідношенні кількісних показників результативності та ефективності діяльності, присвоюється ваговий коефіцієнт 1. Індикаторам, що характеризують організаційні процеси або рівень упровадження визначених процедур, підходів чи практик, присвоюється ваговий коефіцієнт 0,5.

Таким чином, фінансовим індикаторам, операційним індикаторам, індикаторам задоволеності споживачів та цінової доступності встановлюється ваговий коефіцієнт 1 (винятком є Фін 2 з ваговим коефіцієнтом 2), тоді як індикаторам процесу – ваговий коефіцієнт 0,5. Перелік індикаторів та їх основні характеристики зазначено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Індикатори, які формують ІСЕ

Індикатори	Найменування	Метод розрахунку	Нижня межа	Верхня межа	Напрям впливу	Вага
Фінансові індикатори						
Фін 1.	Рівень покриття витрат	Загальний дохід / Загальні витрати * 100	80%	120%	+	1
Фін 2.	Рівень покриття операційних витрат	Дохід від водопостачання / Операційні витрати на надання послуги (без амортизації) * 100	50%	150%	+	2
Фін 3.	Рівень придатності основних засобів	Залишкова вартість осногвних засобів / Первісна вартість основних засобів * 100	20%	100%	+	1
Фін 4.	Рівень оплати послуги	Отримані платежі / Виставлені рахунки * 100	80%	100%	+	1

Індикатори	Найменування	Метод розрахунку	Нижня межа	Верхня межа	Напрям впливу	Вага
Операційні індикатори послуги водопостачання						
ВП 1.	Частка населення, охопленого послугою водопостачання	Населення, яке має доступ до послуги / Загальна кількість населення * 100	40%	100%	+	1
ВП 2.	Рівень оснащеності приладами обліку	Абоненти з лічильниками / Загальна кількість абонентів *100	70%	100%	+	1
ВП 3.	Рівень втрат води	(Подана вода – Продана вода) / Подана вода *100	0%	60%	-	1
ВП 4.	Кількість працівників водопостачання на кожні 1000 абонентів	Працівники задіяні у водопостачанні / Кількість абонентів*1000	3	10	-	1
Показники задоволеності якістю послуг						
ЯП 1.	Задоволеність якістю послуг	Кількість задоволених респондентів / Загальна кількість респондентів *100	60%	100%	+	1
ЯП 2.	Скарги на послуги	Кількість скарг за рік / Кількість абонентів *100	0%	4%	-	1
ЯП 3.	Індекс доступності послуги водопостачання	Витрати на воду / Дохід домогосподарства * 100	0,5%	4,5%	-	1
Показники процесу						
П 1.	Процедури розгляду скарг	Відповідно до застосовуваних практик	0	5	+	0,5
П 2.	Впровадження процедур стягнення боргів та дебіторської заборгованості	Відповідно до застосовуваних практик	0	5	+	0,5
П 3.	Порядок експлуатації та технічного обслуговування	Відповідно до застосовуваних практик	0	5	+	0,5

Джерело: розроблено автором; граничні значення показників визначено з використанням [221; 245–248]

Індекс стійкості та ефективності (ICE) визначається як середньозважене

значення оцінок усіх індикаторів та розраховується шляхом ділення суми добутків оцінок індикаторів на відповідні вагові коефіцієнти на суму вагових коефіцієнтів (формула 3.1).

$$ICE = \Sigma(O_i \times W_i) / \Sigma W_i, \quad (3.1)$$

де O_i – оцінка кожного індикатора за шкалою від 0 до 5 балів;

W_i – ваговий коефіцієнт і-го індикатора;

Σ – операція підсумовування за всіма індикаторами.

Для розрахунку ICE розроблено допоміжний інструмент у вигляді електронної таблиці у форматі .xls. Електронна таблиця містить окремі вкладки для кожного індикатора, у межах яких здійснюється внесення базових даних, необхідних для розрахунку відповідних значень. Для кожного індикатора передбачено три періоди оцінювання, що забезпечує можливість аналізу динаміки змін у часі. Індикатори процесу оцінюються респондентами на основі експертного визначення ступеня впровадження відповідних процедур, методів або практик відповідно до описових характеристик кожного рівня оцінки. Після внесення вихідних даних у відповідні поля електронної таблиці здійснюється автоматичний розрахунок значень кожного індикатора та ICE, які відображаються у зведеній (підсумковій) вкладці.

Для кожного показника визначено верхню та нижню межі на основі тематичних аналітичних звітів, статистичних даних і практики надання послуг [221; 245–248].

Зокрема, встановлення верхньої та нижньої меж значень найважливішого фінансового індикатора Фін 2 – Рівень покриття операційних витрат здійснювалося, виходячи з того, що нейтральним результатом є повне покриття операційних витрат, тобто 100 %, якому відповідає оцінка 3. Такий підхід обрано з урахуванням того, що в міжнародній практиці відбувся перехід від концепції повного відшкодування витрат (Full Cost Recovery, FCR) виключно за рахунок тарифів до концепції сталого відшкодування витрат (Sustainable Cost Recovery, SCR), яка передбачає

фінансування діяльності підприємств за рахунок поєднання тарифів, податків (субсидій) та трансфертів [248]. За такого підходу капітальні витрати можуть покриватися не лише за рахунок тарифів, а й за рахунок бюджетної підтримки та інших джерел фінансування, тоді як доходи від тарифів повинні забезпечувати щонайменше повне покриття операційних витрат, що є важливою передумовою фінансової стійкості підприємств водопостачання та водовідведення. Для розрахунку інтегрального показника WUPI для індикатора Operating Cost Coverage встановлено нижню та верхню межі нормування на рівні 50 % та 180 % відповідно [245]. У цьому дослідженні нижню межу залишено без змін, тоді як верхню межу для індикатора Фін 2 встановлено на рівні 150 %, що відповідає максимальному значенню показника для країн, що розвиваються [246].

Для визначення меж оцінювання продуктивності персоналу було враховано результати міжнародних досліджень. Зокрема, для підприємств водопостачання у країнах із високим рівнем доходу типовим є показник 0,8–2,5 працівника на 1 000 абонентів, у країнах із рівнем доходу вище середнього – 2,5–5,0, у країнах із рівнем доходу нижче середнього – 5,0–8,0, тоді як у країнах із низьким рівнем доходу він перевищує 10 працівників на 1 000 абонентів [247]. Водночас, за даними Danube Water Program, для країн, що не є членами ЄС, середній показник становить 13,3 працівника на 1 000 абонентів [245, с. 103]. З огляду на це та враховуючи, що методичний підхід призначено для використання невеликими надавачами послуг з водопостачання, межі оцінювання було встановлено на рівні 3–10 працівників на 1 000 абонентів.

Агреговане значення індексу можна інтерпретувати на основі раніше застосованої системи оцінювання, яка коливається від 0 до 5 балів. Отримання оцінки у 3 бали вважається нейтральним результатом. У той же час будь-які зміни, зокрема підвищення тарифів на електроенергію, вихід з ладу застарілого обладнання, підвищення заробітної плати або зменшення обсягів підтримки з боку органу місцевого самоврядування, можуть мати значний вплив через відсутність запасу стійкості. Це свідчить про наявність хиткої рівноваги та потребу у прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності

діяльності надавача послуги. Спрощене розуміння значення ICE наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Інтерпретація агрегованого значення ICE

Оцінка	До 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	Постачальник послуг не може надати послугу	Надання послуг не є сталим, з низькою ефективністю в усіх категоріях та повною залежністю від зовнішньої підтримки	Надання послуг все ще нестабільне, але є потенціал для швидкого покращення. Послуга залежить від підтримки, і будь-які ризики суттєво впливають на її надання.	Надання послуг є сталим у короткостроковій перспективі, але все ще потребує покращення в деяких компонентах	Надання послуг є сталим як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, з високою стійкістю до ризиків та здатністю до самовдосконалення.

Джерело: сформовано автором

Практичне впровадження даного методичного підходу (представленого у Додатку Г), було здійснено на рівні трьох комунальних підприємств, що надають послуги водопостачання: КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО, КП «Великодимерське» та КП «ІКУВГ», характеристика яких наведена у підрозділі 3.1. Надавачі послуг здійснили збір необхідних даних та внесення їх до розробленого автором автоматизованого документа у форматі MS Excel для обчислення ICE (Додаток Д). Респонденти ретроспективно зібрали та внесли дані за три періоди: 2024 рік, 2025 рік та перший квартал 2026 року. Такий підхід був використаний задля порівняння значення показника у різні часові проміжки та визначити фактори, що впливають на зміну ICE. Додатковий інтерес становить можливість порівняння отриманих оцінок між підприємствами, що дозволяє оцінити відмінності у рівні стійкості та ефективності їх діяльності.

У табл. 3.11 наведено значення показників та результати їх оцінювання з визначенням підсумкового значення ICE за 3 періоди у розрізі громад.

Таблиця 3.11

Результати оцінювання

Інди-катори	Найменування	Балаклія			Велика Димерка			Іванків		
		2024	2025	1 кв. 2026	2024	2025	1 кв. 2026	2024	2025	1 кв. 2026
Фін 1	Рівень покриття витрат	194	198	143	101	100	100	101	95	112
		5,0	5,0	5,0	3,07	3,02	3,01	3,12	2,47	4,29
Фін 2	Рівень покриття операційних витрат, %	44	42	37	51	51	53	59	71	63
		0,0	0,0	0,0	1,05	1,06	1,13	1,36	1,83	1,51
Фін 3	Рівень придатності основних засобів	73	84	83	56	78	72	63	89	87
		3,67	4,19	4,13	2,78	3,9	3,6	3,13	4,45	4,32
Фін 4	Рівень оплати послуги	102	101	98	50	57	87	100	93	83
		5,0	5,0	4,59	0,0	0,0	2,5	5,0	3,58	1,57
ВП 1	Частка населення, охопленого послугою водопостачання	61	61	56	22	22	23	56	56	56
		2,43	2,43	2,07	0,0	0,0	0,0	2,04	2,07	2,07
ВП 2	Рівень оснащеності приладами обліку	89	90	90	48	57	55	98	98	98
		3,59	3,61	3,63	0,0	0,0	0,0	4,74	4,72	4,72
ВП 3	Рівень втрат води	34	34	34	33	44	26	12	28	48
		2,7	2,7	2,7	2,77	2,06	3,24	4,2	3,12	1,83
ВП 4	Кількість працівників водопостачання на кожні 1000 абонентів	6,4	6,9	6,9	6,8	6,8	7	5,1	5,3	4,9
		3,09	2,76	2,78	2,81	2,85	2,69	3,79	3,70	3,93
ЯП 1	Задоволеність якістю послуг	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ЯП 2	Скарги на послуги	2,0	2,0	2,0	0,6	0,8	0,1	0,4	0,4	0,3
		3,0	3,0	3,0	4,39	4,16	4,92	4,57	4,56	4,7
ЯП 3	Індекс доступності послуги водопостачання	0,32	0,35	0,39	1,08	1,08	0,81	1,16	1,84	1,84
		5,0	5,0	5,0	4,42	4,42	4,69	4,34	3,66	3,66
П 1	Процедури розгляду скарг	4	4	4	3	3	3	2	2	2
П 2	Впровадження процедур стягнення боргів та дебіторської заборгованості	2	2	2	2	2	2	2	2	2
П 3	Порядок експлуатації та технічного обслуговування	3	3	3	2	2	2	2	2	2
ІСЕ	Індекс стійкості та ефективності	2,81	2,83	2,77	1,91	1,93	2,25	3,01	2,89	2,75

Джерело: систематизовано автором на основі заповнення підприємствами Додатку Г

Результати оцінювання та визначення ІСЕ показали, що жоден із трьох надавачів послуг не досяг визначеного порогового значення позитивної стійкості та ефективності діяльності на рівні 3 балів, що, на нашу думку, відображає реальний стан їх функціонування. Водночас усі надавачі послуг забезпечують безперебійне водопостачання (за умови наявності електропостачання) та підтримують об'єкти

водної інфраструктури у працездатному стані. Разом із тим рівень залежності підприємств від фінансової підтримки органів місцевого самоврядування залишається високим. Крім того, жоден із респондентів протягом усього періоду проведення дослідження не здійснював будівництва нових об'єктів, капітального ремонту або реконструкції об'єктів водної інфраструктури за власні кошти. Такі роботи виконувалися за рахунок коштів місцевих бюджетів, гуманітарної допомоги, а також фінансування міжнародних донорів і проєктів міжнародної технічної допомоги.

Щодо підвищення управлінсько-організаційного потенціалу, ознайомлення з методичним підходом та процес збору показників для визначення значень індикаторів мали позитивний вплив. Зокрема, це сприяло покращенню комунікації між структурними підрозділами та відповідальними працівниками. Отримані результати сприймалися як додатковий інструмент для виявлення проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Усі респонденти відзначили доцільність і корисність запропонованого методичного підходу, а також підтвердили релевантність отриманих результатів.

Серед спільних проблем, характерних для всіх респондентів, можна виділити індикатори, значення яких є нижчими за 3 бали. До них належать:

- Фін 2: Рівень покриття операційних витрат;
- Фін 4: Рівень оплати послуги;
- ВП 1: Частка населення, охопленого послугою водопостачання;
- ВП 2: Рівень оснащеності приладами обліку;
- ВП 3: Рівень втрат води;
- ЯП 1: Задоволеність якістю послуг.

На рис. 3.5 наведено значення індикаторів усіх трьох надавачів послуг за І квартал 2026 року для їх наочного порівняння. Діаграма чітко демонструє найнижчі значення за індикаторами Фін 2, ВП 1, ЯП 1 та П 2.

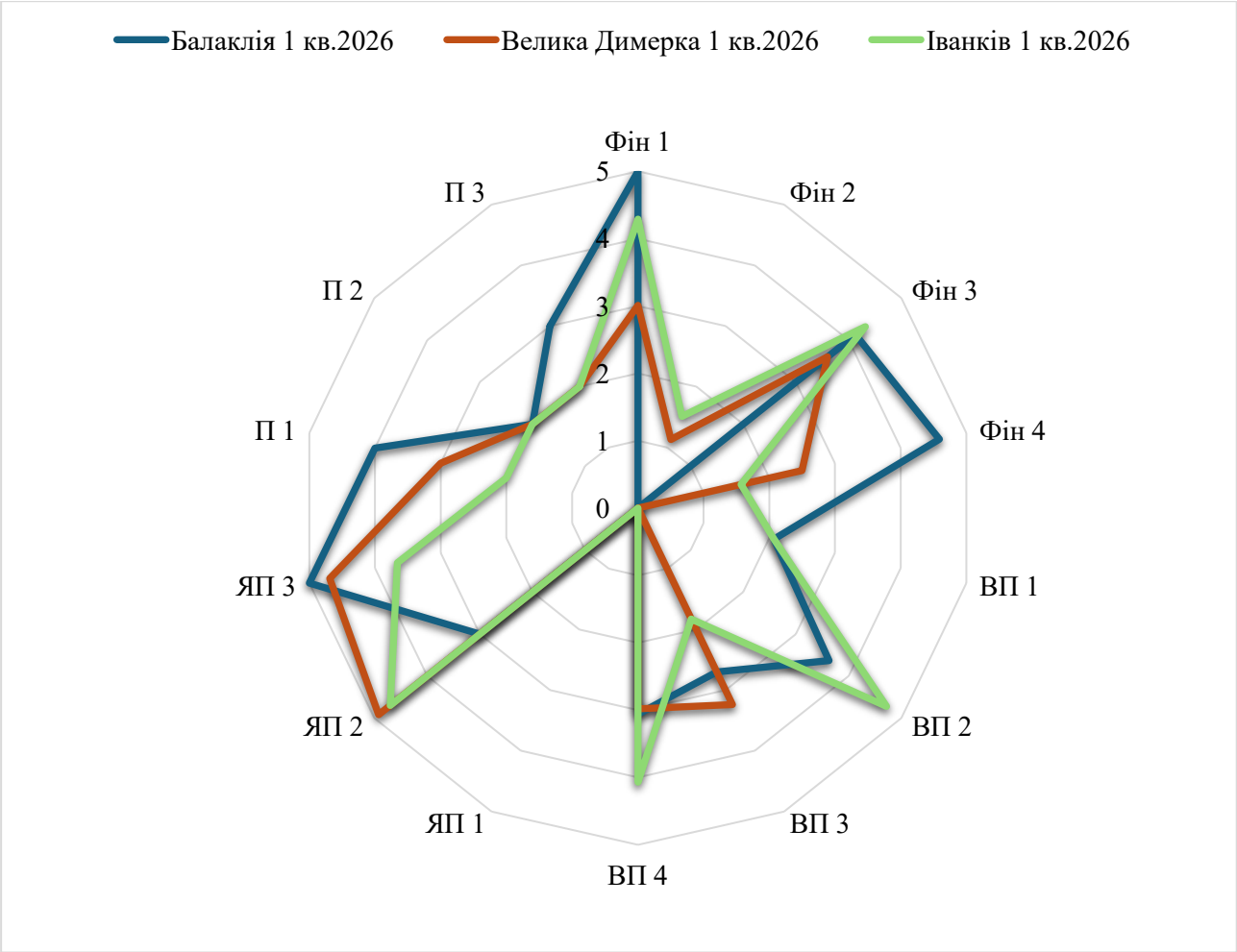


Рис. 3.5. Значення індикаторів за перший квартал 2026 року

Джерело: систематизовано автором на основі даних, заповнених підприємствами (Додаток Г)

Критично низький рівень покриття операційних витрат доходами від тарифу на послугу водопостачання свідчить про недостатню фінансову стійкість досліджуваних підприємств. Серед фінансових індикаторів саме показник Фін 2 є ключовим, оскільки характеризує фінансову стійкість надавача послуг та рівень його залежності від зовнішньої фінансової підтримки.

Зокрема, у Балаклійській громаді рівень покриття операційних витрат є найнижчим і становить 37 % у І кварталі 2026 року. Водночас у Великодимерській та Іванківській громадах цей показник є дещо вищим і становить відповідно 53 % та 63 %. Проте навіть такі значення є суттєво нижчими від нейтрального рівня у 100 %, за якого підприємство здатне забезпечувати безперебійне надання послуги у короткостроковій перспективі без залучення зовнішнього фінансування або

використання доходів від інших видів діяльності.

Отримані результати свідчать, що жоден із трьох респондентів не забезпечує повного покриття операційних витрат за рахунок доходів від надання послуги водопостачання. Це характеризує надання послуги як фінансово нестійке та залежне від зовнішніх джерел фінансування. Водночас усі респонденти демонструють позитивні значення індикатора Фін 1, що свідчить про прибутковість підприємств за даними бухгалтерського обліку. Однак така прибутковість не є результатом ефективної господарської діяльності, а формується переважно за рахунок фінансової підтримки органів місцевого самоврядування. Так, КП «ІКУВГ» (Іванків) у І кварталі 2026 року отримало 1,6 млн грн з місцевого бюджету на оплату електроенергії, тоді як у 2024 та 2025 роках обсяг такої підтримки становив 4,24 млн грн та 2,5 млн грн відповідно. Слід також зазначити, що підвищення тарифу на централізоване водопостачання у червні 2025 року з 68,80 грн/м³ до 109,50 грн/м³ не дозволило підприємству позбутися залежності від зовнішньої фінансової підтримки. Результати визначення ІСЕ дозволяють виділити декілька чинників, що впливають на таку ситуацію. Одним із них є низький середньомісячний обсяг споживання води одним абонентом. Зокрема, в Іванкові цей показник становить 2,5 м³ на місяць, тоді як у Балаклії та Великій Димерці – 2,95 м³ та 3,5 м³ відповідно. Усі зазначені значення є нижчими навіть за пільгову соціальну норму споживання води на одну особу, яка становить 3,6 м³ на місяць [249]. Це може свідчити про необхідність посилення контролю за показаннями вузлів комерційного обліку та активізації заходів щодо виявлення несанкціонованого відбору води.

Аналогічно до Іванківської громади, Балаклійська та Великодимерська громади також надають фінансову підтримку з місцевих бюджетів своїм КП для забезпечення надання послуги водопостачання. Оскільки всі три громади перебували в зоні бойових дій або були частково окуповані, вони також отримували й продовжують отримувати допомогу від гуманітарних та міжнародних донорських організацій. Така підтримка надається у вигляді матеріалів, обладнання та виконання робіт, які передаються на баланс підприємств і відповідно

відображаються у складі доходів, що позитивно впливає на значення індикатора Фін 1.

Показовим прикладом є КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО, яке у 2025 році включило до складу інших доходів 60,7 млн грн. Саме така підтримка забезпечила максимальне значення індикатора Фін 1 — 5 балів, що може створювати хибне уявлення про фінансову спроможність підприємства забезпечувати стале надання послуг виключно за рахунок власної господарської діяльності. Надавачі послуг у Великодимерській та Іванківській громадах також отримують аналогічну підтримку, однак у значно менших обсягах. Це, зокрема, пояснюється географічним розташуванням Балаклії та її близькістю до зони активних бойових дій, що обумовлює більшу увагу міжнародних гуманітарних організацій.

Під час дослідження також встановлено, що зовнішня підтримка позитивно впливає на значення індикатора Фін 3 – «Рівень придатності основних засобів». Як свідчать дані табл. 3.11 та рис. 3.5, усі респонденти покращили значення цього показника порівняно з 2024 роком. Зокрема, рівень придатності основних засобів зріс на 10 в.п. у Балаклії, на 18 в.п. у Великій Димерці та на 24 в.п. в Іванкові. Можна припустити, що порівняння із показниками 2022 року продемонструвало б ще більш виражену позитивну динаміку.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що покращення значень індикаторів Фін 1 та Фін 3 у досліджуваних періодах було досягнуто переважно за рахунок зовнішніх чинників. Саме це спостереження, підтверджене результатами опитування респондентів, стало одним із ключових аргументів для встановлення вагового коефіцієнта 2 для індикатора Фін 2, що дозволяє компенсувати вплив індикаторів Фін 1 та Фін 3 при визначенні ІСЕ.

Індикатор ВП 1 – Частка населення, охопленого послугою водопостачання характеризує розвиток системи централізованого водопостачання та розширення зони надання послуги. За результатами оцінювання значення індикатора за досліджуваний період майже не змінилося в усіх трьох респондентів, що свідчить про відсутність розширення зони надання послуги. Іншими словами, не

відбувається покращення доступу населення до централізованого водопостачання. Особливо низьким значення цього індикатора є у Великодимерській громаді, де централізованим водопостачанням охоплено лише 23 % населення. Це пояснюється тим, що у цій громаді доступ до мережі мають переважно центральні частини населених пунктів із багатоквартирною забудовою та об'єктами соціальної інфраструктури.

Поточні фінансові можливості громад і надавачів послуги водопостачання, а також організаційні та безпекові умови не сприяють розширенню мереж. Крім того, частина населення, яка не охоплена послугою централізованого водопостачання, зазвичай забезпечує свої потреби за рахунок індивідуальних джерел (колодязів і свердловин). Це знімає гостроту проблеми розширення послуги, оскільки населення має доступ до води, хоча її якість і кількість не завжди відповідають встановленим вимогам та не підлягають регулярному моніторингу. На нашу думку, за наявності можливості підключитися до централізованого водопостачання більша частина населення скористалася б нею, зважаючи на переваги централізованого рішення. Водночас респонденти зазначили, що після початку тривалих відключень електроенергії люди стали частіше звертатися щодо підключення до централізованого водопостачання. Зокрема, у Великодимерській громаді, де у селищі Велика Димерка, селах Гоголів та Шевченкове функціонують гібридні сонячні електростанції (подається вода під час відключень), надавач послуги повідомив про зростання кількості заяв на приєднання до мережі. Незважаючи на це, рівень охоплення населення централізованим водопостачанням потребує суттєвого підвищення.

Також, варто звернути увагу на індикатор ВП 2 Рівень оснащеності приладами обліку, в той час, як Іванків демонструє майже повне забезпечення лічильниками всіх абонентів, а Балаклія тримає прийнятний рівень 90%, Велика Димерка демонструє неприйнятні 55% встановлення, що вказує на проблеми з обліком та на сумнівні статистичні дані щодо реалізації води.

Ще однією причиною недосягнення нейтрального значення ІСЕ є високий рівень втрат води. За індикатором ВП 3 КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО

демонструє стабільний рівень втрат на рівні 34 %. В Іванкові значення цього показника зросло з 12 % у 2024 році до 48 % у І кварталі 2026 року, що може частково пояснюватися збільшенням прихованого споживання після підвищення тарифу. У Великій Димерці втрати води становили 33 % у 2024 році, 44 % у 2025 році та 26 % у І кварталі 2026 року. Хоча простежується позитивна динаміка, низький рівень оснащеності вузлами комерційного обліку (55 %) не дозволяє однозначно оцінити достовірність отриманих результатів.

Результати визначення ІСЕ також показали, що досліджувані підприємства приділяють недостатню увагу комунікації зі споживачами та використанню їхньої думки для вдосконалення послуги. Жоден із респондентів не проводить систематичних опитувань споживачів, що унеможливлює об'єктивне оцінювання рівня задоволеності та визначення напрямів покращення якості послуг. Тому за індикатором ЯП 1 усі респонденти отримали 0 балів, що відображає не низький рівень задоволеності споживачів, а відсутність даних для його оцінювання.

Щодо індикатора ЯП 2, то, незважаючи на те, що всі респонденти отримали оцінку вище нейтрального рівня (3 бали), процес реєстрації та опрацювання скарг потребує вдосконалення. Під час дослідження встановлено, що на підприємствах відсутні окремі журнали або електронні реєстри для обліку скарг і моніторингу їх розгляду, що ускладнює контроль за своєчасністю та повнотою їх опрацювання.

Щодо індикатора ЯП 3 – Індекс доступності послуги водопостачання, його визначення має певні особливості. Для оцінювання доступності послуги необхідні дані про середній дохід домогосподарств. Оскільки Державна служба статистики України не публікує такого показника, для розрахунків використано найближчий за змістом показник – «Сукупні ресурси домогосподарств (грошові, негрошові та загальні доходи)». Останні доступні дані (станом на кінець 2021 року) становлять 14 756,34 грн на місяць [250].

Тарифи на послугу водопостачання у Балаклії, Великій Димерці та Іванкові становлять 19,40, 34,24 та 109,50 грн/м³ відповідно. За результатами розрахунків Балаклія та Велика Димерка, де тарифи не переглядалися з 2022 року, отримують максимальну оцінку, оскільки витрати домогосподарства на водопостачання

становлять лише 0,39 % та 0,81 % сукупних ресурсів відповідно, що є співставним із показниками розвинених європейських країн. Незважаючи на значно вищий тариф, в Іванкові частка витрат на водопостачання становить 1,84 %, що відповідає оцінці 3,66 бала за цим індикатором.

Розрахунки виконано з урахуванням фактичного середньомісячного обсягу споживання води домогосподарствами в кожній громаді. Водночас існує ймовірність, що фактичне споживання є дещо вищим через приховане водокористування. Разом із тим показник сукупних ресурсів домогосподарств не оновлювався з 2021 року, тоді як реальні доходи населення за цей період, імовірно, зросли. За таких умов можна вважати, що розраховане для Іванкова значення індикатора на рівні 1,84 % є достатньо обґрунтованим.

До запропонованого методичного підходу також включено індикатори процесу, оцінювання яких ґрунтується на визначенні набору практик, що застосовуються надавачем послуг у відповідній сфері діяльності. На відміну від кількісних індикаторів, їх оцінювання не базується на вимірюваних показниках, а тому певною мірою містить елемент суб'єктивності. З огляду на цю особливість ваговий коефіцієнт індикаторів цієї категорії встановлено на рівні 0,5. Водночас для кожного рівня оцінки визначено чіткий перелік відповідних практик, що мінімізує ризик різного трактування результатів.

Індикатор П 1 – Процедури розгляду скарг демонструє, що найвищу оцінку серед респондентів отримала Балаклія – 4 бали, тоді як Велика Димерка отримала 3 бали, а Іванків – 2 бали. Такі результати можна вважати достатньо обґрунтованими, оскільки індикатор Фін 4 – Рівень оплати послуги також демонструє подібну різницю між респондентами. Належне опрацювання скарг і якісний зворотний зв’язок зі споживачами підвищують рівень довіри до надавача послуг і, відповідно, можуть опосередковано впливати на рівень оплати. Водночас отримані оцінки свідчать про необхідність перегляду та вдосконалення чинних практик розгляду скарг усіма респондентами, що повністю узгоджується з висновками за індикатором ЯП 2.

Якісних змін також потребують практики впровадження процедур стягнення

боргів та роботи з дебіторською заборгованістю, які респонденти оцінювали в межах індикатора П 2. Усі респонденти оцінили власні практики в цій категорії на 2 бали, що свідчить про слабкий рівень їх упровадження, зокрема з погляду ефективності таких процедур. Це підтверджується низьким рівнем оплати послуги у Великій Димерці, який у 2024 та 2025 роках становив відповідно 50 % та 57 %, а також погіршенням показника Іванкова: зі 100 % у 2024 році та 93 % у 2025 році до 83 % у першому кварталі 2026 року.

Важливою умовою довготривалої та стійкої роботи водної інфраструктури є наявність чіткої й ефективної системи експлуатації та технічного обслуговування систем водопостачання. Саме на визначення рівня впровадження таких практик спрямований індикатор П 3 – Порядок експлуатації та технічного обслуговування.

Якщо підсумувати результати визначення ІСЕ в розрізі надавачів послуг, можна виокремити найбільш проблемні питання для кожного з них. Зокрема, КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО демонструє відносно стабільні значення ІСЕ: 2,81 бала у 2024 році, 2,83 бала у 2025 році та 2,77 бала у І кварталі 2026 року. Алгоритм розрахунку індексу показує, що за умови досягнення позитивних значень, тобто 3 балів і більше, за індикаторами Фін 2 та ЯП 2 загальне значення ІСЕ може суттєво покращитися. Крім того, за умови планомірного покращення показників у всіх категоріях надавач послуги зможе досягти значення ІСЕ понад 4 бали. Отже, нівелювання політичної складової та встановлення тарифу, який дозволить щонайменше покривати операційні витрати на надання послуги водопостачання, можуть істотно підвищити стійкість та ефективність надання послуги.

КП «Великодимерське» демонструє найбільшу кількість проблемних показників серед досліджуваних надавачів послуг. Окрім спільної для всіх респондентів проблеми недостатнього покриття операційних витрат (індикатор Фін 2), незадовільні оцінки отримано за індикатором Фін 4 – Рівень оплати послуги: 0 балів у 2024 та 2025 роках і 2,5 бала у І кварталі 2026 року. Це свідчить про необхідність удосконалення практик роботи із заборгованістю, що підтверджується результатами оцінювання за індикатором П 2.

Крім того, КП «Великодимерське» має найнижчі серед респондентів значення індикатора ВП 1 – Частка населення, охопленого послугою водопостачання (23 % у І кварталі 2026 року), та індикатора ВП 2 – Рівень оснащеності приладами обліку (55 %). Удосконалення також потребують практики розгляду скарг (індикатор П 1) та практики експлуатації і технічного обслуговування основних засобів (індикатор П 3).

Отже, у І кварталі 2026 року КП «Великодимерське» досягло найвищого за досліджуваний період значення ІСЕ – 2,25 бала, тоді як у 2024 та 2025 роках цей показник становив 1,91 та 1,93 бала відповідно. Незважаючи на позитивну динаміку, отримане значення залишається нижчим за мінімально прийнятний рівень. Оскільки підприємство є мультифункціональним, воно застосовує перехресне субсидіювання, фінансуючи послугу водопостачання за рахунок послуги поводження з твердими побутовими відходами, а також отримує фінансову підтримку від органу місцевого самоврядування.

Результати оцінювання свідчать, що для досягнення мінімально прийнятного значення ІСЕ (3 бали) першочерговими завданнями є підвищення рівня покриття операційних витрат, що забезпечить фінансову незалежність підприємства принаймні у короткостроковій перспективі, підвищення рівня оплати послуг та збільшення рівня оснащеності абонентів приладами обліку води.

КП «ІКУВГ» отримало значення ІСЕ 2,75 бала у І кварталі 2026 року, що є нижчим за 3,01 бали, отримані у 2024 році. Хоча підприємство демонструє найвище серед респондентів значення індикатора Фін 2 – Рівень покриття операційних витрат (63 %), цей показник залишається суттєво нижчим за мінімально необхідний рівень 100 %. Слід зазначити, що навіть підвищення тарифу на централізоване водопостачання до 109,50 грн/м³ не забезпечило покриття операційних витрат. За результатами розрахунків, для їх повного покриття тариф мав би становити близько 175 грн/м³. Водночас таке підвищення негативно вплинуло б на значення індикатора ЯП 3 – Індекс доступності послуги водопостачання. За чинного тарифу витрати домогосподарства на оплату послуги становлять 1,84 % сукупного місячного доходу, тоді як за тарифу 175 грн/м³ цей показник зріс би до 2,93 %. Разом із тим

слід враховувати, що для розрахунків використано дані про сукупні ресурси домогосподарств за 2021 рік, тому фактичне значення індикатора може відрізнятися. Незважаючи на це, тариф на рівні 175 грн/м³ є надто високим, тому доцільніше розглядати можливості зниження собівартості послуги. Одним із напрямів оптимізації може бути перегляд організації надання послуги. Особливістю діяльності КП «ІКУВГ» є обслуговування сіл громади, розташованих на значній території, що збільшує операційні витрати. Водночас адміністративний центр громади — селище Іванків — обслуговує КП ІСР «Іванків водоканал», яке має співставну кількість абонентів, проте вони зосереджені в одному населеному пункті. При цьому тариф на централізоване водопостачання становить 46,32 грн/м³ [251].

Отже, запропонована концепція «один надавач послуги – одна територіальна громада» може сприяти зменшенню операційних витрат та, відповідно, покращенню значення індикатора Фін 2.

Іншими чинниками, що негативно впливають на значення ІСЕ, є індикатори Фін 4 та ВП 3. У І кварталі 2026 року КП «ІКУВГ» продемонструвало найвищий рівень втрат води серед респондентів – 48 %, а також найнижчий рівень оплати послуг – 83 %.

Таким чином, результати визначення ІСЕ для КП «ІКУВГ» свідчать, що для підвищення стійкості та ефективності надання послуги першочерговими завданнями є збільшення рівня покриття операційних витрат, підвищення рівня оплати послуг, скорочення втрат води, а також поступове покращення показників в усіх категоріях, зокрема шляхом запровадження практик отримання зворотного зв'язку від споживачів щодо якості надання послуг.

Отже, отримані результати підтверджують, що характеристика діапазону значень ІСЕ від 2 до 3 балів, визначена у Методиці, є релевантною для всіх трьох досліджуваних надавачів послуг у першому кварталі 2026 року. Надання послуг залишається нестабільним, залежить від зовнішньої підтримки, а будь-які ризики суттєво впливають на його безперервність.

Таким чином, у підрозділі обґрунтовано необхідність комплексного

оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання, що зумовлено специфікою цієї сфери як суспільно важливої послуги та складової критичної інфраструктури. Доведено, що традиційний підхід до оцінювання ефективності лише на основі фінансових результатів є недостатнім, оскільки не враховує соціальну значущість послуги, рівень її доступності, технічний стан інфраструктури, якість управлінських процесів та залежність підприємств від зовнішньої підтримки.

На основі аналізу міжнародних підходів до бенчмаркінгу у сфері водопостачання, зокрема системи показників IWA, інструментів IBNET, індексу Apgar IBNET та Water Utility Performance Index, запропоновано удосконалений методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання. Його особливістю є поєднання фінансових, операційних, соціальних та процесних індикаторів, що дає змогу сформувати інтегральний показник – Індекс стійкості та ефективності (ICE). Запропонований підхід дозволяє не лише визначати поточний стан надавача послуги централізованого водопостачання, а й виявляти проблемні зони, оцінювати динаміку змін та формувати основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Практична апробація запропонованого методичного підходу на рівні КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО, КП «Великодимерське» та КП «ІКУВГ» підтвердила його прикладну цінність і релевантність отриманих результатів.

Результати оцінювання дали змогу визначити спільні проблеми для досліджуваних підприємств, зокрема недостатній рівень покриття операційних витрат доходами від тарифу, неповне охоплення населення централізованим водопостачанням, недостатній рівень оснащеності приладами обліку води, високі втрати води, недосконаліть процедур роботи зі скаргами та дебіторською заборгованістю, а також відсутність систематичного зворотного зв’язку зі споживачами. Водночас встановлено, що окремі позитивні значення фінансових показників можуть формуватися не внаслідок підвищення ефективності господарської діяльності, а переважно за рахунок зовнішньої підтримки, що

підтверджує доцільність використання саме комплексного аналізу.

Отже, запропонований методичний підхід до визначення ІСЕ може розглядатися як практичний інструмент оцінювання, моніторингу, бенчмаркінгу та управлінської діагностики у сфері централізованого водопостачання. Його застосування дозволяє органам місцевого самоврядування та надавачам послуг оцінювати реальний рівень стійкості та ефективності підприємств, визначати пріоритети розвитку, обґрунтовувати тарифні, інвестиційні та організаційні рішення, а також підвищувати прозорість і результативність управління послугою водопостачання на рівні територіальної громади. Крім того, ІСЕ може використовуватися як інструмент діагностики рівня економічної безпеки надавачів послуг водопостачання, оскільки дає змогу виявляти загрози їх фінансовій стійкості, операційній спроможності та здатності надавати послугу без надмірної залежності від зовнішньої підтримки. Це відповідає позиції Ю. Ф. Гудзя та В. А. Алексенко, які зазначають, що діагностика економічної безпеки передбачає дослідження сукупності показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства [252, с. 25].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі визначено напрями вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання, розроблено інструменти підвищення управлінського потенціалу та фінансової стійкості, запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності й стійкості їхньої діяльності.

Обґрунтовано доцільність підвищення управлінсько-організаційної спроможності підприємств водопостачання з урахуванням їхніх фінансових, кадрових і технічних обмежень. Ефективність управління запропоновано оцінювати не лише за фінансовими результатами, а й за здатністю забезпечувати якість, доступність і безперервність послуг та належний технічний стан інфраструктури.

Розроблено адаптований інструмент самооцінювання управлінських практик надавачів послуг водопостачання та водовідведення на основі підходу Агентства з охорони довкілля США. Запропонований алгоритм передбачає оцінювання управлінських практик, визначення пріоритетів удосконалення, розроблення заходів і повторне оцінювання їх результативності. Апробація на КП «Балаклійський водоканал», КП «Великодимерське» та КП «ІКУВГ» дала змогу виявити проблеми підзвітності, тарифної політики, фінансового менеджменту, обліку активів і контролю втрат води.

Виявлено взаємозв'язок тарифної політики, фінансового менеджменту та операційної ефективності. Жодне з трьох досліджуваних підприємств не забезпечувало повного покриття операційних витрат доходами від надання послуг. Обґрунтовано необхідність удосконалення бюджетування, обліку доходів і витрат за центрами відповідальності, управління дебіторською заборгованістю та формування резервів для оновлення основних засобів. Важливими напрямами підвищення ефективності визначено цифровізацію управління активами, використання геоінформаційних систем, зокрема QGIS, і систематичний контроль водних та енергетичних балансів.

Доповнено інструмент самооцінювання категорією «Безпека та захист водопостачання», що враховує критичне значення послуги та ризики воєнного часу. Визначено доцільність резервування електроживлення, формування запасів обладнання й матеріалів, розроблення планів аварійного реагування та координації дій підприємств із органами місцевого самоврядування й іншими відповідальними структурами.

Визначено напрями вдосконалення фінансового забезпечення підприємств водопостачання, зокрема опрацювання можливостей зміни підходів до оподаткування ПДВ та застосування спрощеної системи оподаткування для малих комунальних підприємств. Такі пропозиції спрямовані на зменшення касових розривів і податкового навантаження, однак потребують окремого нормативно-правового обґрунтування та оцінювання бюджетних наслідків.

Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств водопостачання на основі інтегрального індексу ІСЕ. Методика поєднує фінансові, операційні, соціальні та процесні індикатори, оцінені за шкалою від 0 до 5 балів із застосуванням вагових коефіцієнтів. Підвищену вагу передбачено для показника покриття операційних витрат, що дає змогу враховувати фінансову спроможність підприємства поряд з іншими аспектами його діяльності.

Проведено апробацію ІСЕ, за результатами якої виявлено відмінності у стійкості досліджуваних підприємств. Для КП «Балаклійський водоканал» індекс становив 2,81 бала у 2024 році, 2,83 – у 2025 році та 2,77 – у І кварталі 2026 року; для КП «Великодимерське» – відповідно 1,91, 1,93 та 2,25 бала; для КП «ІКУВГ» – 3,01 бала у 2024 році та 2,75 бала у І кварталі 2026 року. Результати дали змогу визначити проблемні складові діяльності та обґрунтувати пріоритети вдосконалення з урахуванням фінансових і територіальних особливостей підприємств.

Обґрунтовано доцільність інтеграції самооцінювання управлінських практик, моніторингу ключових показників та ІСЕ в єдиний цикл управління економічною безпекою. Практичне використання цього підходу сприятиме визначенню пріоритетів модернізації інфраструктури, підвищенню платіжної дисципліни, скороченню втрат води, поліпшенню енергоефективності та обґрунтуванню фінансових та інвестиційних рішень.

Отже, запропоновані методичні та практичні рішення формують комплексний підхід до управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання, що поєднує оцінювання управлінських практик, фінансово-економічні інструменти, моніторинг результативності та заходи захисту інфраструктури. Їх використання створює передумови для зниження фінансових і операційних ризиків та підвищення стійкості надання послуг.

Основні результати дослідження за розділом 3 оприлюднено у наукових працях [128; 164; 188; 214].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішене науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання в умовах фінансових обмежень, інфраструктурних ризиків та трансформації соціально-економічного середовища України. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дало змогу обґрунтувати необхідність її розгляду як комплексної характеристики спроможності підприємства забезпечувати фінансову стійкість, операційну результативність, безперервність діяльності та адаптацію до внутрішніх і зовнішніх загроз. Стосовно підприємств питного водопостачання економічна безпека має специфічний характер, зумовлений суспільною значущістю послуги, інфраструктурною залежністю, регульованим тарифоутворенням, високою капіталомісткістю та необхідністю підтримання належної якості й доступності питної води. Це обґрунтовує доцільність комплексного підходу до управління економічною безпекою, який поєднує фінансові, техніко-операційні, соціальні, організаційні та безпекові складові.

2. Встановлено, що концепція сталого розвитку є важливим концептуальним підґрунтям управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання, оскільки передбачає узгодження економічної життєздатності підприємств із соціальною доступністю послуг, екологічною відповідальністю та довгостроковим збереженням інфраструктурного потенціалу. Визначено, що стійкість водопостачання формується під впливом взаємопов’язаних чинників: фінансової спроможності, технічного стану мереж, ефективності використання водних та енергетичних ресурсів, якості управлінських процесів і здатності реагувати на надзвичайні ситуації. Це дає підстави розглядати забезпечення безперервності водопостачання як важливу складову економічної безпеки відповідних підприємств.

3. За результатами аналізу стану питного водопостачання в Україні виявлено системні проблеми, які посилюють загрози економічній безпеці підприємств: нерівномірність доступу населення до централізованого водопостачання, зношеність інфраструктури, значні обсяги втрат води, недостатність фінансових ресурсів для належного утримання й модернізації мереж. Запропоновано підхід до орієнтовного оцінювання частки населення, яке має доступ до безпечно керованої питної води, з урахуванням охоплення послугою водопостачання, якості води у централізованих та нецентралізованих джерелах і використання привізної води. Додатковим чинником ризику є вплив повномасштабної війни, що проявляється в пошкодженні об'єктів водопостачання, перебоях електропостачання та ускладненні забезпечення безперервності послуги. Обґрунтовано, що за таких умов оцінювання економічної безпеки не може обмежуватися аналізом фінансових результатів, а має враховувати технічну готовність систем, операційну надійність, соціальну доступність послуг і спроможність підприємства реагувати на загрози. Систематизовано моделі організації надання послуг водопостачання за ознаками власності на інфраструктуру та правового статусу надавача й обґрунтовано доцільність застосування механізму прямого управління послугою водопостачання для невеликих громад.

4. У процесі дослідження організаційно-управлінських особливостей діяльності підприємств питного водопостачання встановлено взаємозалежність якості управлінських практик, фінансової дисципліни, технічного обліку активів і результативності використання ресурсів. Апробація інструменту самооцінювання управлінських практик на КП «Балаклійський водоканал» Балаклійської міської ради Харківської області, КП «Великодимерське» та КП «Іванківське комунальне управління водного господарства» дала змогу виявити напрями, що потребують посиленої управлінської уваги, зокрема прозорість і підзвітність, тарифну політику, фінансове планування, облік активів, контроль втрат води та організацію аварійного реагування. Обґрунтовано доцільність адаптації інструментів самооцінювання до українських умов із урахуванням особливостей територіальних громад, інституційних обмежень і ризиків воєнного часу.

5. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управлінського потенціалу підприємств питного водопостачання шляхом поєднання самооцінювання управлінських практик із систематичним моніторингом ключових показників діяльності. Визначено перспективність використання геоінформаційних інструментів для обліку й просторового відображення інфраструктури, а також цифрових засобів моніторингу роботи насосного обладнання. Обґрунтовано доцільність виокремлення напряму «Безпека та захист водопостачання» в системі управлінського оцінювання. Він охоплює готовність резервного електроживлення, наявність необхідних матеріальних запасів, плани аварійного реагування та координацію дій із відповідними органами й службами. Реалізація цих рекомендацій сприятиме посиленню адаптивності підприємств і зменшенню вразливості критичної інфраструктури.

6. Обґрунтовано напрями вдосконалення фінансово-економічного механізму діяльності підприємств питного водопостачання з урахуванням взаємозв’язку тарифного регулювання, відшкодування операційних витрат, податкових зобов’язань і можливостей фінансування відновлення інфраструктури. Як напрями нормативно-правового вдосконалення запропоновано зниження ставки ПДВ для послуги водопостачання або звільнення цієї послуги від оподаткування ПДВ, удосконалення механізму перерахування ПДВ до бюджету з урахуванням особливостей тарифного регулювання й компенсації тарифних різниць, а також надання малим комунальним підприємствам права застосовувати спрощену систему оподаткування.

7. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності підприємств водопостачання як складової управління їхньою економічною безпекою на основі інтегрального індексу стійкості та ефективності (ІСЕ). Підхід передбачає узагальнення фінансових, операційних, соціальних і процесних індикаторів за шкалою оцінювання від 0 до 5 із застосуванням вагових коефіцієнтів відповідно до значущості окремих показників. Особливу увагу приділено покриттю операційних витрат як вагомому критерію фінансової спроможності підприємства. Апробація індексу на даних досліджуваних

підприємств засвідчила його прикладну придатність для порівняння результатів діяльності в різні періоди, виявлення проблемних складових і визначення напрямів управлінського втручання. Водночас практичне використання ІСЕ передбачає подальшу перевірку стійкості вагових коефіцієнтів і репрезентативності системи індикаторів на ширшій сукупності підприємств.

8. На основі узагальнення результатів дослідження сформовано практичні рекомендації щодо інтеграції самооцінювання управлінських практик, моніторингу ключових показників та розрахунку ІСЕ в єдиний цикл управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання. Такий цикл передбачає діагностику стану підприємства, ідентифікацію загроз, визначення пріоритетних заходів, реалізацію управлінських рішень і повторне оцінювання результатів. Запропонований підхід може використовуватися для обґрунтування програм розвитку підприємств, визначення пріоритетів модернізації інфраструктури, удосконалення фінансового планування та підготовки рішень щодо підвищення стійкості надання послуг. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх адаптації до умов діяльності інших підприємств питного водопостачання з урахуванням масштабу їхньої діяльності, технічного стану інфраструктури та фінансових можливостей.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що підвищення економічної безпеки підприємств питного водопостачання потребує системного поєднання управлінських, фінансово-економічних, техніко-операційних і безпекових інструментів. Практична реалізація запропонованих положень створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, раціональнішого використання ресурсів, посилення фінансової стійкості підприємств і забезпечення безперервності надання суспільно значущих послуг.

Подальше опрацювання цих питань сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формуванню стійкіших моделей функціонування підприємств питного водопостачання в умовах невизначеності та трансформації економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20

2. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

3. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С. 63–73.

4. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВШ, 1999. 462 с.

5. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 1997. 144 с.

6. Stachowiak Z. Bezpieczeństwo ekonomiczne. Ekonomika obrony / pod red. W. Stankiewicza. Warszawa : AON, 1994. S. 189.

7. Франчук В. І., Корчинський І. О. Економічна безпека держави: історичні аспекти та характеристика сутності. Ефективна економіка. 2019. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.7

8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

9. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13

11. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 № 60. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» :

Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613

13. Україна готує оновлену економічну стратегію: Офіс Президента координуватиме цю роботу. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-gotuye-onovlenu-ekonomichnu-strategiyu-ofis-prezide-104493

14. Економічна безпека України у новій глобальній архітектурі ризиків : експ.-аналіт. доп. / Я. Базилюк, Я. Жаліло, Л. Шемаєва та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2026. 136 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2026.03

15. Munich Security Report 2026: Under Destruction. Munich : Munich Security Conference, 2026. URL: https://securityconference.org/assets/02_Dokumente/01_Publikationen/2026/MSR2026/Under_Destruction%E2%80%93Munich_Security_Report_2026.pdf

16. Economic Security in a Changing World / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/economic-security-in-a-changing-world_78f3b129/4eac89c7-en.pdf

17. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / Я. Базилюк, Р. Власенко, О. Власюк та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03

18. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі наук про економіку. Київ : Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при РНБО України, 2008. 48 с.

19. Варналій З. С. Багаторівнева система соціальної безпеки. Економіка і регіон. 2022. № 1 (84). С. 21–27. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2547

20. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. Економіка України. 1998. № 10. С. 48–52.

21. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Растр-7, 2020. 384 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3284

22. Засанський В. В., Сорока А. М. Проблеми менеджменту забезпечення економічної безпеки при введенні інновацій в телекомунікаційних підприємствах. Економіка і управління. 2024. № 3. С. 113–120. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.113

23. Фінансові інструменти забезпечення економіко-екологічної безпеки підприємств / Ю. Ф. Гудзь, А. В. Шостаковська, Ю. В. Майстренко, А. О. Козинець. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 87–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12

24. Зачосова Н. В., Ковальова О. Д. Особливості управління економічною безпекою суб'єкта господарювання з урахуванням загроз воєнного часу. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 3 (83). С. 80–85. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-11

25. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.

26. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.

27. Єпіфанова І. Ю., Шевчук Є. Г. Теоретичні аспекти економічної безпеки в сучасних умовах. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 105–112. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(16)

28. Кургузенкова Л. А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Економіка і суспільство. 2015. № 1. С. 31–34. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf

29. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти : монографія. Київ : КНУТД, 2019. 400 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15410

30. Пашнюк Л. О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2012/12.pdf

31. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153

32. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд / Є. Рудніченко, О. Яремчук, О. Гайдук, А. Петяк. Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 316–320. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47)

33. Ткачук С. В., Стахурський В. О. Маркетинг нематеріальної і матеріальної сфер: різниця й специфіка. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. С. 89–94. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-18

34. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

35. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи. Соціально-правові студії. 2021. Вип. 3 (13). С. 142–148. DOI: https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-3-142-148

36. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19

37. Про природні монополії : Закон України від 20.04.2000 № 1682-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14

38. Про затвердження переліку послуг, що становлять загальний економічний інтерес : постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2018 № 420. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/420-2018-п

39. Water and Wastewater Systems Sector. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency. URL: https://www.cisa.gov/water-and-wastewater-systems-sector

40. Кавун А. В. Пошкодження водної інфраструктури як загроза економічній безпеці України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. № 50. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.50.kavun-a

41. Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2022 № 1134-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text

42. Implementing the OECD Principles on Water Governance: Indicator Framework and Evolving Practices. Paris : OECD Publishing, 2018. (OECD Studies on Water). DOI: https://doi.org/10.1787/9789264292659-en

43. Gupta J., Pahl-Wostl C. Global water governance in the context of global and multilevel governance: its need, form, and challenges. Ecology and Society. 2013. Vol. 18, No. 4. Art. 53. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-05952-180453

44. Кавун А. В. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 23. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23477514 URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1724

45. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б. Є. Патона. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2016. 72 с.

46. The Limits to Growth : a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind / D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. W. Behrens III. New York : Universe Books, 1972. 205 p.

47. Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5–16 June 1972. New York : United Nations, 1973. (A/CONF.48/14/Rev.1). URL: https://digitallibrary.un.org/record/523249

48. Our Common Future / World Commission on Environment and Development. Oxford : Oxford University Press, 1987. 400 p.

49. Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку : міжнар. документ від 14.06.1992. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_455

50. Agenda 21. Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. Vol. I : Resolutions Adopted by the Conference. New York : United Nations, 1993. Resolution 1, annex II. (A/CONF.151/26/Rev.1 (Vol. I)). URL: https://digitallibrary.un.org/record/160453

51. Декларація тисячоліття Організації Об'єднаних Націй : міжнар. документ від 08.09.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_621

52. Цілі розвитку тисячоліття. Україна: 2000–2015 : нац. доп. / М-во екон. розвитку і торгівлі України. Київ, 2015. URL: https://idss.org.ua/monografii/2015_MDGs_Ukraine_Report_ua.pdf

53. Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August – 4 September 2002. New York : United Nations, 2002. (A/CONF.199/20). URL: https://digitallibrary.un.org/record/478154

54. The Future We Want : resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 (A/RES/66/288). New York : United Nations, 2012. URL: https://undocs.org/A/RES/66/288

55. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development : resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). New York : United Nations, 2015. 35 p. URL: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf

56. Цілі сталого розвитку: Україна : нац. доп. / М-во екон. розвитку і торгівлі України. [Київ], 2017. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

57. Gleick P. H. Water in crisis: paths to sustainable water use. Ecological Applications. 1998. Vol. 8, No. 3. P. 571–579. DOI: https://doi.org/10.1890/1051-0761(1998)008[0571:WICPTS]2.0.CO;2

58. A safe operating space for humanity / J. Rockström et al. Nature. 2009. Vol. 461, No. 7263. P. 472–475. DOI: https://doi.org/10.1038/461472a

59. Grey D., Sadoff C. W. Sink or swim? Water security for growth and development. Water Policy. 2007. Vol. 9, No. 6. P. 545–571. DOI: https://doi.org/10.2166/wp.2007.021

60. Newton J. Mapping and Progress of the UN 2023 Water Conference Water Action Agenda / UN DESA, Division for Sustainable Development Goals. [New York], 2024. URL: https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-06/WAA%20Mapping%20and%20Progress%20Report%20May%202024.pdf

61. Blueprint for Acceleration : Sustainable Development Goal 6 Synthesis Report on Water and Sanitation 2023 / UN-Water. New York : United Nations, 2023. 92 p. DOI: https://doi.org/10.18356/9789210026444

62. Sustainable Development Goal 6 Synthesis Report 2018 on Water and Sanitation / UN-Water. New York : United Nations, 2018. URL: https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2018/12/SDG6_SynthesisReport2018_WaterandSanitation_04122018.pdf

63. UN-Water Annual Report 2020. Geneva : UN-Water, [2021]. 40 p. URL: https://unsceb.org/sites/default/files/2021-08/Annual-Report-2020.pdf

64. Report of the United Nations Conference on the Midterm Comprehensive Review of the Implementation of the Objectives of the International Decade for Action, "Water for Sustainable Development", 2018–2028, New York, 22–24 March 2023. New York : United Nations, 2023. 114 p. (A/CONF.240/2023/10). URL: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n23/315/00/pdf/n2331500.pdf

65. Water Governance in OECD Countries: A Multi-level Approach. Paris : OECD Publishing, 2011. (OECD Studies on Water). DOI: https://doi.org/10.1787/9789264119284-en

66. Madani K. Global Water Bankruptcy : Living Beyond Our Hydrological Means in the Post-Crisis Era. Richmond Hill : United Nations University Institute for Water, Environment and Health, 2026. DOI: https://doi.org/10.53328/INR26KAM001

67. Drinking-water: Key facts. World Health Organization. 13.09.2023. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water

68. Крилова І. І. Державне регулювання сфери водопостачання та водовідведення в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2021. URL: https://uacademic.info/download/file/0521U100900/dis.doc

69. The human right to water and sanitation : Resolution adopted by the General Assembly on 28 July 2010, A/RES/64/292. United Nations. URL: https://docs.un.org/en/A/RES/64/292

70. General Comment No. 15 (2002): The right to water (arts. 11 and 12 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights) : E/C.12/2002/11. UN Committee on Economic, Social and Cultural Rights. 2003. URL: https://docs.un.org/en/E/C.12/2002/11

71. Директива Європейського Парламенту і Ради 2000/60/ЄС, що встановлює рамки діяльності Співтовариства у сфері водної політики. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962#n978

72. Indicator 6.1.1: Proportion of population using safely managed drinking water services / UN Statistics Division. 2025. URL: https://sdg6data.org/en/indicator/6.1.1

73. Енциклопедія житлово-комунальної сфери / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2007. 991 с.

74. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (Додатки) : міжнар. док. від 27.06.2014 : ратифіковано із заявою Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. Дата оновлення: 14.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_a11

75. Додаток XXX до глави 6 «Навколишнє природне середовище» розділу V «Економічне і галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/30_Annex.pdf

76. Директива Ради 98/83/ЄС від 3 листопада 1998 року про якість води, призначеної для споживання людиною. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_963#Text

77. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення : Закон України від 10.01.2002 № 2918-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text

78. Services of General Interest in Europe : Communication from the Commission : COM(96) 443 final / Commission of the European Communities. Brussels, 11.09.1996. 15 p. URL: https://eur-

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A1996%3A0443%3AFIN%3AEN%3APDF

79. Реєстр суб'єктів природних монополій у сферах теплопостачання, централізованого водопостачання та централізованого водовідведення / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: https://www.nerc.gov.ua/reyestri-nkrekp/reyestri-subyektiv-prirodnih-monopolij-nkrekp/reyestr-subyektiv-prirodnih-monopolij-u-sferah-teplopostachannya-centralizovanogo-vodopostachannya-ta-centralizovanogo-vodovidvedennya

80. Орлова О. Правові засади функціонування суб'єктів природних монополій. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 4. DOI: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.4.15

81. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Article 106. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12008E106

82. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / за ред. В. П. Горина. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2023. 170 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/1bcf27ff-03bd-44fa-953a-3ea9bfb22d0f/download

83. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

84. OECD Principles on Water Governance. OECD, 2015. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/water-governance/oecd-principles-on-water-governance-en.pdf

85. Публічне адміністрування : опор. конспект лекцій для студентів спец. 073 «Менеджмент» ступеня освіти магістр / уклад.: О. Є. Чатченко, О. П. Ткаченко. Харків : ХДУХТ, 2017. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/759f7b6f-13cd-441b-82bc-17f4dff4d82f/content

86. Герасименко О. М., Пасєка С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 4 (56). С. 148–155. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155

87. Мазур В. С. Менеджмент: теорія і практика : навч.-метод. комплекс для студентів екон. спец. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 200 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6e6f9159-e78e-4ac6-88cf-671046b32861/content

88. Performance Indicators for Water Supply Services / H. Alegre et al. 3rd ed. London : IWA Publishing, 2016. ISBN 9781780406336. DOI: https://doi.org/10.2166/9781780406336

89. Сороковська С. В. Державна політика України у сфері питного водопостачання в контексті глобальних цілей сталого розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». 2018. № 2 (89). С. 34–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_2_7

90. Indicator 6.1.1: Proportion of population using safely managed drinking water services. Global SDG Indicators United Nations. URL: https://unstats.un.org/sdgs/metadata/?Goal=6&Target=6.1

91. The United Nations World Water Development Report 2023: Partnerships and Cooperation for Water. Paris : UNESCO, 2023. 190 p. URL: https://www.unesco.org/reports/wwdr/2023/en

92. Global Water Security 2023 Assessment / C. MacAlister et al. Hamilton : United Nations University Institute for Water, Environment and Health (UNU-INWEH), 2023. URL: https://unu.edu/inweh/collection/global-water-security-2023-assessment

93. Water security & the global water agenda : a UN-Water analytical brief / UN-Water. Bonn : United Nations University, 2013. 37 p. URL: https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2017/05/analytical_brief_oct2013_web.pdf

94. Household data. JMP – Joint Monitoring Programme for Water Supply, Sanitation and Hygiene : веб-сайт / WHO, UNICEF. URL: https://washdata.org/data/household

95. Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови. Моніторинг Цілей сталого розвитку : веб-сайт / Державна служба статистики України. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/6/

96. Завдання та індикатори досягнення Цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року. Київ, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf

97. Цілі сталого розвитку: Україна : національна доповідь. Київ, 2020. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf

98. Safely Managed Drinking Water: Thematic Report on Drinking Water 2017. Geneva : World Health Organization, UNICEF, 2017. 56 p. ISBN 978-92-4-156542-4. URL: https://washdata.org/report/jmp-2017-tr-smdw

99. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні у 2023 р. / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2024. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nacionalna-dopovid-pro-iakist-pitnoyi-vodi-ta-stan-pitnogo-vodopostacannia-ta-vodovidvedennia-v-ukrayini-u-2023-r.pdf

100. Renewable Internal Freshwater Resources per Capita of Ukraine. ChartingTheGlobe. URL: https://chartingtheglobe.com/region/ukraine/environment/water?indicator=renewable-water-per-capita

101. Falkenmark M., Lundqvist J., Widstrand C. Macro-Scale Water Scarcity Requires Micro-Scale Approaches: Aspects of Vulnerability in Semi-Arid Development. Natural Resources Forum. 1989. Vol. 13, No. 4. P. 258–267.

102. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2020 році / Міністерство розвитку громад та територій

України. Київ, 2021. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nacionalna-dopovid-pro-iakist-pitnoyi-vodi-ta-stan-pitnogo-vodopostacannia-v-ukrayini-u-2020-roci.pdf

103. War in Ukraine Deepens Humanitarian Crisis Amid Escalating Attacks. UNHCR. URL: https://www.unhcr.org/emergencies/ukraine-emergency

104. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні у 2022 р. / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2023. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nac-dopovid-pro-sta-pv-2022-r.pdf

105. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2021 році / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2022. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nacionalna-dopovid-pro-iakist-pitnoyi-vodi-ta-stan-pitnogo-vodopostacannia-v-ukrayini-u-2021-roci.pdf

106. Населення України у 2021 році скоротилося на рекордну за 20 років величину. Delo.ua : веб-сайт. 2021. URL: https://delo.ua/uk/society/naselennya-ukrayini-u-2021-roci-skorotilosya-na-rekordnu-za-20-rokiv-velicinu-392987/

107. Про затвердження Державних санітарних норм і правил «Показники безпечності та окремі показники якості питної води в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуаціях іншого характеру» : наказ М-ва охорони здоров'я України від 22.04.2022 № 683 : зареєстр. в М-ві юстиції України 25.05.2022 за № 564/37900.

108. Якість питної води з громадських криниць за 12 місяців 2025 року. ЦКПХ Вінницької області : веб-сайт. URL: https://vn.cdc.gov.ua/article/yanist-pytnoyi-vody-gromadskyh-krynyts/

109. Частка міського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %. Моніторинг Цілей сталого розвитку : веб-сайт / Державна служба статистики України. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/6-1-5/

110. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні у 2024 р. / Міністерство розвитку

громад та територій України. Київ, 2025. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nacionalna-dopovid-pro-iakist-pitnoyi-vodi-ta-stan-za-2024-rik.pdf

111. Індекс валового внутрішнього продукту. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/vvp/ind_vvp/ivvp_24_ue.xlsx

112. International Water Benchmark 2021 – Final Report: Drinking Water, ASKI. Ankara : Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi (ASKİ), 2021. URL: https://www.aski.gov.tr/Yukle/Dosya/PlanlamaKordinasyon/5579783_EBC%202021%20%C4%B0%C3%A7mesuyu%20Final%20Raporu%20.pdf

113. Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання : Закон України від 22.06.2017 № 2119-VIII.

114. Тарифи на послуги централізованого водопостачання та водовідведення станом на 04.02.2026. НКРЕКП. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Voda/taryfy_na_vodopost_ta_vodovidved/taryfy_na_vodopost_ta_vodovidved__04.02.2026.pdf

115. Крилова І. І. Аналіз сучасного стану сфери водопостачання та водовідведення в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 118–125. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.118

116. Кавун А. В. Реалізація регіональної політики щодо використання водних ресурсів України в умовах сталого розвитку : кваліфікаційна робота магістра / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2018.

117. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 17.12.2022 № 1400. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2022-%D0%BF#Text

118. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг : Закон України від 09.07.2010 № 2479-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17#Text

119. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення : постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах

енергетики та комунальних послуг, від 22.03.2017 № 307. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-17

120. Як покращити регулювання ринку водопостачання і водовідведення : дослідження BRDO. Офіс ефективного регулювання. URL: https://brdo.com.ua/news/yak-pokrashhyty-regulyuvannya-rynku-vodopostachannya-i-vodovidvedennya-doslidzhennya-brdo/

121. Крилова І. Система нормативно-правових актів у сфері водопостачання та водовідведення. Ефективність та реалізація. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 1–2. С. 14–26. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/478/468

122. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

123. Сільське водопостачання: від ідеї до реалізації : посібник. DESPRO, 2016. URL: https://despro.org.ua/upload/medialibrary/DESPRO_2016_Silske_vodopostachannia_Posibnyk_ta_Dodatky.pdf

124. Стратегічна пропозиція. DESPRO. URL: https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2245

125. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

126. Кавун А. В. Фіскальна політика у сфері питного водопостачання: виклики та напрями покращення. Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21 берез. 2025 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-28

127. Реєстр суб'єктів господарювання, які провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, діяльність яких регулюється НКРЕКП, станом на 31.03.2026. URL: https://www.nerc.gov.ua/reyestri-nkrekp/reyestr-subyektiv-gospodaryuvannya-yaki-provadyat-diyalnist-u-sferah-energetiki-ta-komunalnih-poslug-diyalnist-yakih-regulyuyetsa-nkrekp

128. Кавун А. В. Оподаткування податком на додану вартість послуги з централізованого постачання питної води. Комунальне господарство міст. 2024. Т. 2, вип. 183. С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-48-54

129. Privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare [Про публічну послугу водопостачання та каналізації] : Закон Республіки Молдова від 13.12.2013 № 303. URL: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=151413&lang=ro

130. Крилова І. І. Конкуренція і приватизація у сфері водопостачання і водовідведення. Український та світовий досвід. Законодавство країн ЄС: історія, недоліки та перспективи розвитку : колективна монографія. Франкфурт-на-Майні : Izdevniecība «Baltija Publishing», 2019. С. 126–160.

131. YouControl : сервіс перевірки контрагентів [дані про структуру власності ПРАТ «АК «Київводоканал», ТОВ «Інфокс», ПРАТ «Енергоресурси», ТОВ «Білоцерківвода», ДМП ВКГ «Дніпро-Західний Донбас»]. URL: https://youcontrol.com.ua

132. Результати позапланового аудиту діяльності Приватного акціонерного товариства «Акціонерна компанія «Київводоканал» : аудиторський звіт № 070-2-1-04/9 від 12.03.2024. Державна аудиторська служба України. URL: https://kyivvlada.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/d-d%C2%B5d%C2%B7n%C2%83dn%C2%8Cn%C2%82d%C2%B0n%C2%82d%C2%B8-d%C2%9Ad%C2%B8n%C2%97d%C2%B2d%C2%B2d%C2%BEd%C2%B4d%C2%BEdod%C2%B0d%C2%BDd%C2%B0d.pdf

133. Про припинення дії Договору на володіння та користування майном територіальної громади міста Києва : рішення Київської міської ради від 16.05.2024 № 462/8428. URL: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/462-8428.pdf

134. Про затвердження додаткової угоди до договору оренди цілісного майнового комплексу КП «Одесводоканал» : рішення Одеської міської ради від 05.04.2007 № 1167-V. URL: https://omr.gov.ua/ua/acts/council/7539/

135. Постанова Одеського апеляційного господарського суду від 26.06.2014 у справі № 5017/3757/2012. URL: https://opendatabot.ua/court/39514469-1a300f3360d708780c9f38a8bca40fdc

136. В Одесі за бюджетні кошти відремонтували водогін для приватної структури. Державна аудиторська служба України, 23.04.2024. URL: https://dasu.gov.ua/ua/news/5119

137. Звіт про виконання концесіонером умов пункту 9 Концесійного договору від 25.03.2013 за 2024 рік / Управління комунальної власності та концесії Білоцерківської міської ради. Біла Церква, 2025. URL: https://www.bc-ukv.org.ua/wp-content/uploads/archiv/koncesiya/zvit_2024.pdf

138. Ménard C., Peeroo A. Liberalization in the Water Sector: Three Leading Models. International Handbook of Network Industries: The Liberalization of Infrastructures / ed. by R. Kunneke, M. Finger. Cheltenham : Edward Elgar, 2011. P. 310–327. URL: https://shs.hal.science/halshs-00624303

139. Lobina E., Weghmann V., Nicke K. Water Remunicipalisation in Paris, France and Berlin, Germany : project report. Greenwich : PSIRU, University of Greenwich, 2019. URL: https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/31646/

140. Федулова С. О. Економіка підприємств водопостачання та водовідведення : навч. посіб. Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2017. 300 с.

141. Ensuring Water Supply and Sewerage Services in War Conditions. NEURC. URL: https://www.wareg.org/articles/ensuring-water-supply-and-sewerage-services-in-war-conditions/

142. Як оживити водопровідно-каналізаційний сектор. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yak-ozhiviti-vodoprovidno-kanalizaciyniy-sektor-811964/

143. Сороковський В. Організація питного водопостачання у селах Швейцарії. DESPRO. URL: https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2159

144. Reform of Water Supply and Wastewater Treatment in Lithuania: Practical Options to Foster Consolidation of Utilities / OECD. Paris : OECD Publishing, 2022. (OECD Studies on Water). DOI: https://doi.org/10.1787/f966a980-en

145. Бондар О. І., Закорчевна Н. Б., Крилова І. І. Фінансування сталого розвитку сфери водопостачання та водовідведення в Україні. Екологічні науки. 2021. № 6 (39). С. 31–36. DOI: https://doi.org/10.32846/2306-9716/2021.eco.6-39.5

146. Іванисько Н. М. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1(107). С. 156–162. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300925

147. Голуб Ю. О. Кредитна складова фінансового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2011. 20 с.

148. Оспіщев В. І., Нагорна І. В. Фінансова стійкість як економічна категорія. Оптимізація наукових досліджень – 2009 : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 2009 р. Миколаїв, 2009. С. 168.

149. Про затвердження Порядку формування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення : постанова НКРЕКП від 10.03.2016 № 302. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-16#Text

150. Новицький Д. Убивчий популізм: що не так з тарифною політикою у водопровідній галузі. Економічна правда. 26.04.2024. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/04/26/712894/

151. Крилова І. І. Проблематика тарифної політики у сфері водопостачання та водовідведення в Україні. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : зб. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р.). Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. Т. 2. С. 223–227. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.2_2025_0.pdf

152. Про деякі питання регулювання діяльності у сфері комунальних послуг у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 № 502. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/502-2022-%D0%BF

153. НКРЕКП скасувала рішення від 29 червня 2023 року щодо коригування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення : новина від 03.07.2023. НКРЕКП : офіц. сайт. URL: https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-skasuvala-rishennya-vid-29-chervnya-2023-roku-shchodo-koriguvannya-tarifiv-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya

154. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5007-17

155. Рішення Київського окружного адміністративного суду від 19.05.2025 у справі № 320/2168/25. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/127583347/

156. Про затвердження Порядку формування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2011 № 869. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/869-2011-%D0%BF

157. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування енергетичних ринків, конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості : Закон України від 10.02.2026 № 4777-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4777-20

158. Про затвердження Порядку формування тарифів на послуги з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення : проєкт постанови НКРЕКП, оприлюднений 03.04.2026. URL: https://www.nerc.gov.ua/news/oprilyudnyuyetsya-proyekt-postanovi-shcho-maye-oznaki-regulyatornogo-akta-poryadku-formuv-tarifiv-na-poslugi-z-centralizovanogo-vodopostachannya-ta-centralizovanogo-vodovidvedennya

159. Структури тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення. НКРЕКП : офіц. сайт. URL: https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/holodna-voda/spozhivachi/centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/tarifi-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/strukturi-tarifiv-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya

160. Результати моніторингу сфери централізованого водопостачання та централізованого водовідведення за І квартал 2025 року. НКРЕКП : офіц. сайт. URL: https://www.nerc.gov.ua/monitoring-sferi-centralizovanogo-vodopostachannya-ta-centralizovanogo-vodovidvedennya/

161. Податкова система : навч. посіб. / І. С. Волохова, О. Ю. Дубовик, М. О. Слатвінська та ін. ; за заг. ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. Харків : Діса плюс, 2019. 402 с.

162. Структура тарифів ТОВ «Білоцерківвода». НКРЕКП : офіц. сайт. URL: https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/holodna-voda/spozhivachi/centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/tarifi-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/strukturi-tarifiv-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/struktura-tarifiv-tov-bilocerkivvoda

163. Фінансовий звіт ТОВ «Білоцерківвода» за 2024 рік. URL: https://bcvoda.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zvit2024.pdf

164. Кавун А. В. Проблеми застосування спрощеної системи оподаткування при наданні послуги питного водопостачання. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2024. Вип. 53. С. 140–153. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2024.53.KavunA

165. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

166. Безус В. О., Чикаренко І. А. Управління житлово-комунальним господарством: програмно-цільові підходи та інструменти. Modern Transformation in Economics and Management : proceedings of the III International Scientific Conference, March 29, 2019. Klaipeda : Baltija Publishing, 2019. P. 19–22. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%83%D1%81_%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0_%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C_2019.pdf

167. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми «Питна вода України» на 2022–2026 роки : розпорядження Кабінету

Міністрів України від 27 квітня 2021 р. № 388-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/388-2021-%D1%80

168. Звіт про результати аудиту виконання завдань і заходів, передбачених Загальнодержавною цільовою програмою «Питна вода України» на 2011–2020 роки. Рахункова палата України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr2-1150-16

169. Про Загальнодержавну цільову соціальну програму «Питна вода України» на 2022–2026 роки : Закон України, прийнятий Верховною Радою України 15.02.2022 (не підписаний Президентом України). URL: https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/219438.html

170. Звіт про результати аудиту ефективності виконання заходів, спрямованих на досягнення цілі 6 «Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією» Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року. Рахункова палата України, 2023. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/12-7_2023/Zvit_12-7_2023.pdf

171. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми покращення питного водопостачання України на період до 2035 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2025 р. № 1271-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1271-2025-%D1%80#Text

172. Про затвердження Державної цільової економічної програми енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1133-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1133-2024-%D1%80

173. Про затвердження Державної цільової екологічної програми технічної модернізації підприємств водовідведення та очищення стічних вод, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2034 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2025 р. № 1502-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1502-2025-%D1%80#Text

174. Державні цільові програми у сфері водопостачання та водовідведення. Міністерство розвитку громад та територій України : офіц. сайт. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/sfera-komunalnykh-posluh/tsentralizovane-vodopostachannia-ta-vodovidvedennia/derzhavni-tsilovi-prohramy-u-sferi-vodopostachannia-ta-vodovidvedennia

175. Про затвердження плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 300-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/300-2025-%D1%80

176. Програма «Енерговода». DREAM : екосистема управління відновленням : офіц. сторінка. URL: https://dream.gov.ua/ua/public-program/DREAM-UA-050825-868E20F7

177. Мінрозвитку та ЮНІСЕФ узгодили напрями співпраці для відновлення водної інфраструктури. Міністерство розвитку громад та територій України : офіц. сайт. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-iunisef-uzghodyly-napriamy-spivpratsi-dlia-vidnovlennia-vodnoi-infrastruktury

178. Крилова І.І. Державне програмування у сфері водопостачання та водовідведення. Вчені записки Вернадського (Державне управління), 2019. Т. 30 (69), № С. 58–66.

179. Фролова Г. О. Публічне управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні : дис. ... д-ра філос. : спец. 281 / М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2025. 324 с.

180. Козак В. І., Козлюк О. О. Розробка галузевих стратегій та програм водопостачання, водовідведення та санітарії в об’єднаних територіальних громадах : метод. посіб. Київ : DESPRO, 2019. 62 с.

181. Олійник Н. І. Сталий розвиток сфери водопостачання та водовідведення в Україні: проблеми та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 11–12. С. 68–74. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.68

182. Шість мільйонів українців мають обмежений доступ до питної води — ЮНІСЕФ. Укрінформ. 19.04.2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3461130-sist-miljoniv-ukrainciv-maut-obmezenij-dostup-do-pitnoi-vodi-unisef.html

183. Зелінський С. Е. Водопостачання та водна безпека у контексті російської агресії / Міжнародний фонд «Відродження». Кропивницький, 2022. 44 с. URL: https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2022/05/vodopostachannya-ta-vodna-bezpeka-u-konteksti-rosijskoyi-agresiyi.pdf

184. Україна припинила постачання води на окуповані території Луганської області. Слово і Діло. 2016. 2 груд. URL: https://www.slovoidilo.ua/2016/12/02/novyna/ekonomika/ukrayina-prypynyla-postavky-vody-na-okupovani-terytoriyi

185. Обласна влада докладає зусиль до вирішення питань водопостачання жителів Луганщини. Луганська обласна державна адміністрація. URL: https://lis.gov.ua/organy-gosudarstvennoj-vlasti/luganskaya-oga-informiruet/15821-oblasna-vlada-dokladae-zusil-do-virishennya-pitan-vodopostachannya-zhiteliv-luganshchini.html

186. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022

187. Мурай О., Шепіцен О., Мінєєв П. Аналіз причин російсько-української війни. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2025. № 1(84). С. 135–139. DOI: https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/135-139

188. Кавун А. В. Управлінські практики як інструмент підвищення безпеки водопостачання. Scientific Progress: Theories, Applications and Global Impact : abstracts of the 5th International Scientific and Practical Conference (Braga, Portugal, Aug. 3–5, 2026). P. 129–133. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-03.08.2026.005.129-133

189. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, D.C. : World Bank Group, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

190. Росія готує нову хвилю атак — буде бити по водопостачанню, — Зеленський. 24 канал. URL: https://24tv.ua/rosiya-gotuyu-novu-hvilyu-atak-bude-biti-po-vodopostachannyu_n3019783

191. Росія щонайменше раз атакувала кожну гідроелектростанцію України. Kyiv Post. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/38115

192. Руйнування Каховської гідроелектростанції: масштаби і наслідки катастрофи : звіт про результати аудиту ефективності : затверджено рішенням Рахункової палати від 27.08.2024 № 39-2. Київ, 2024. 56 с. URL: https://rp.gov.ua/storage/zvit-39-2-2024.pdf

193. Екологічний паспорт Дніпропетровської області за 2024 рік / Дніпропетровська обласна військова адміністрація, Департамент екології та природних ресурсів. Дніпропетровська обласна державна адміністрація : офіц. вебсайт. URL: https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/ekologiya-pro-oblast/ekologiya

194. «Була безвихідь». Після руйнування Каховської ГЕС жителі Нікопольщини облаштовують свердловини: що показав аналіз води. Суспільне Дніпро. URL: https://suspilne.media/dnipro/1272062-bula-bezvihid-pisla-rujnuvanna-kahovskoi-ges-ziteli-nikopolsini-oblastovuut-sverdlovini-so-pokazav-analiz-vodi/

195. Про виділення коштів з фонду ліквідації наслідків збройної агресії для реалізації експериментального проєкту з будівництва магістральних водогонів у зв'язку з необхідністю ліквідації негативних наслідків, пов'язаних із знищенням Каховської гідроелектростанції : постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2023 № 566. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/566-2023-п

196. Україна планує залучити від партнерів на енергетичні потреби у 2026 році 5 млрд євро, — Денис Шмигаль. Міністерство економіки, довкілля та

сільського господарства України. URL: https://mev.gov.ua/novyna/ukrayina-planuye-zaluchyty-vid-partneriv-na-enerhetychni-potreby-u-2026-rotsi-5-mlrd-yevro

197. Про внесення змін до Порядку визначення та застосування граничних величин споживання електричної потужності : постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2024-п

198. «Київводоканал» замовив генератори за 250 мільйонів: привезуть не раніше весни. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/energetika/kijivvodokanalzamoviv-generatori-za-250-milyoniv-816824/

199. Допис КП «Вінницяоблводоканал» від 31.01.2026 року. Facebook. URL: https://www.facebook.com/vinvodokanal/posts/1193123183034729/

200. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо розширення переліку електрогенераторних установок, які звільняються від сплати митних платежів при ввезенні на митну територію України : проєкт Закону України від 09.02.2026 № 15016. Верховна Рада України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69582

201. Європейський Союз передав Києву 500 генераторів для тепла і водопостачання. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/yevropeiskyi-soiuz-peredav-kyievu-500-heneratoriv-dlia-tepla-i-vodopostachannia

202. ЮНІСЕФ передав Україні 106 генераторів для підтримки тепла і водопостачання у прифронтових регіонах. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/yunisef-peredav-ukraini-106-heneratoriv-dlia-pidtrymky-tepla-i-vodopostachannia-u-pryfrontovykh-rehionakh

203. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14

204. Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2026. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), 2026. URL: https://www.unocha.org/publications/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2026-january-2026-enuk

205. The Cluster Approach — In a Nutshell. IASC Humanitarian Response. URL: https://handbook.fscluster.org/docs/124-the-cluster-approach-in-a-nutshell

206. Water, Sanitation and Hygiene : Ukraine. ReliefWeb Response, OCHA. URL: https://response.reliefweb.int/ukraine/water-sanitation-and-hygiene

207. aid.ukrvodokanal.in.ua : інформаційна карта потреб надавачів послуг водопостачання. URL: https://aid.ukrvodokanal.in.ua/

208. Guidance on Renewable Energy for WASH in Ukraine for WASH Cluster Partners / WASH Cluster Ukraine. [Б. м.], 2025. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1Wj-C7yJMIsmsKQgZswlJszKkUDco2d9Y

209. National WASH Cluster Meeting, 6 May 2026. WASH Cluster Ukraine. URL: https://drive.google.com/file/d/1mK2izmPSogxdfctaMQcCCFEPouqgss6E/view?usp=drive_link

210. Відновлення інфраструктури водопостачання та водовідведення із застосуванням сонячних електростанцій : відео / ГО «ДЕСПРО». Facebook. URL: https://www.facebook.com/share/v/1EsZBBz3cQ

211. Свириденко Ю. РНБО затвердила Комплексні плани стійкості регіонів та великих міст. Урядовий портал. 03.03.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/yuliia-svyrydenko-rnbo-zatverdyla-kompleksni-plany-stiikosti-rehioniv-ta-velykykh-mist

212. Уряд розробив 26 проєктів для захисту критичного водопостачання. Forbes.ua. 16.04.2026. URL: https://forbes.ua/news/uryad-rozrobiv-26-proektiv-dlya-zakhistu-kritichnogo-vodopostachannya-kuleba-16042026-38013

213. Коломієць В. «Вода буде по годинах». Що варто знати про систему водопостачання в Україні на тлі ризику російських атак. Hromadske. 17.04.2026. URL: https://hromadske.ua/suspilstvo/262481-voda-bude-po-hodynakh-shcho-varto-znaty-pro-systemu-vodopostachannia-v-ukrayini-na-tli-ryzyku-rosiyskykh-atak

214. Кавун А. В. Самооцінка власного стану як інструмент підвищення сталості діяльності надавачів послуги водопостачання у невеликих громадах. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17527140

215. Крилова І. І. Ефективність управління у сфері водопостачання та водовідведення: основні принципи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.8.24

216. Сугак Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємств сфери централізованого водопостачання та водовідведення. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6771

217. Перевознюк В. В. Оптимізація фінансового забезпечення підприємств водопостачання та водовідведення України. Сталий розвиток економіки. 2011. С. 291–296. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f45c852f-4739-4f2e-849b-8f7118532af8/content

218. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. Агросвіт. 2019. № 22. С. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_22_9

219. Потапенко С., Кравченко О. Аналіз світового досвіду та науковометодичні підходи до оптимізації систем питного водопостачання та водовідведення. Проблеми водопостачання, водовідведення та гідравліки. 2025. № 49. С. 25–37. DOI: https://doi.org/10.32347/2524-0021.2025.49.25-37

220. Benchmark performance indicators for utility water and wastewater pipelines infrastructure / A. Ganjidoost, M. A. Knight, A. J. A. Unger, C. T. Haas. Journal of Water Resources Planning and Management. 2018. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)WR.1943-5452.0000890

221. The IBNET Water Supply and Sanitation Blue Book 2014: The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities Databook / B. Macheve, A. Danilenko, L. J. Moffitt, C. van den Berg. Washington, D.C. : World Bank, 2014. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/407271468326365208

222. Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management / U.S. Environmental Protection Agency. 2016. URL: https://www.epa.gov/system/files/documents/2025-03/rural_and_small_systems_guidebook_-_may_2016-5.pdf

223. Effective Utility Management: A Primer for Water Sector Utilities / U.S. Environmental Protection Agency [et al.]. [Washington], 2024. URL: https://www.awwa.org/wp-content/uploads/FINAL-2024-EUM-PRIMER.pdf

224. Розробка стратегії : метод. рек. / DESPRO. Київ, 2019. 56 с. URL: https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2173

225. Керівництво із використання програмного продукту QGIS для проведення інвентаризації технічного стану та оцінки активів комунальних підприємств водопровідно-каналізаційного господарства : практ. посіб. / О. О. Козлюк, В. А. Скляров, А. М. Коваленко, О. В. Березовська. Київ : DESPRO, 2020. 172 с.

226. Planul de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală. Partea II. Ghid de procesare date / MĂ IMPLIC. 2024. URL: https://ma-implic.md/download/planul-de-imbunatatire-a-serviciilor-de-gospodarie-comunala-partea-ii-ghid-de-procesare-date-pdf/

227. The human right to water and sanitation. United Nations. URL: https://www.un.org/waterforlifedecade/pdf/facts_and_figures_human_right_to_water_eng.pdf

228. Реформування тарифів на воду в Україні / ЮНІСЕФ. 2025. URL: https://clearinghouse.unicef.org/download-ch-media/9cfa61be-6a84-4613-ad8a-303649ae33e5

229. «Ще два-три місяці протягнемо». Чому у водоканалах б'ють на сполох через тарифи і хто винен в іржавій воді з-під крана. Економічна правда. 10.07.2023. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/10/702043/

230. Полтавська міськрада співфінансуватиме водоканал на умовах 50 на 50 з ОВА — в адміністрації відповіли, що місто свою половину ще не заплатило. URL: https://poltava.to/news/83060/

231. Фінансова звітність КП ПОР «Полтавааводоканал» за 2024 рік. URL: https://vodokanal.poltava.ua/uk/finansova-zvitnist/

232. Податкова заборгованість водоканалів становить близько ₴1 мільярда – Укрводоканалекологія. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3938493-

podatkova-zaborgovanist-vodokanaliv-stanovit-blizko-1-milarda-ukrvodokanalekologia.html

233. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС). European integration portal. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit_UA.pdf

234. Директива Ради 2006/112/ЄС від 28 листопада 2006 року про спільну систему податку на додану вартість: станом на 1 лип. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/994_928#Text

235. VAT in Europe. Marosa Ltd. URL: https://marosavat.com/vat/

236. Скібіцька Ю. Якщо в селі немає води і все завалено сміттям, то навіщо тоді церква? Бабель. URL: https://babel.ua/texts/36386-yakshcho-v-seli-nemaye-vodi-i-vse-zavaleno-smittyam-to-navishcho-todi-cerkva-yak-svyashchennik-zrobiv-vimirayuche-selo-uspishnim-reportazh-thebabelya

237. КП «Волоські мережі» 40356447. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/40356447

238. Новицький Д. Реформування водоканалів: укрупнення заради розвитку. Економічна правда. 09.11.2021. URL: https://epravda.com.ua/columns/2021/11/09/679559/

239. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18

240. Про затвердження Порядку здійснення державного моніторингу у сферах питної води та питного водопостачання, водовідведення : постанова Кабінету Міністрів України від 21.01.2025 № 61. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/61-2025-п

241. Про затвердження рекомендованих індикаторних показників державного моніторингу у сферах питної води та питного водопостачання, водовідведення : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 30.03.2026 № 689. URL: https://mininfra.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/rekpokaznik.pdf

242. Мінрозвитку спільно з ЮНІСЕФ розроблятимуть інформаційно-аналітичну платформу моніторингу якості питної води. Міністерство розвитку громад та територій України : офіц. сайт. 18.07.2025. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-spilno-z-iunisef-rozrobliatymut-informatsiino-analitychnu-platformu-monitorynhu-iakosti-pytnoi-vody

243. Шкільняк М. М., Крамарчук С. П. Концептуальна еволюція бенчмаркінгу в контексті формування парадигми сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-184

244. The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities (IBNET). URL: https://newibnet.org/

245. Water and Wastewater Services in the Danube Region: A State of the Sector / World Bank. Washington, DC : World Bank, 2015. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/2c62b004-ef4f-5619-98e0-f3cbf3354085

246. Enhancing the Economic Regulatory System for Moldova's Water Supply and Sanitation / OECD. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/8696bde7-en

247. Khaled A. Benchmarking Water Utility Efficiency: Global KPIs and Economic Metrics. LinkedIn. URL: https://www.linkedin.com/pulse/benchmarking-water-utility-efficiency-global-kpis-khaled-cmrp--lw8vf

248. Scatasta M. Pricing Water Resources and Water and Sanitation Services. Paris : OECD Publishing, 2010. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2010/03/pricing-water-resources-and-water-and-sanitation-services_g1ghc680.html

249. Соціальні норми, в межах яких надається пільга на оплату послуг з водопостачання та водовідведення / Пенсійний фонд України. URL: https://www.pfu.gov.ua/2175662-sotsialni-normy-v-mezhah-yakyh-nadayetsya-pilga-na-oplatu-poslug-z-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya-3/

250. Сукупні ресурси домогосподарств (грошові, негрошові та загальні доходи) / Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=0d3311c3068293e4d4ef6ada476e097b

251. Порівняльна таблиця тарифів на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення (для населення) / Димерська селищна рада. URL: https://dymerrada.gov.ua/ua/st/pg/100302240147191_n/

252. Hudz Y. F., Aleksenko V. A. The essence and functions of the diagnostics of the economic security of the enterprise. Економіка і управління. 2023. № 3. С. 23–35. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.3.2023.23

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Програми Міністерства з відновлення, інфраструктури та транспорту України

Програма	Мета	Обсяг фінансування та джерела, грн	Очікувані результати (основні)	Процедури
Державна цільова економічна програма енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року (Енерговода)	Підвищення енергоефективності систем централізованого водопостачання та централізованого водовідведення	Всього 50 млрд, з них: державний бюджет – 10; місцевий бюджет – 10; інші джерела – 30.	Зменшення енергоспоживання – 30% Зменшення втрат води – 20%; Сертифіковані працівники з енергоефективності – 3000; Підприємства з ISO 50001 – 400; Схеми оптимізації – 400; Виготовлення проєктно-кошторисної документації – 2000; Впровадження геоінформаційних систем – 300; Гідравлічна оптимізація – 400; Заміна насосів, шаф керування – 20000; Сонячні електростанції – 500;	Відбір учасників – конкурс; Управління Програмою – центральна та регіональні групи управління; Оцінка ефективності – на постійній основі;
Державна цільова соціальна програма покращення питного водопостачання України на період до 2035	Забезпечення доступу населення до питної води в необхідних обсягах та якості, що відповідає державним	Всього 350 млрд .грн	Доступ до якісної та безпечної води – 100%; Охоплення міст централізованим водопостачанням – 100%; Охоплення сіл централізованим	Управління Програмою – центральна та регіональні групи управління.

Програма	Мета	Обсяг фінансування та джерела, грн	Очікувані результати (основні)	Процедури
року (Соцвода)	санітарним нормам і правилам, через розвиток систем питного водопостачання та сприяння економічному розвитку України		водопостачанням – 70%; Зменшення втрат води – 50%; зменшення частки використання поверхневих вод з 85 до 65%; збільшення частки використання підземних вод з 15 до 40%; Зменшення використання рідкого хлору – 50%; Будівництво свердловин – 10000; Будівництво насосних станцій – 5000; будівництво мереж водопостачання – 60000км;	
Державна цільова екологічна програма технічної модернізації підприємств водовідведення та очищення стічних вод, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2034 року (Екостоки)	Забезпечення покращення показників якості води водних об'єктів шляхом зменшення обсягів скидання неочищених стічних вод, а також захист навколишнього природного середовища від негативного впливу стічних вод шляхом технічної модернізації підприємств	Всього 500 млрд грн, з них: державний бюджет – 100 млрд грн; місцевий бюджет – 150 млрд грн; інші джерела – 250 млрд грн	Сертифіковані працівники з питань екології – 2000; Підприємства з ISO 14001:2015; розроблення типових проєктів – 50; збудовано мереж водовідведення – 50000 км.; Частка населення з доступом до водовідведення – 70%; кількість побудованих (реконструйованих) очисних споруд – 1000; Частка населення з популяційним еквівалентом 5000-1000 де	Відбір учасників – конкурс; Управління Програмою – центральна та регіональні групи управління; Оцінка ефективності – на постійній основі.

Програма	Мета	Обсяг фінансування та джерела, грн	Очікувані результати (основні)	Процедури
			впроваджено первинне очищення стічних вод – 100%; Кількість побудованих (реконструйованих) КНС (каналізаційних насосних станцій) – 700; частка населених пунктів із популяційним еквівалентом менше 2 000, де впроваджено нецентралізоване водовідведення – 100%; придбано асенизаційних машин – 10000; побудовано пункти приймання стічних вод – 700; системи доочищення стічних вод у великих містах – 100%.	

Джерело: складено автором за [171–174]

Додаток Б

Інструмент підвищення управлінсько-організаційного потенціалу постачальників послуг водопостачання та водовідведення

Інструмент підвищення управлінсько-організаційного потенціалу надавачів послуг водопостачання та водовідведення розроблено автором на основі адаптації та доповнення методології «Посібника зі сталого управління комунальними послугами для сільських та малих систем» [222].

ВСТУП

Даний опитувальник може використовуватися малими та середніми постачальниками послуг для самостійної оцінки поточного стану розвитку управлінських категорій, застосування окремих практик та інструментів, а також визначення подальших заходів щодо підвищення власної організаційної спроможності.

Кожна управлінська категорія представлена кількома твердженнями, що відображають різні аспекти та процеси діяльності надавача послуги.

Для проведення самостійної оцінки та визначення заходів щодо покращення власного управлінсько-організаційного розвитку необхідно виконати наступні кроки:

Крок 1: Оцінка власного стану

Крок 2: Пріоритезація управлінських категорій

Крок 3: Порівняння результатів

Крок 4: Планування діяльності

КРОК 1 – ОЦІНКА ВЛАСНОГО СТАНУ

кожне твердження, що наведене у таблиці 1, необхідно оцінити за шкалою від 1 до 3, в залежності від того, наскільки ви згодні з ним і на скільки ефективно воно вже використовується в діяльності підприємства.

- Номер 1 означає, що постачальник послуги немає існуючих дієвих практик у цій сфері - дуже низький рівень спроможності та ефективності;
- Номер 2 означає, що постачальник послуги має певні окремі дієві практики але швидше з помірними досягненнями, які втім може покращити - для цього простежується певна здатність;
- Номер 3 означає, що постачальник послуги має ефективні, стандартизовані та зрозумілі всім виконавцям практики. Постачальник послуги зазвичай отримує позитивні результати від застосування практик, які постійно застосовує – спроможності високі та вимагають дуже незначного покращення або не вимагають взагалі.

Орган місцевого самоврядування: _____

Постачальник послуги:

_____

Види послуг, що надаються: _____

Послуга, що покращується: _____

Будь ласка, заповніть форму (таблиця Б.1) повністю. Позначте свої відповіді і порахуйте сумарна кількість балів.

Таблиця Б.1

Оцінка власного стану

Частина 1 . Універсальні категорії	
Категорія 1.1. Інституційна здатність та правовий статус	Оцінка:
a. Орган місцевого самоврядування (ОМС) чітко розуміє потребу у розвитку послуги та має сформоване зафіксоване у відповідних документах стратегічне бачення та цілі щодо розвитку послуги	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Усі інфраструктурні об'єкти, що використовуються для надання послуги, знаходяться на балансі ОМС, або передані в управління та експлуатацію або в концесію постачальнику послуги	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Постачальник послуг зареєстрований як юридична особа (чи ФОП), яка має право на надання послуги кінцевим споживачам.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Діяльність постачальника послуги організована відповідно до ліцензійних вимог (якщо підпадає під ліцензування) та законодавства, яке регулює відповідну сферу надання послуги (оформлено всі необхідні дозволи)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
e. Керівник постачальника послуги обирається шляхом проведення конкурсу з залученням громадськості у процес прийняття рішення	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 1.1:	
Категорія 1.2. Підзвітність та прозорість	Оцінка:
a. Цілі, завдання та ключові показники ефективності діяльності постачальника послуги визначені та встановлені та є загальнодоступними.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Інформація про основні показники діяльності, досягнення ключових показників ефективності постачальника послуги доступна для всіх зацікавлених осіб (ОМС та населення) та публікується/оприлюднюється регулярно на щомісячній / щоквартальній основі	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Щорічно постачальник послуги звітує перед громадськістю та ОМС щодо досягнення цілей, виконання завдань та досягнення показників ефективності (user friendly annual report).	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Продовження контракту з керівником залежить від ефективності діяльності постачальника послуги (досягнення ключових показників ефективності)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
e. Консультативний орган (Advisory body) за участю представників ОМС, постачальника послуги, громадськості регулярно (щоквартально) розглядає показники діяльності постачальника послуги	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

f. Постачальник послуги активно взаємодіє з місцевою владою, громадськістю та забезпечує підтримку щодо формування та досягнення цілей розвитку послуг	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 1.2:	
Категорія 1.3. Стійкість інфраструктури	Оцінка:
a. Постачальником послуги проведено технічну інвентаризацію всіх інфраструктурних об'єктів, задіяних у наданні послуги	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Постачальник послуги здійснює оцінку стану інфраструктури, в тому числі оцінку ризиків виходу з ладу елементів системи	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Постачальник послуги має затверджений план ремонту і заміни елементів системи	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Постачальник послуги має план реагування на випадок надзвичайних ситуацій	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 1 .3:	
Категорія 1.4. Відносини зі споживачами	Оцінка:
a. Постачальник послуги має у штаті працівника, відповідального за відносини із споживачами	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Затверджено процедури з отримання та своєчасного реагування на зворотний зв'язок від споживачів	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Постачальник послуги регулярно аналізує скарги та пропозиції споживачів та приймає рішення щодо відповідного покращення послуг.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Постачальник послуги проводить щорічну оцінку задоволеності споживачів якістю послуг	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
e. Постачальник послуги здійснює заходи активного інформаційно-просвітницького впливу на споживачів та просуває цінності якісного надання послуги, а також дбайливого та відповідального споживання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
f. Постачальник послуги регулярно здійснює інформування споживачів через веб-сайт, соціальні мережі чи месенджери	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
g. Процедури для стягнення плати та поводження з випадками прострочення платежів встановлено	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
h. Процедури для стягнення плати та поводження з випадками прострочення платежів застосовуються	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 1.4:	
Категорія 1.5. Організація та персонал	Оцінка:
a. Комунікаційні канали між ОМС та постачальником послуги знаходяться на задовільному рівні	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Організаційна структура є функціональною з погляду чіткого бачення ролі та відповідальності всіх працівників	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Організаційна структура є функціональною з погляду можливості віднесення витрат до відповідних підрозділів (елементів організаційної структури)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Внутрішня комунікація між працівниками різних підрозділів постачальника послуг організована	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

e.	Працівники ознайомлені із внутрішньоорганізаційними принципами, процедурами, планами та цілями на майбутнє	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
f.	Посадові інструкції, показники ефективності запроваджено	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
g.	Передбачено участь у тренінгових програмах для підвищення знань працівників	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
h.	Існують можливості для розвитку професійних навичок персоналу та для кар'єрного зростання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
i.	Оцінка роботи персоналу та преміювання застосовується	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
	Сумарна кількість балів за категорією 1.5:	
Категорія 1.6. Тарифна політика		Оцінка:
a.	Методологія розрахунку тарифу на основі повного покриття витрат застосовується	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b.	Тариф покриває усі відповідні витрати на утримання, ремонт і заміну обладнання та елементів інфраструктури відповідно до потреб (обслуговування, амортизація, боргові зобов'язання і інші витрати)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c.	Постачальник послуг обговорює вимоги до рівня тарифу і складники тарифу зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d.	Тариф розрахований з врахуванням інвестиційної складової	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
	Сумарна кількість балів за категорією 1.6 :	
Категорія 1.7. Операційна оптимізація		Оцінка:
a.	Постачальником послуги виконано енергетичний аудит та розроблено заходи щодо зменшення витрат електроенергії та енергозаміщення	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b.	Постачальник послуги здійснює систематичний (щомісячний) моніторинг і контроль ключових операційних та фінансових показників системи (наприклад: систематичність (безперебійність), тиск, обсяги, втрати, якість, аварійність, доходи, витрати та інше)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c.	Розроблено список заходів, спрямованих на оптимізацію управлінсько-організаційної з структури підприємства і підвищення ефективності	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d.	Заміна та модернізація обладнання здійснюються на основі технічних розрахунків, аналізу роботи системи та оцінки сучасних технологічних рішень, а не за принципом прямої заміни на аналог	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
	Сумарна кількість балів за категорією 1.7 :	
Категорія 1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік		Оцінка:
a.	«Центри витрат» (центри відповідальності, місця виникнення витрат) визначено і доходи та витрати фіксуються окремо по кожному з них	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b.	Розподіл адміністративних витрат за видами діяльності (центрами витрат) здійснюється	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c.	Практика покриття збитків за одним видом діяльності за рахунок доходів від іншого не застосовується	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d.	Кошти передбачені в тарифі як амортизаційні відрахування направляються в повному обсязі на відновлення об'єктів інфраструктури	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

e. Моніторинг руху грошових коштів здійснюється	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
f. Постачальник послуг використовує спеціалізоване програмне забезпечення для ведення бухгалтерського, податкового обліку та обліку абонентів	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 1.8:	
Частина 2. Види діяльності	
Розділ 1. Послуга водопостачання	
Категорія 2.1.1. Достатність водних ресурсів та якість води	Оцінка:
a. Система водопостачання може задовольнити потреби у воді споживачів зараз і в найближчому майбутньому (з огляду на можливі зміни у кількості споживачів)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Постачальник послуги або ОМС виконали довгостроковий аналіз потреб та потенціалу водопостачання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Постачальник послуги здійснює регулярний виробничий моніторинг якості води у джерелах водопостачання та перед її надходженням до водопровідної мережі відповідно до санітарного законодавства	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Система водопостачання забезпечує безперервність надання послуги централізованого водопостачання (24 години на добу/7 днів на тиждень)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 2.1.1:	
Категорія 2.1.2 . Відображення мереж в обліку	Оцінка:
a. Постачальник послуги має графічні карти розподільчою і вуличної мереж водопостачання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Постачальник послуги має розроблені електронні карти і геоінформаційну систему мереж водопостачання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Постачальник послуги має в наявності людські ресурси для оперування засобами для відображення мереж	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 2.1.2:	
Категорія 2.1.3. Втрати води	Оцінка:
a. Зонування мереж водопостачання виконано	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Баланс водопостачання систематично оновлюється	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Здійснюється управління тиском в системі	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Ведуться розрахунки для порівняння фактичних і нормативних втрат	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
e. Є в наявності підготовлений персонал та встановлено відповідального працівника за виконання заходів з виявлення витоків та несанкціонованого відбору води	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
f. Використовується спеціальне обладнання для виявлення витоків у мережах водопостачання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 2.1.3:	
Категорія 2.1.4 . Облік води	Оцінка:

a. Лічильники води встановлені у всіх абонентів	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Лічильники води регулярно обслуговуються і перевіряються	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Прилади обліку води встановлені у точках водозабору (свердловини, відкриті джерела і т.п.), насосні станції, резервуарах чистою води	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Постачальник послуги використовує телеметрію (автоматизовану передачу даних) для моніторингу системи	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 2.1.4:	
Категорія 2.1.5. Безпека та захист водопостачання	Оцінка:
a. Підприємство має план забезпечення стійкості водопостачання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Джерела водопостачання та насосні станції забезпечені резервними джерелами живлення (генераторами, сонячними електростанціями тощо)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. У разі довготривалого відключення електроенергії (понад 24 години) підприємство спроможне підтримувати режим водопостачання не менше 12 годин на добу.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Підприємство здійснює водопостачання з підземних джерел (свердловин)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
e. Наземні об’єкти системи водопостачання (водозабори, насосні станції, резервуари, водонапірні башти) є захищеними або мають резервні потужності / дублювання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
f. Підприємство має на складах запас критично необхідного обладнання та матеріалів для оперативного реагування у разі пошкодження наземних об’єктів водопостачання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
g. Підприємство має транспортні засоби для підвезення та розподілу питної води	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
h. Об’єкти водної інфраструктури, на яких працює персонал, обладнані укриттями для забезпечення його безпеки	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 2.1.5:	
Розділ 2. Послуга водовідведення	
Категорія 2.2.1. Повнота послуги водовідведення	Оцінка:
a. Система водовідведення здатна прийняти та обробити стоки, що створюються на території ОМС	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
b. Постачальник послуги забезпечує належне обслуговування публічних систем водовідведення та підтримка їх у стані безперервного функціонування	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
c. Постачальник послуги здійснює регулярний моніторинг якості води, що скидається (після очисних споруд)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
d. Надається послуга видалення (викачування), вивезення та розміщення стоків (мулу) з локальних очисних або септиків	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Сумарна кількість балів за категорією 2.2.1:	

Кількість балів : Підсумуйте бали за кожним управлінським категорією та віднесіть отриману суму балів у відповідну групу показників рівня ефективності постачальника послуги – «низький», «середній», «високий» (таблиця Б.2).

Рівні ефективності визначені так:

- для того щоб отримати «середній» рівень за категорією, сума балів має бути не нижчою, ніж добуток кількості питань у категорії на середню оцінку «2».
- для того щоб отримати «високий» рівень за категорією необхідно отримати високу оцінку «3» не менш ніж на 60% питань у категорії, за умови, що інші відповіді мають оцінку не нижчу за середню «2»;
- крім того, якщо хоча б одна відповідь у підкатегорії має низьку оцінку «1», загальний показник ефективності за категорією не може бути вищим за середній (навіть якщо отримані бали відповідають високій оцінці).

Таблиця Б.2

Показники ефективності постачальника послуги

№	Управлінська категорія	Низький	Середній	Високий
	Частина 1. Універсальні категорії			
1.1.	Інституційна здатність та правовий статус	5-9	10-12	13-15
1.2.	Підзвітність та прозорість	6-11	12-15	16-18
1.3.	Стійкість інфраструктури	4-7	8-10	11-12
1.4.	Відносини зі споживачами	8-15	16-20	21-24
1.5.	Організація та персонал	9-17	18-22	23-27
1.6.	Тарифна політика	4-7	8-10	11-12
1.7.	Операційна оптимізація	5-9	10-12	13-15
1.8.	Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік	6-11	12-15	16-18
	Частина 2. Види діяльності			
	Розділ 1. Послуга водопостачання			
2.1.1	Достатність водних ресурсів та якість води	4-7	8-10	11-12
2.1.2	Відображення мереж в обліку	3-5	6-7	11-12
2.1. 3	Втрати води	6-11	12-15	16-18
2.1.4	Облік води	4-7	8-10	11-12
2.1.5	Безпека та захист водопостачання	8-15	16-20	21-24
	Розділ 2. Послуга водовідведення			
2.2.1	Повнота послуги водовідведення	4-7	8-10	11-12

Перенесіть загальну оцінку до таблиці Б.3, а потім перейдіть до Кроку 2.

КРОК 2 – ПРИОРИТЕЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАТЕГОРІЙ

Визначте, будь ласка, пріоритетність (важливість) кожної управлінської категорії для вашої організації. Обґрунтуйте цей вибір на ваших спільних цілях та специфічних потребах вашої спільноти. Ваше визначення пріоритетності може бути обгрунтоване поточними або майбутніми викликами (*наприклад, якщо у вашій громаді простежується стійка тенденція до зростання населення, то категорія «Достатність водних ресурсів та якість води» може визначатися як високий рівень пріоритетності, навіть якщо ця категорія отримала «високу» оцінку)*.

Необхідно мати на увазі, що кожна управлінська категорія є багатовимірною (представленою рядом позицій) і ваша оцінка повинна відображати найвищу пріоритетність для всіх зазначених позицій у списку, має бути пов'язане з досягненнями, а не з поточним процесом (тобто категорія може мати високий рівень пріоритету, навіть за умови, що постачальник послуги вже здійснює необхідні заходи щодо покращення).

Оцініть пріоритетність (низька – середня – висока) кожної управлінської категорії, звертаючи увагу на наступне:

- Поточні та майбутні виклики для розвитку суспільства;
- Вплив на споживача чи інших зацікавлених осіб (надійність, якість обслуговування, вартість) ;
- Наслідки відсутності покращень/бездіяльності (невідповідність законодавчим нормам, збільшення витрат, втрата довіри, вплив на здоров'я та безпеку населення)
- Терміновість (потрібні негайні зміни зараз, або в майбутньому)

Таблиця Б.3

Оцінка стану та пріоритезація управлінських категорій

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами Низький-Середній-Високий	Пріоритет Низький-Середній-Високий
	Частина 1 . Універсальні категорії			
1.1.	**Інституційна здатність та правовий статус**	a. Орган місцевого самоврядування (ОМС) чітко розуміє потребу у розвитку послуги та має сформоване зафіксоване у відповідних документах стратегічне бачення та цілі щодо розвитку послуги b. Усі інфраструктурні об'єкти, що використовуються для надання послуги, знаходяться на балансі ОМС, або передані в управління та експлуатацію або в концесію постачальнику послуги c. Постачальник послуг зареєстрований як юридична особа, яка має право на надання послуги кінцевим споживачам. d. Діяльність постачальника послуги організована відповідно до ліцензійних вимог (якщо підпадає під ліцензування) та законодавства, яке регулює відповідну сферу надання послуги (оформлено всі необхідні дозволи) e. Керівник постачальника послуги обирається шляхом проведення конкурсу із залученням громадськості до процесу прийняття рішення		
1.2.	**Підзвітність та прозорість**	a. Цілі, завдання та ключові показники ефективності діяльності постачальника послуги визначені та встановлені та є загальнодоступними. b. Інформація про основні показники діяльності, досягнення ключових показників ефективності постачальника послуги доступна для всіх зацікавлених осіб (ОМС та населення) та публікується регулярно на щомісячній / щоквартальній основі c. Щорічно постачальник послуги звітує перед громадськістю та ОМС щодо досягнення цілей, виконання завдань та досягнення показників ефективності (user friendly annual report). d. Продовження контракту з керівником залежить від ефективності діяльності постачальника послуги (досягнення ключових показників ефективності) e. Консультативний орган (Advisory body) за участю представників ОМПУ, постачальника послуги, громадськості регулярно (щоквартально) розглядає показники діяльності постачальника послуги		

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами Низький-Середній-Високий	Пріоритет Низький-Середній-Високий
		f. Постачальник послуги активно взаємодіє з місцевою владою, громадськістю та забезпечує підтримку щодо формування та досягнення цілей розвитку послуг		
1. 3.	**Стійкість інфраструктури**	a. Постачальником послуги проведено технічну інвентаризацію всіх інфраструктурних об'єктів, задіяних у наданні послуги b. Постачальник послуги здійснює оцінку стану інфраструктури, у тому числі оцінку ризиків щодо виходу з ладу елементів системи c. Постачальник послуги має затверджений план ремонту та заміни елементів системи d. Постачальник послуги має план реагування на випадок надзвичайних ситуацій		
1.4.	**Відносини зі споживачами**	a. Постачальник послуги має у штаті працівника, відповідального за відносини із споживачами b. Затверджено процедури з отримання та своєчасного реагування на зворотний зв'язок від споживачів c. Постачальник послуги регулярно аналізує скарги та пропозиції споживачів та приймає рішення щодо відповідного покращення послуг. d. Постачальник послуги проводить щорічну оцінку задоволеності споживачів якістю послуг e. Постачальник послуги здійснює заходи активного інформаційно-просвітницького впливу на споживачів та просуває цінності якісного надання послуги, а також дбайливого та відповідального споживання f. Постачальник послуги регулярно здійснює інформування споживачів через веб-сайт, соціальні мережі чи месенджери g. Процедури для стягнення плати та поводження з випадками прострочення платежів встановлено h. Процедури для стягнення плати та поводження з випадками прострочення платежів застосовуються		

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами Низький-Середній-Високий	Пріоритет Низький-Середній-Високий
1.5.	**Організація та персонал**	a. Комунікаційні канали між ОМПУ та постачальником послуги знаходяться на задовільному рівні b. Організаційна структура є функціональною з погляду чіткого бачення ролі та відповідальності всіх працівників c. Організаційна структура є функціональною з погляду можливості віднесення витрат до відповідних підрозділів (елементів організаційної структури) d. Внутрішня комунікація між працівниками різних підрозділів постачальника послуг організована e. Працівники ознайомлені із внутрішньоорганізаційними принципами, процедурами, планами та цілями на майбутнє f. Посадові інструкції, показники ефективності запроваджено g. Передбачено участь у тренінгових програмах для підвищення знань працівників h. Існують можливості для розвитку професійних навичок персоналу та для кар'єрного зростання i. Оцінка роботи персоналу та преміювання застосовується		
1.6.	**Тарифна політика**	a. Методологія розрахунку тарифу на основі повного покриття витрат застосовується b. Тариф покриває всі відповідні витрати на утримання, ремонт та заміну обладнання та елементів інфраструктури відповідно до потреб (обслуговування, амортизація, боргові зобов'язання та інші витрати) c. Постачальник послуг обговорює вимоги до рівня тарифу та складові тарифу зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами. d. Тариф розрахований з урахуванням інвестиційної складової		
1.7.	**Операційна оптимізація**	a. Постачальником послуги виконано енергетичний аудит та розроблено заходи щодо зменшення витрат електроенергії. b. Постачальник послуги здійснює систематичний (щомісячний) моніторинг та контроль ключових операційних та фінансових показників системи (наприклад: систематичність (безперервність) , тиск, обсяги, втрати, якість, аварійність, доходи, витрати та ін.) c. Розроблено перелік заходів, спрямованих на оптимізацію управлінсько-організаційної		

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами Низький-Середній-Високий	Пріоритет Низький-Середній-Високий
		структури підприємства та підвищення ефективності d. Заміна та модернізація обладнання здійснюються на основі технічних розрахунків, аналізу роботи системи та оцінки сучасних технологічних рішень, а не за принципом прямої заміни на аналог		
1.8.	**Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік**	a. «Центри витрат» (центри відповідальності, місця виникнення витрат) визначено та доходи фіксуються окремо по кожному з них b. Розподіл адміністративних витрат за видами діяльності (центрами витрат) здійснюється c. Практика покриття збитків за одним видом діяльності за рахунок доходів від іншого не застосовується d. Кошти передбачені у тарифі як амортизаційні відрахування наравляються у повному обсязі на відновлення об'єктів інфраструктури e. Моніторинг руху коштів здійснюється f. Постачальник послуг використовує спеціалізоване програмне забезпечення для ведення бухгалтерського, податкового обліку та обліку абонентів		
	Частина 2. Види діяльності			
	Розділ 1. Послуга водопостачання			
2.1.1.	**Достатність водних ресурсів та якість води**	a. Система водопостачання може задовольнити потреби у воді споживачів зараз і в найближчому майбутньому (з огляду на можливі зміни у кількості споживачів) b. Постачальник послуги або ОМС виконали довгостроковий аналіз потреб та потенціалу водопостачання c. Постачальник послуги здійснює регулярний виробничий моніторинг якості води у джерелах водопостачання та перед її надходженням до водопровідної мережі відповідно до санітарного законодавства d. Система водопостачання забезпечує безперервність надання послуги централізованого водопостачання (24 години на добу/7 днів на тиждень)		
2.1.2.	**Відображення мереж в обліку**	a. Постачальник послуги має графічні карти розподільної та вуличної мереж водопостачання. b. Постачальник послуги має розроблені електронні карти та геоінформаційну систему мереж водопостачання		

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами Низький-Середній-Високий	Пріоритет Низький-Середній-Високий
		c. Постачальник послуги має людські ресурси для оперування засобами для відображення мереж		
2.1.3.	**Втрати води**	a. Зонування мереж водопостачання виконано b. Баланс водопостачання систематично оновлюється c. Здійснюється керування тиском у системі d. Ведуться розрахунки для порівняння фактичних та нормативних втрат e. Є в наявності підготовлений персонал та встановлено відповідального працівника за виконання заходів щодо виявлення витоків та несанкціонованого відбору води f. Використовується спеціальне обладнання для виявлення витоків у мережах водопостачання		
2.1.4.	**Облік води**	a. Лічильники води встановлені у всіх абонентів b. Лічильники води регулярно обслуговуються та перевіряються c. Прилади обліку води встановлені у точках водозабору (свердловини, відкриті джерела тощо), насосних станціях, резервуарах чистої води d. Постачальник послуги використовує телеметрію (автоматизовану передачу даних) для моніторингу системи		
2.1.5.	**Безпека та захист водопостачання**	a. Підприємство має план забезпечення стійкості водопостачання b. Джерела водопостачання та насосні станції забезпечені резервними джерелами живлення (генераторами, сонячними електростанціями тощо) c. У разі довготривалого відключення електроенергії (понад 24 години) підприємство спроможне підтримувати режим водопостачання не менше 12 годин на добу. d. Підприємство здійснює водопостачання з підземних джерел (свердловин) e. Наземні об’єкти системи водопостачання (водозабори, насосні станції, резервуари, водонапірні башти) є захищеними або мають резервні потужності / дублювання f. Підприємство має на складах запас критично необхідного обладнання та матеріалів для оперативного реагування у разі пошкодження наземних об’єктів водопостачання g. Підприємство має транспортні засоби для підвезення та розподілу питної води h. Об’єкти водної інфраструктури, на яких працює персонал, обладнані укриттями для		

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами Низький-Середній-Високий	Пріоритет Низький-Середній-Високий
		забезпечення його безпеки		
	Розділ 2. Послуга водовідведення			
2.2.1.	**Повнота послуги водовідведення**	i. Система водовідведення здатна прийняти та обробити стоки, що створюються на території ОМС j. Постачальник послуги забезпечує належне обслуговування публічних систем водовідведення та підтримка їх у стані безперервного функціонування k. Постачальник послуги здійснює регулярний моніторинг якості води, що скидається (після очисних споруд) l. Надається послуга видалення (викачування), вивезення та розміщення стоків (мулу) з локальних очисних або септиків		

КРОК 3 – ПОРІВНЯННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для визначення результатів по кожній управлінській категорії необхідно порівнювати кожну пару показників (оцінку стану за балами та пріоритет) з використанням наступної матриці (таблиця Б.4).

Для заповнення матриці використовуємо дані таблиці Б.3, в якій відображені показники оцінки та пріоритету управлінських категорій. Для розміщення управлінської категорії в потрібній комірці матриці беремо до уваги показник оцінки (Низький / Середній / Високий) - по вертикалі, потім, для цієї ж управлінської категорії знаходимо значення пріоритету (Низький / Середній / Високий) - по горизонталі, в комірці, де стовпець та рядок перетинаються необхідно записати відповідну управлінську категорію.

Таблиця Б.4

Матриця оцінки та пріоритету управлінських категорій

Показник оцінки				
	Високий		**Операційна оптимізація**	
	Середній			
	Низький			**Облік води**
		Низький	**Середній**	**Високий**
		Пріоритет		

Приклад:

№	Управлінська категорія	Опис управлінської категорії	Оцінка за балами	Пріоритет
7	**Облік води**	.....	Низький	Високий
11	**Операційна оптимізація**	.....	Високий	Середній

КРОК 4 – ПЛАНУВАННЯ ПОДАЛЬШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Результатом заповнення матриці (Крок 3) є визначення управлінських категорій, на які має бути спрямована підвищена увага.

Управлінські категорії, які мають низьку оцінку та високий пріоритет (червона зона матриці) дуже важливі та потребують покращення. Їх слід розглядати як першочергові для покращення. Наступні області управління, які потрапляють у жовті квадрати матриці, є наступними в черзі на покращення, вони теж дуже важливі і швидше за все вимагають негайного покращення, але тут уже треба брати до уваги фінансові, управлінські та технічні можливості одночасного покращення управлінських категорій червоної та жовтих зон. Також, потрібно уважно розглянути кожну управлінську категорію із високим пріоритетом, адже можуть бути ситуації, коли управлінські категорії із жовтої зони із середньою або навіть із синьої зони з високою оцінкою потрібно покращувати насамперед. Поліпшення управлінської категорії із синьої зони також дуже важливе, але вони можуть бути розглянуті як довгострокові покращення.

Зрештою, метою постачальника послуг є досягнення високих результатів у всіх управлінських категоріях, але темпами, що відповідають пріоритетам системи водопостачання та наявним ресурсам.

За результатами проведення самооцінки необхідно розробити заходи щодо поліпшення управлінських категорій із червоної та жовтих зон та заповнити таблицю Б.5.

Таблиця Б.5

Заходи щодо поліпшення управлінських категорій

Управлінська категорія	**Заходи щодо покращення ситуації**
	1. 2. 3. .

Заходи розроблені надавачами послуги за результатами використання (проведення самооцінки) Інструменту підвищення управлінсько-організаційного потенціалу постачальників послуг водопостачання та водовідведення щодо поліпшення управлінських категорій із червоної та жовтих зон.

Таблиця Б.6

Заходи щодо поліпшення управлінських категорій КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО

Управлінська категорія	Заходи щодо покращення ситуації
1.1. Інституційна здатність та правовий статус	1. Ініціація розробки стратегії чи програми розвитку водопостачання та водовідведення
1.2. Підзвітність та прозорість	1. Запровадити регулярні зустрічі із зацікавленими сторонами для обговорення питань водопостачання та водовідведення в громаді. 2. Визначити ключові показники ефективності діяльності КП та запровадити систему їх регулярного моніторингу 3. Розробити та впровадити практику щорічного публічного звітування КП перед органом місцевого самоврядування та громадськістю щодо результатів діяльності та досягнутих показників у доступному форматі.
1.3. Стійкість інфраструктури	1. Запровадити систему планування ремонтів та заміни елементів інфраструктури КП, передбачивши пріоритезацію планово-попереджувальних заходів, регулярний моніторинг технічного стану та зменшення частки аварійних ремонтів.
1.4. Відносини зі споживачами	1. Розробити підхід до щорічного оцінювання задоволеності споживачів якістю послуг, включаючи форму опитування, порядок проведення та формування вибірки респондентів, і запровадити регулярне проведення такого оцінювання з використанням результатів для покращення послуг. 2. Визначити та закріпити відповідальну особу (або функцію) за комунікацію зі споживачами, опрацювання звернень та збір зворотного зв’язку щодо якості послуг. 3. Завершити розробку та впровадження офіційного вебсайту КП як основного інструменту інформування, комунікації та оперативного оповіщення споживачів про роботу послуг та аварійні/планові події.
1.5. Організація та персонал	1. Організувати навчання персоналу КП «Водоканал» з питань впровадження сучасних практик віддаленого керування та автоматизації систем водопостачання і водовідведення, практичних інструментів підбору насосного обладнання, участі у тренінгових програмах виробників систем керування та насосного обладнання, а також набуття базових навичок енергоменеджменту.

1.6. Тарифна політика	1. Встановлення економічно-обґрунтованого тарифу з розділенням тарифу на частини: - абонентська плата – фіксована щомісячна плата, покриває витрати на абонентське обслуговування, не залежить від обсягів споживання послуг - тариф за спожиті послуги водопостачання та водовідведення, залежить від обсягів використання послуг 2. Гнучке та оперативне реагування на зміну цін (коригування): застосування механізму коригування тарифу у разі зміни окремих складових (наприклад, якщо вартість електроенергії або податків зросла більш ніж на 5%), не чекаючи повної процедури затвердження нового тарифу. 3. Включення до тарифу інвестиційних витрат на модернізацію (заміна аварійних ділянок, встановлення енергоефективного обладнання, автоматизацію тощо). 4. Стимулювання платіжної дисципліни: Впровадження зручних цифрових сервісів (особистий кабінет, чат-боти у Viber/Telegram) для передачі показників та оплати в "один клік". Автоматичне перенаправлення отриманих даних показників та оплати в особистому кабінеті та через чат-боти в програмі абонентської служби. 5. Робота із заборгованістю за спожиті послуги (проведення роз'яснювальної роботи зі споживачами, реструктуризація боргу для споживачів, які опинились в складному становищі, можливість призупинення надання послуги за несплату, повернення боргів через рішення суду та т.і.) 6. Прозорість та комунікація з громадою : - публічність структури тарифу - звітність про результати роботи підприємства (усунення аварійних ситуацій, заміна обладнання та т.і.)
1.7. Операційна оптимізація	1. Будівництво гібридної СЕС, потужністю 62 кВт на осному водозаборі для забезпечення живлення свердлловин №2 та №3 ((орієнтовна вартість реалізацій 2500,00 тис. грн, кошти проєкту «Сильна громада») 2. Будівництво гібридної СЕС, потужністю 100 кВт на очисних спорудах для забезпечення живлення повітродувки (орієнтовна вартість реалізацій 4000,00 тис. грн, кошти ЮНІСЕФ)
1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік	1. Не застосовувати практику покриття збитків за одним видом діяльності за рахунок доходів від іншого виду діяльності, забезпечуючи фінансову самостійність кожного напряму (допускається виключно за умови встановлення економічно обґрунтованого тарифу). 2. Забезпечити повне та цільове використання амортизаційних відрахувань, передбачених у тарифі, виключно на відновлення, модернізацію та розвиток об'єктів інфраструктури (допускається виключно за умови встановлення економічно обґрунтованого тарифу).
2.1.1. Достатність водних ресурсів та якість води	1. Розробити проєктно-кошторисну документацію та здійснити будівництво 2-х артезіанських свердловин (Сеноманський водоносний горизонт, глибина орієнтовно 600 м) по вул. Геологічна. Кошти місцевого бюджету.
2.1.2. Відображення мереж в обліку	1. Здійснити перехід на використання програмного комплексу QGIS та забезпечити оцифрування карт мереж водопостачання і водовідведення.

2.1.3. Втрати води	1. Здійснити заміну ділянки водопровідних мереж 225 мм довжиною 600 метрів по вул. Новоселівка (орієнтовна вартість 600,00 тис. грн., кошти ДЕСПРО, кошти КП); 2. Здійснити реконструкцію водопровідних мереж по вул. Шевченка від колодязів 2В1 та 3В1 до вул. Юннатівська (орієнтовна вартість реалізацій 13000,0 тис. грн, кошти обласний бюджет 70 %, кошти місцевий бюджет 30 %); 3. Здійснити реконструкцію водопровідних мереж по вул. Шевченка пів вул. Юннатівська до провулку Шевченка (орієнтовна вартість реалізацій 14000,0 тис. грн, кошти ЮНІСЕФ 80 %, кошти місцевий бюджет 20 %); 4. Здійснити реконструкцію водопровідних мереж по вул. Українська протяжністю 700 м (орієнтовна вартість 11 000,00 тис. грн., кошти Міжнародна Солідарність); 5. Замовити проєктно-кошторисну документацію на реконструкцію водопровідних мереж по вул. Муканова довжиною 1,7 км. (попередньо розбивка на три ПКД) (орієнтовна вартість 1,5 млн. грн., кошти ЮНІСЕФ/місцевий бюджет) 6. Здійснити ремонт водопровідних мереж будівлі насосної станції другого підйому міського водозабору (орієнтована вартість 1500,0 тис. грн, кошти КАРІТАС); 7. Завершити заміну ділянки водопровідних мереж 160 мм протяжністю 500 м по вул. Оксани Петрусенко в м. Балаклія (вартість 600,0 тис. грн, кошти АКТЕД); 8. 10. Здійснити заміну різних ділянок водопровідних мереж (32-63 мм) протяжністю 500 м в с. Протопопівка (вартість 150,0 тис. грн, кошти Міжнародна Солідарність);
2.1.4. Облік води	1. Завершити оснащення всіх свердловин, водозаборів, насосних станцій та резервуарів чистої води приладами технічного обліку з метою повного контролю видобутку та подачі води в систему. В 2026 році: Оснастити приладами обліку 6 артезіанських свердловин: Св. №3 міського водозабору (вартість 18,0 тис. грн., кошти ДЕСПРО); Св. №4 міського водозабору (вартість 18,0 тис. грн. кошти КП); Св. №2 в с. Завгороднє (вартість 18,0 тис. грн. кошти КП); Св. селища Підсобне (вартість 9,0 тис. грн. кошти КП); Св. селища Дружба (вартість 3,0 тис. грн кошти КП); Св. очисні споруди (вартість 5,0 тис. грн кошти КП) 2. Оснастити приладами обліку насосну станцію другого підйому (три лічильника) (вартість 80,0 тис. грн кошти КАРІТАС). 3. Розробити та затвердити нормативи питного водопостачання для громади з урахуванням фактичних умов водоспоживання в 2026 році. Вартість розробки та погодження – 100,000 тис. грн. Кошти КП або місцевий бюджет. • Забезпечити розвиток та модернізацію білінгової системи підприємства з метою автоматизації процесів комерційного обліку води та розрахунків зі споживачами. В 2026 році передбачити автоматичний контроль строків повірки приладів обліку з формуванням повідомлень споживачам заздалегідь до закінчення міжповірочного інтервалу, автоматизований перехід на розрахункові (середні або нормативні) нарахування у випадку відсутності або прострочення повірки, а також автоматичне застосування правил комерційного обліку та перерозподілу обсягів.

	Орієнтовна вартість – 200,00 тис. грн. Кошти КП або місцевий бюджет. • Завершити оснащення всіх свердловин, водозаборів, насосних станцій та резервуарів чистої води приладами технічного обліку з метою повного контролю видобутку та подачі води в систему. 4. Оснастити приладами обліку 6 артезіанських свердловин. 5. Оснастити приладами обліку насосну станцію другого підйому (три лічильника). • Впровадити зонований (балансовий) технічний облік води по мережах громади, включаючи можливе тимчасове зонування, для визначення втрат води, аналізу водного балансу та підвищення ефективності управління системою. 6. Встановити вузли технічного обліку води на п'яти багатоквартирних житлових будинках для аналізу фактичного споживання та оцінки втрат у внутрішньобудинкових мережах. Вартість приладів обліку – 50,000 тис. грн. (кошти КП або місцевий бюджет). 7. Встановити вузли технічного обліку води у п'яти контрольних точках мережі водопостачання м. Балаклія для формування зон водного балансу та виявлення ділянок із підвищеними втратами води. Вартість приладів обліку – 100,00 тис. грн. (кошти КП або місцевий бюджет). • Забезпечити поетапне впровадження комерційного обліку води у багатоквартирному житловому фонді (орієнтовно 200 будинків у м. Балаклія) з поступовим переходом до повного обліку споживання. В 2026 році: 8. Обладнати 10 багатоквартирних будинків приладами комерційного обліку. Орієнтовна вартість реалізації 1 000,00 тис. грн. (кошти місцевого бюджету). • Запровадити систему автоматизованої передачі даних з вузлів технічного та комерційного обліку (свердловини, насосні станції, резервуари, МКД) для оперативного моніторингу та аналізу водного балансу. В 2026 році: 9. Впровадити систему дистанційної передачі даних для 8 артезіанських свердловин; 10. Впровадити систему дистанційної передачі даних для станції другого підйому (три лічильники). • Паралельно впровадити систему технічного та комерційного обліку електроенергії на об’єктах водопостачання для формування повної енергетично-водної картини та підвищення ефективності управління витратами. 11. Впровадити систему дистанційної передачі даних для 10 лічильників електричної енергії.
2.1.5. Безпека та захист водопостачання	1. Завершити будівництво захищеної насосної станції на міському водозаборі міста Балаклія. (орієнтовна вартість 50 000,0 тис. грн, кошти державного бюджету)

2.2.1. Повнота послуги водовідведення	1. Необхідно здійснити реконструкцію очисних споруд, оскільки їх технічний стан потребує комплексного оновлення. З огляду на тривалий період реалізації такого проєкту, для забезпечення безперебійної роботи діючих очисних споруд необхідно передбачити стабільне фінансування на закупівлю матеріалів для аварійних та поточних ремонтів (метал, труби, будівельні суміші, фарбувальні матеріали тощо), реагентів для технологічного процесу очищення, а також забезпечити наявність критично необхідної техніки, зокрема автомобільного крана, без якого неможливе виконання частини ремонтних та експлуатаційних робіт. 2. Необхідно здійснити реконструкцію каналізаційної насосної станції КНС 1А, яка була зруйнована внаслідок ворожих обстрілів і наразі є критично важливим елементом системи водовідведення міста. Питання реконструкції вже опрацьовується у співпраці з Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC), що дозволяє сформувати основу для подальшої реалізації проєкту відновлення та забезпечення стабільного функціонування системи водовідведення в громаді. 3. Також необхідно запроєктувати та реалізувати будівництво і реконструкцію низки самопливних та напірних каналізаційних колекторів, які перебувають у критичному стані. Водоканал самостійно не має достатніх фінансових ресурсів та технічних можливостей для їх відновлення, тому реалізація цих заходів потребує залучення зовнішнього фінансування та підтримки партнерів.

Таблиця Б.7

Заходи щодо поліпшення управлінських категорій КП «Великодимерське»

Управлінська категорія	Заходи щодо покращення ситуації
Тарифна політика	1. Провести перегляд структури тарифів на основі принципу повного відшкодування витрат. 2. Включити до тарифу витрати на амортизацію, аварійні ремонти та оновлення обладнання. 3. Передбачити інвестиційну складову для модернізації систем водопостачання та водовідведення. 4. Організувати консультації з громадськістю щодо формування тарифів та їх обґрунтування. 5. Розробити середньостроковий план поетапного приведення тарифів до економічно обґрунтованого рівня з урахуванням інвестиційних витрат та функціонування в режимі забезпечення резервними джерелами електроенергії.
Операційна оптимізація	1. Провести енергетичний аудит підприємства. 2. Розробити та впровадити програму зниження споживання електроенергії. 3. Запровадити щомісячний моніторинг виробничих та фінансових показників. 4. Провести аналіз ефективності роботи насосного обладнання та розробити план модернізації. 5. Впровадити систему оцінки ефективності виробничих процесів та управлінських рішень. 6. Будівництво гідридної СЕС на свердловині у с. Тарасівка, потужність 25 кВт.
Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік	1. Визначити центри витрат та відповідальності за видами діяльності та в розрізі населених пунктів 2. Впровадити окремий облік доходів і витрат по кожній послузі. 3. Розробити систему регулярного фінансового планування та бюджетування. 3. Посилити контроль за використанням амортизаційних коштів виключно на відновлення активів.
Відображення мереж в обліку	1. Провести інвентаризацію мереж та споруд водопостачання. 2. Цифрувати існуючі схеми мереж і створити електронні карти з відображенням характеристик труб, колодязів, запірної арматури та року укладання. 3. Впровадити геоінформаційну систему (GIS) для обліку інфраструктури. 4. Навчити відповідальних працівників роботі з GIS-технологіями. 5. Забезпечити регулярне оновлення бази даних мереж після ремонтів та реконструкцій.
Втрати води	1. Заміна 500м мереж водопостачання в с. Шевченкове 2. Заміна 300 м мереж водопостачання в с. Тарасівка 3. Призначити відповідального працівника для щомісячного виконання аналізу кількості піднятої та проданої води в кожній системі водопостачання з метою виявлення нетипових відхилень.
Облік води	1. Посилення роботи з абонентами щодо встановлення вузлів обліку води та перегляд підходів до визначення нормативів споживання для абонентів без лічильників з метою стимулювання встановлення засобів обліку. 2. Заміна вузлів обліку на 2-х свердловинах
Безпека та захист водопостачання	1. Створення резерву обладнання: 2 трансформатори ТП-25; 2 Шафи керування з частотними перетворювачами 11 кВт; 2. Формування габіонів навколо генераторів та пунктів керування свердловинами

Таблиця Б.8

Заходи щодо поліпшення управлінських категорій КП «ІКУВГ»

Управлінська категорія	Заходи щодо покращення ситуації
1.2. Підзвітність та прозорість	1. Визначити та затвердити ключові показники діяльності підприємства, які підлягають щомісячній оцінці та обговоренню
1.3. Сталість інфраструктури 1.7. Операційна оптимізація	1. Виконати енергетичний аудит системи, забезпечити постійний моніторинг споживання електроенергії, оцінити енергоефективність насосного обладнання 2. Виготовити проєкт на будівництво гібридної СЕС у с. Сукачі, 20 кВт. Будівництво гібридної СЕС у с. Сукачі
1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік	1. Визначення центрів витрат. Облік доходів та витрат в розріз населених пунктів та свердловин. 2. Формування резервного фонду на оновлення основних засобів
2.1.2. Відображення мереж в обліку	1. Інвентаризація мереж водопостачання, розробка карти мережі водопостачання з відображенням технічних характеристик мереж водопостачання, фіксації стану та історії виконаних ремонтних робіт 2. Підготовка до внесення оцифрування карт мереж водопостачання
3. Втрати води	1. Виконання регулярного співставлення піднятої та проданої води в розрізі населених пунктів, посилення роботи з виявлення несанкціонованих підключень 2. Заміна мереж водопостачання у с. Горностайпіль 3. Заміна мереж водопостачання по вул. Рибацька в с. Сукачі
2.1.4 Облік води	1. Перевірка термінів повірки чи заміни вузлів обліку води у абонентів 2. Заміна 5-ти лічильників на свердловинах
2.1.5. Безпека та захист водопостачання	1. Придбання 10-ти генераторів потужністю 7,5 кВт, 5-ти генераторів потужністю 15 кВт. 2. Встановлення водонапірної башти в с. Обуховичі 3. Придбання 3-х трансформаторів ТМ-25 4. Придбання 3-х шаф керування з частотними перетворювачами 7,5 кВт

Додаток В

Таблиця В.1

Напрями покращень

Управлінський компонент	КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО	КП «Великодимерське»	КП «ІКУВГ»
1.2. Підзвітність та прозорість	Регулярні зустрічі; ключові показники діяльності; щорічне публічне звітування.	-	Визначення та затвердження ключових показників діяльності.
1.3. Стійкість інфраструктури	Запровадити плановий ремонт і заміну інфраструктури КП з пріоритетом профілактики та зменшення аварійності.	-	-
1.4. Відносини зі споживачами	Запровадити оцінювання задоволеності споживачів, визначити відповідального за комунікацію та забезпечити роботу офіційного сайту КП	-	-
1.5. Організація та персонал	Організувати навчання персоналу КП «Водоканал» з автоматизації систем, підбору насосного обладнання та основ енергоменеджменту.	-	-
1.6. Тарифна політика	Запровадити економічно обґрунтований і гнучкий тариф із урахуванням інвестиційних витрат, розвивати цифрові сервіси та роботу із заборгованістю, а також забезпечити прозорість тарифоутворення й комунікацію з громадою	Переглянути структуру тарифів із урахуванням повного відшкодування витрат, інвестиційної складової та поетапного переходу до економічно обґрунтованого рівня із забезпеченням прозорості та консультацій з громадою.	-
1.7. Операційна оптимізація	Реалізувати будівництво гібридних сонячних електростанцій потужністю 62 кВт на основному водозаборі для живлення свердловин №2	Провести енергетичний аудит підприємства, впровадити програму зниження споживання електроенергії та	Провести енергетичний аудит і моніторинг споживання електроенергії, оцінити

Управлінський компонент	КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО	КП «Великодимерське»	КП «ІКУВГ»
	та №3 та потужністю 100 кВт на очисних спорудах для забезпечення роботи повітродувки.	систему моніторингу показників, виконати аналіз і модернізацію насосного обладнання, а також реалізувати будівництво гібридної сонячної електростанції потужністю 25 кВт у с. Тарасівка.	енергоефективність обладнання та реалізувати будівництво гібридної сонячної електростанції потужністю 20 кВт у с. Сукачі.
1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік	Не допускати перехресного покриття збитків між видами діяльності, забезпечити фінансову самостійність напрямів та цільове використання амортизаційних відрахувань виключно на відновлення, модернізацію та розвиток інфраструктури.	Визначити центри витрат та відповідальності за видами діяльності і населеними пунктами, впровадити окремий облік доходів і витрат по кожній послузі, розробити систему бюджетування та фінансового планування, а також посилити контроль за використанням амортизаційних коштів.	Визначити центри витрат із обліком доходів і витрат у розрізі населених пунктів і свердловин, а також сформувати резервний фонд для оновлення основних засобів
2.1.1. Достатність водних ресурсів та якість води	Будівництво 2 артезіанських свердловин (Сеноман, ~600 м).		
2.1.2. Відображення мереж в обліку	Здійснити перехід на використання програмного комплексу QGIS та забезпечити оцифрування карт мереж водопостачання і водовідведення.	Провести інвентаризацію та оцифрування мереж водопостачання, впровадити GIS-систему, навчити персонал і забезпечити регулярне оновлення бази даних.	Здійснити інвентаризацію мереж водопостачання, розробити карту з технічними характеристиками, станом і історією ремонтів, а також підготувати дані для оцифрування карт у QGIS.
2.1.3. Втрати води	Здійснити заміну та реконструкцію ділянок водопровідних мереж у м. Балаклія та населених пунктах громади (вул. Новоселівка, Шевченка, Українська, Оксани Петрусенко, с.	Здійснити заміну ділянок водопровідних мереж у с. Шевченкове та с. Тарасівка, а також призначити відповідального працівника для	Здійснювати регулярне порівняння обсягів піднятої та реалізованої води з виявленням несанкціонованих підключень, а також виконати заміну мереж

Управлінський компонент	КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО	КП «Великодимерське»	КП «ІКУВГ»
	Протопопівка), а також забезпечити розробку проєктної документації та ремонт інфраструктури насосної станції другого підйому міського водозабору.	щомісячного аналізу обсягів піднятої та реалізованої води з метою виявлення відхилень у системах водопостачання.	водопостачання у с. Горностайпіль і по вул. Рибацька в с. Сукачі.
2.1.4. Облік води	Розробити та затвердити нормативи питного водопостачання, модернізувати білінгову систему з автоматизацією комерційного обліку та нарахувань, завершити оснащення об'єктів водопостачання приладами технічного та комерційного обліку з впровадженням зонованого водного балансу, а також запровадити системи дистанційної передачі даних для моніторингу води та електроенергії.	Посилити роботу з абонентами щодо встановлення вузлів обліку води та переглянути нормативи для споживачів без лічильників для стимулювання їх встановлення, а також здійснити заміну вузлів обліку на 2 свердловинах.	Перевірити терміни повірки та заміни вузлів обліку води у споживачів, а також здійснити заміну 5 лічильників на свердловинах.
2.1.5. Безпека та захист водопостачання	Будівництво захищеної насосної станції на міському водозаборі м. Балаклія.	Резерв обладнання: 2 трансформатори ТП-25, 2 шафи керування 11 кВт та габіонний захист генераторів і свердловин.	Передбачено резервне живлення (15 генераторів різної потужності), встановлення водонапірної башти в с. Обуховичі та закупівлю резервного електрообладнання (трансформатори й шафи керування).

Джерело: сформовано на основі даних Додатку Б

Індикатори ефективності

У таблиці В.2 відображено основні індикатори ефективності та сталого функціонування постачальників послуг водопостачання та водовідведення. Постійний контроль та моніторинг індикаторів ефективності є необхідним для швидкого та ефективного реагування на зміни стану постачальника послуг та забезпечення безперервного та якісного надання послуг населенню.

Жирним шрифтом виділено індикатори, регулярний моніторинг яких є першочерговим. Інші індикатори також є дуже важливими та є рекомендованими до використання та моніторингу.

ВП (водопостачання)

ВВ (водовідведення)

Таблиця В.2

Індикатори ефективності

№	Індикатор	Періодичність моніторингу	Одиниця вимірювання	Алгоритм
Покриття послугою				
1	**Частка населення охопленого послугою ВП**	квартал	%	Кількість населення, яке користується послугою ВП/загальна кількість населення *100%
2	**Частка населення, охопленого послугою ВВ**	квартал	%	Кількість населення, яке користується послугою ВВ/загальна кількість населення *100%
Споживання води населенням				
3	Обсяг споживання води на добу на одного абонента чи людину	місяць	л/абонент/добу л/людина/доба	Добовий обсяг реалізації води населенню, м3*1000/кількість абонентів (або на кількість населення, що користується послугою)
Очищення стоків				
4	**Частка очищення стоків – хоча б попереднє очищення**	місяць	%	Об'єм стоків, що пройшов очищення/загальний об'єм стоків *100
Втрати води				
5	**Загальні втрати води**	місяць	%	(Обсяг води, поданої у систему – Обсяг води, реалізованої споживачам)/Обсяг води, поданої у систему * 100

№	Індикатор	Періодичність моніторингу	Одиниця вимірювання	Алгоритм
6	Втрати на 1 км мереж на місяць	місяць	м³/км	Втрати води протягом місяця, м³/протяжність мереж, км
Облік води, електроенергії				
7	**Вузли обліку води (лічильники)**	квартал	%	Кількість абонентів, які мають вузли обліку/ загальна кількість абонентів *100
8	Витрати електроенергії на 1 м³ води, що подається в систему ВП	місяць	кВт/м³	Споживання електроенергії, кВт/об'єм поданої(піднятої) води, м³
8.1	**Витрати електроенергії на 1 м³ води, що реалізується**	місяць	кВт/м³	Споживання електроенергії, кВт/об'єм реалізації води, м³
9	**Витрати електроенергії на 1 м³ очищених стоків**	місяць	кВт/м³	Споживання електроенергії, кВт/об'єм стоків, м³
Стан мереж				
10	Кількість аварій на 1 км мереж ВП	квартал	аварій/квартал/км	Кількість аварій за квартал/загальну довжину мереж
10.1	Кількість аварій на 1 км мереж ВВ	квартал	аварій/квартал/км	Кількість аварій за квартал/загальну довжину мереж
11	Режим ВП	місяць	годин/доба	(скільки годин на добу подається вода)
Якість води				
12	Якість реалізованої води: проби води, що відповідають стандартам	квартал	%	Кількість проб води, що відповідають стандартам якості питної води за певний період/ загальна кількість проб води за той же період*100
13	Якість води, що скидається (після очисних споруд): проби води, які відповідають стандартам	квартал	%	Кількість проб води, що скидається, відповідають стандартам за певний період/ загальна кількість проб води за той же період*100
Операційні витрати				
14	Частка витрат на оплату праці (бажано окремо для ВП та ВВ)	квартал	%	Витрати на оплату праці/операційні витрати*100%
15	Частка витрат на електроенергію (бажано окремо для ВП та ВВ)	квартал	%	Витрати на електроенергію/операційні витрати*100%
16	**Кількість персоналу**	квартал	Кількість	Фактична кількість

№	Індикатор	Періодичність моніторингу	Одиниця вимірювання	Алгоритм
	на 1000 абонентів (бажано окремо для ВП та ВВ)		персоналу на 1000 абонентів	персоналу за період/кількість абонентів, що обслуговуються у цьому ж періоді *1000
Задоволеність якістю послуг				
17	Скарги від споживачів послуг (окремо за видами послуг)	квартал	%	Кількість отриманих скарг / кількість абонентів * 100
Фінансова стійкість				
18	**Рівень покриття операційних витрат (Розраховується як загалом по підприємству, так і за видами діяльності)**	місяць/квартал	%	Доходи/витрати * 100
19	**Рівень оплати послуги (окремо за видами послуг)**	місяць/квартал	%	Кількість коштів, сплачених за виставленими рахунками/ сума виставлених рахунків *100

Джерело: складено автором з використанням [220–222]

Додаток Г

Методика оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання

ВСТУП

Ефективна та скоординована робота постачальника комунальних послуг є запорукою якісного надання державних послуг та сталого функціонування муніципальної інфраструктури.

На перший погляд, оцінка ефективності такого підприємства здається простою: якщо надавач послуги покриває всі свої витрати, не потребує фінансової допомоги від засновника (місцевого самоврядування) та має можливість оновлювати основні засоби, то його діяльність можна вважати ефективною. І навпаки, якщо надавач послуги постійно залежить від фінансових субсидій від муніципалітету, то його ефективність може здаватися незадовільною.

Однак ситуація ускладнюється, якщо, наприклад, перше підприємство забезпечує фінансову самозабезпеченість за рахунок завищеного тарифу, що робить послугу недоступною, тоді як друге підприємство працює за тарифами значно нижчими за економічно обґрунтований рівень. У такому випадку необхідно враховувати додаткові критерії, щоб зробити об'єктивний висновок про ефективність та стійкість постачальника послуг.

Важливо зазначити, що ефективність діяльності постачальників комунальних послуг відрізняється від класичного поняття економічної ефективності, яке застосовується до бізнес-організацій. Як правило, ефективність бізнесу оцінюється через комерційні показники, такі як прибутковість. Водночас, під час оцінки діяльності постачальників комунальних послуг важливо враховувати не лише економічну ефективність, а й соціальну складову, оскільки вони працюють в інтересах громади – власника їхніх активів.

Отже, оцінка ефективності діяльності постачальників комунальних послуг повинна базуватися на двох підходах:

- Економічний (комерційний) підхід – оцінює ефективність управлінських рішень з точки зору доходу та економічної доцільності.
- Соціальний підхід – дозволяє визначити ефективність управління комунальним майном з точки зору їхньої користі для місцевої громади та населення.

Головною метою постачальників комунальних послуг є не отримання прибутку, а забезпечення сталого надання послуг та максимального задоволення потреб споживачів за розумним рівнем витрат.

Виходячи з цього, для оцінки економічної стійкості надання комунальних послуг необхідно використовувати набір показників, що охоплюють фінансову, соціальну та операційну складові.

Оцінка економічної стійкості надання послуг вимагає ретельного вивчення, моніторингу та аналізу різних аспектів діяльності постачальника послуг. Зібрана та оброблена інформація дозволить визначити показник економічної стійкості надання послуг. Правильно розроблений алгоритм оцінки цього показника забезпечить об'єктивну оцінку стійкості послуг та стане основою для подальшого відстеження змін у діяльності постачальника послуг.

Основні етапи оцінювання:

- вибір показників для оцінювання;
- визначення верхньої та нижньої меж для кожного показника;
- збір інформації та визначення значення кожного показника;
- приведення значень показників до єдиної системи оцінювання (наприклад, використання бальної

шкали для забезпечення правильності порівняння);

- визначення ваги кожного показника;
- агрегування показників та розрахунок інтегрального значення економічної стійкості постачальника послуг;
- визначення частоти розрахунку показника та методу реагування на зміни.

I. Визначення показників та системи оцінювання

Набір показників побудовано простим, зрозумілим та надійним чином. Кожен показник відображає важливий аспект діяльності постачальника послуг у певному компоненті. Показники поєднані таким чином, щоб забезпечити можливість оцінити, чи не досягається хороше значення одного показника за рахунок погіршення результатів за іншим. Одночасне застосування дозволить забезпечити комплексну оцінку сталості надання послуг.

Індикатори поділяються на такі категорії:

1. Фінансова
2. Операційна (специфічний для наданої послуги)
3. Задоволеність клієнтів та доступність цін
4. Індикатори процесу

Для кожного показника було визначено верхню та нижню межі за допомогою тематичних аналітичних звітів, статистичної інформації та практики надання послуг [222; 246-248]. Ефективність роботи конкретного постачальника комунальних послуг потім оцінюється на основі лінійної залежності між нижньою та верхньою межами.

Для приведення різних показників до єдиної шкали використовується оцінка від 1 до 5, де 1 – найгірший результат (переважно відповідає нижній межі), а 5 – найкращий результат (переважно відповідає верхній межі). Значення, нижчі за нижню межу, оцінюються у 0 балів.

Оцінка	**До 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	Критичний рівень	Від дуже низького до низького	Від низького до прийнятного	Хороший рівень	Високий рівень

1.1. Фінансові Індикатори

Фін 1. Рівень покриття витрат (Cost recovery ratio).

Цей показник застосовується до постачальника послуги водопостачання в цілому, а не до конкретної послуги. Розраховується як відношення загального доходу (платежі за послуги, субсидії, допомоги, гранти та інші доходи) до загальних витрат (операційних, утримання та обслуговування, амортизація, фінансові витрати тощо) протягом оціночного періоду .

Завдання цього показника полягає в тому, щоб показати, чи всі доходи, отримані надавачем послуги (комунальним підприємством), покривають усі витрати на його діяльність, фактично визначити загальний рівень покриття всіх витрат без посилання на конкретну послугу. У цьому випадку загальні витрати включають усі витрати, понесені комунальним підприємством за оціночний період, включаючи ті, що не спричиняють вихідного грошового потоку (амортизація).

Мета: Досягнення фінансової стійкості постачальника послуг шляхом повного покриття загальних витрат.

Очікувані результати: Джерела доходів повністю покривають усі витрати, пов'язані з діяльністю постачальника послуг.

Нижня межа: встановлено як 0,8 або 80%.

Верхня межа: для комунальних послуг встановлено як 1,2 або 120%.

ДЖЕРЕЛО ДАНИХ :

Для обчислення значення цього індикатора можна брати дані з фінансової звітності та/чи рахунків

бухгалтерського обліку. Зокрема, з Форми №2-м (для малого підприємства) Звіт про фінансові результати. Коефіцієнт обчислюється шляхом ділення значення рядка 2280 – разом доходи на рядок 2285 – Разом витрати.

У разі подання звітності в іншому форматі коефіцієнт розраховується як відношення загальних доходів надавача послуг до його загальних витрат за період оцінювання.

Шкала оцінки значення показника:

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Рівень покриття	до 80% Дохід не покриває витрат. Критичний стан, накопичуються борги.	81-90% Низький рівень покриття.	91-100% Показник близький до повного покриття витрат. Немає достатньо коштів для формування амортизаційного фонду	101-110% Добрий рівень, є резерв для розвитку та покриття короткостроко вих ризиків.	111-120% Високий рівень, хороший потенціал для розвитку

Якщо доходи не покривають витрати, амортизація стає однією з перших жертв, оскільки це одна з небагатьох витрат, яка не призводить до фактичного відтоку грошових коштів. Грошові кошти витрачаються під час придбання основного засобу, тому в процесі нарахування амортизації немає потреби у додаткових грошових витратах, якщо тільки цей актив не модернізується або не поліпшується.

Це призводить до того, що підприємство не реагує своєчасно на незначне перевищення витрат над доходами, оскільки воно не спричиняє негайного дефіциту оборотних коштів. Проте використання амортизаційних відрахувань для покриття поточних витрат негативно впливає на довгострокову стійкість діяльності надавача послуг і призводить до зменшення залишкової вартості основних засобів (що матиме негативний вплив на індикатор «Коефіцієнт стану основних засобів» (Фін 3).

Фін 2. Рівень покриття операційних витрат (послуги водопостачання)

Цей показник безпосередньо стосується послуги, що досліджується. Він розраховується як відношення доходу від тарифу до операційних витрат на надання послуги (без амортизації, але з повним урахуванням експлуатаційних витрат) протягом оціночного періоду.

Мета: визначення ступеня покриття операційних витрат на надання послуги доходами, отриманими від тарифів, та оцінці рівня фінансової стійкості надавача послуг через його здатність забезпечувати фінансування поточної діяльності за рахунок надходжень від споживачів.

Очікувані результати: доходи від надання послуг водопостачання повністю покривають операційні витрати, що забезпечує фінансову стійкість діяльності підприємства без потреби у субсидіях органів місцевого самоврядування чи донорській підтримці.

Нижня межа: встановлено як 0,5 або 50%

Верхня межа: встановлено як 1,5 або 150%

Джерело даних:

Джерелом інформації для розрахунку значення цього індикатора є дані бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку надавача послуг. Якщо надавач послуг надає декілька видів послуг, доходи та витрати необхідно розраховувати окремо для кожної конкретної послуги. Важливо розуміти, чи існує перехресне субсидіювання та яким є його масштаб. Надавач послуг має уникати ситуацій, коли одна послуга фінансується за рахунок іншої, або принаймні усвідомлювати наявність такої практики.

Коефіцієнт покриття витрат для окремої послуги розраховується за формулою:

Коефіцієнт покриття витрат = Дохід від тарифу / Операційні витрати на надання послуги (без амортизації).

- Дохід від тарифу — загальна сума нарахувань за послугу ;

- Операційні витрати на надання послуги – операційні витрати (OPEX), понесені надавачем послуг для надання конкретної послуги (наприклад, водопостачання та водовідведення).

Операційні витрати (OPEX) включають: матеріали, витратні матеріали, хімікати; витрати на енергію (електроенергію, паливо); експлуатаційні витрати та витрати на технічне обслуговування; адміністративні витрати; витрати на збут; витрати на персонал; податки (на видобуток води, землекористування). Коротко кажучи, це сума всіх витрат, але лише для конкретної послуги та без урахування амортизації та фінансових витрат.

Амортизацію рекомендується розглядати окремо, оскільки, на відміну від інших витрат, вона не призводить до відтоку грошових коштів.

Витрати, які не можуть бути повністю віднесені до одного виду діяльності (наприклад, адміністративні витрати, витрати на збут), потребують розподілу. Частка таких витрат, що відноситься до конкретної послуги, визначається шляхом множення їх загальної суми на частку доходу, яку ця послуга становить у загальному доході постачальника.

Наприклад, адміністративні витрати постачальника послуг становлять 100 тис.грн, загальний дохід за період — 2000 тис. грн, а дохід від надання досліджуваної послуги — 1200 тис.грн. У цьому випадку сума адміністративних витрат, що відноситься до цієї послуги, розраховується за формулою:

$$(1200 / 2000) \times 100 = 60 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічний підхід використовується для розподілу інших витрат.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	до 50% Тариф не покриває витрат на надання послуги, критична залежність від субсидій	51-75% Дохід покриває лише основні експлуатаційні витрати, технічне обслуговування та плановий ремонт не фінансуються	76-100 Дохід близький до покриття операційних витрат	101-125 Дохід покриває операційні витрати та дозволяє підтримувати амортизаційний фонд	126-150% Дохід покриває всі витрати та забезпечує фонд для розвитку

Згідно з Європейською Комісією, комунальні послуги можуть фінансуватися за рахунок тарифів, однак це не єдиний інструмент. Механізми відшкодування витрат можуть варіюватися від повного до сталого та широкого відшкодування витрат.

Ідея полягає в тому, щоб тарифна політика була доступною для всіх, включаючи найбідніші верстви населення, водночас забезпечуючи фінансову стійкість постачальників послуг.

Наприклад, тарифи можуть покривати лише частину потреб у капітальних інвестиціях, тоді як інша частина покривається через передбачувані механізми державних субсидій.

Однак через нестабільний характер механізмів субсидій або трансфертів, відшкодування всіх операційних витрат за рахунок тарифів розглядається як важливий фактор фінансової стійкості постачальників комунальних послуг.

Отже, доходи від тарифів повинні щонайменше покривати всі експлуатаційні витрати (без амортизації) та витрати на утримання. Якщо існує значна маржа понад цей рівень, це лише сприяє сталому розвитку постачальників комунальних послуг.

Фін 3. Рівень придатності основних засобів (які використовуються для надання послуги)

Цей показник використовується для оцінки стану основних засобів постачальника послуг (які використовуються для надання послуги). Цей коефіцієнт допомагає оцінити рівень зносу основних засобів

та потребу в майбутніх інвестиціях у їх реконструкцію або заміну.

Показник розраховується як відношення залишкової вартості основних засобів до їх первісної вартості.

Мета: сталий та ефективний стан основних засобів, своєчасне оновлення основних засобів та забезпечення необхідного рівня капітальних інвестицій.

Очікувані результати : постачальник послуг здатний забезпечувати ефективне та безперервне надання послуг.

Нижня межа: встановлено як 0,2 або 20%

Верхня межа: встановлено як 1 або 100%

Джерело даних:

Інформація для розрахунку цього показника формується за даними бухгалтерського обліку відповідно до НП(С)БО 7 «Основні засоби». Значення первісної (переоціненої) вартості основних засобів визначається за даними рахунку 10 «Основні засоби» (зокрема субрахунків, що відображають первісну вартість об'єктів основних засобів). Значення накопиченої амортизації визначається за даними рахунку 13 «Знос (амортизація) необоротних активів», зокрема субрахунку 131 «Знос основних засобів».

Залишкова вартість основних засобів визначається як різниця між первісною (переоціненою) вартістю та сумою накопиченої амортизації.

Цей показник розраховується для тих основних засобів, які використовуються для надання послуги.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	до 20% критичний рівень зносу, надання послуг під загрозою	20-40% Значний рівень зносу основних засобів Потрібна значна реконструкція	40-60% потрібне часткове оновлення основних засобів	60-80% задовільний стан, необхідно планувати оновлення основних засобів	80-100% хороший стан

Цей показник дозволяє відстежувати, чи спрямовуються кошти на оновлення основних засобів, і є доповненням до показника Фін 1.

Наприклад, якщо досягається високий рівень коефіцієнта покриття витрат завдяки тому, що постачальник послуг не враховує амортизацію у тарифі, то в довгостроковій перспективі це матиме негативний вплив на показник стану основних засобів, оскільки через відсутність коштів на оновлення основних засобів не здійснюватимуться капітальні ремонти або заміна основних засобів.

Фін 4. Рівень оплати послуги

Рівень збору платежів є ключовим фінансовим показником ефективності діяльності, який оцінює здатність постачальника послуг своєчасно та повністю збирати платежі від споживачів за надані послуги. Цей показник є особливо важливим для підприємств комунальної сфери, які залежать від надходжень від споживачів для забезпечення фінансової стабільності та операційної стійкості.

Мета: Забезпечення стабільного та повного надходження платежів за надані послуги. Відсутність заборгованості перед постачальниками.

Очікувані результати: Стале надання послуг

Нижня межа: встановлено як 0,8 або 80%

Верхня межа: встановлено як 1 або 100%

Джерело даних:

Рівень збору платежів розраховується як відсоткове співвідношення фактично отриманих платежів до загальної суми нарахованих платежів (виставлених рахунків) за розрахунковий період.

Сума нарахувань (виставлених рахунків) відображається за дебетом рахунку 36

Сума фактично отриманих платежів відображається за кредитом рахунку 36.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	до 80% критично низький рівень сплати за послугу	81-85% низький рівень оплати	86-90% потребує покращення управління дебіторською заборгованістю	91-95% прийнятний рівень оплати	96-100% хороший рівень оплати

1.2. Операційні індикатори послуги водопостачання

ВП 1. Частка населення, охопленого послугою водопостачання

Показник визначається як відношення чисельності населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, до загальної чисельності населення.

У розрахунок включаються лише населені пункти, які мають системи централізованого водопостачання.

Мета: Забезпечення рівного доступу до послуг для всього населення громади.

Очікувані результати: Послуга доступна для всіх вулиць у цільових населених пунктах.

Нижня межа : встановлено як 0,4 або 40 %

Верхня межа : встановлено як 1 або 100%

Джерело даних:

Під населенням, яке має доступ до системи централізованого водопостачання, розуміється кількість домогосподарств або осіб, які мають технічну можливість підключення до водопровідної мережі, тобто мережа проходить поблизу їхнього житла.

Це означає, що споживачі можуть технічно підключити своє житло до системи централізованого водопостачання, навіть якщо фактично вони ще не підключені.

У випадку, якщо складно визначити точну кількість осіб, які мають доступ до послуги, значення цього показника може розраховуватися як відношення кількості домогосподарств із доступом до послуги до загальної кількості домогосподарств.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	до 40% дуже низький рівень	41-55% низький рівень	56-70% незадовільний рівень	71-85% задовільний рівень	86-100% хороший рівень покриття

ВП 2. Рівень оснащеності приладами обліку (лічильниками)

Цей показник відображає частку підключень з лічильниками води відносно загальної кількості домогосподарств, підключених до системи водопостачання.

Мета: Забезпечити справедливе та точне виставлення рахунків, заохочуючи споживачів до ефективного використання води.

Очікувані результати: Споживачі сплачують справедливу вартість послуги, підприємство забезпечує повне відшкодування витрат на надану послугу та отримує більш точні дані для прийняття управлінських рішень.

Нижня межа : встановлено як 0,7 або 70%

Верхня межа : встановлено як 1,0 або 100%

Джерело даних:

Загальна кількість підключень та кількість підключень, оснащених засобами обліку (лічильниками), визначається на підставі даних, що надаються постачальником послуг.

Рівень оснащеності засобами обліку (лічильниками) = кількість абонентів обладнаних лічильниками води / загальна кількість абонентів.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	до 70%	70-77%	78-84%	85-92%	93-100%

ВП 3. Рівень втрат води. Бездохідна вода (NRW).

Цей показник використовується як ключовий індикатор ефективності для бенчмаркінгу підприємств водопостачання. Він відображає різницю між загальним обсягом води, виробленої (або піднятої) підприємством, та обсягом води, який фактично виставлено споживачам до оплати.

Рівень втрат (%) = (Загальний обсяг виробленої (піднятої) води−Обсяг води, виставлений до оплати) / Загальна кількість виробленої води × 100

Мета: зменшення рівня втрат та підвищення ефективності водопостачання.

Очікувані результати: зменшення втрат води.

Нижня межа: встановлено як 0,0 або 0%

Верхня межа: встановлено як 0,6 або 60 %

Джерело даних:

Статистична інформація щодо обсягів виробленої (піднятої) води, а також обсягів реалізованої (виставленої до оплати) води надається постачальником послуг.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	Понад 60% втрат — незадовільний стан мережі, високий рівень несанкціонованого споживання (крадіжок води)	59–45% — значні втрати води, необхідна модернізація мережі та перевірка системи обліку.	44–30% — середній рівень втрат у галузі, необхідно визначити проблемні ділянки мережі та посилити контроль (моніторинг) засобів обліку	29–15% — втрати відповідають нормативним вимогам, забезпечується постійний моніторинг	14–0% — система працює ефективно

ВП 4. Кількість працівників водопостачання на кожні 1000 підключень до водопостачання

Цей показник дозволяє оцінити, чи є рівень забезпеченості персоналом достатнім відносно кількості обслуговуваних домогосподарств. Він допомагає визначити, чи має підприємство достатню кількість працівників для своєчасного та ефективного надання послуг водопостачання, а також підтримувати оптимальний рівень персоналу для ефективного виконання операційної діяльності.

Мета: оптимізувати персонал, забезпечуючи ефективну роботу при збереженні якості надання послуги.

Очікувані результати: Підвищення операційної ефективності.

Нижня межа: 3 особи

Верхня межа: 10 осіб

Джерело даних:

Інформація надається постачальником послуг. Кількість персоналу, задіяного у наданні послуги, визначається шляхом обліку працівників, які повністю або частково залучені до процесу надання послуги, з урахуванням рівня їх участі.

Наприклад, у підприємстві до надання послуги водопостачання залучено 6 працівників:

- 3 співробітники повністю залучені (100%)

- 1 працівник частково задіяний (50%)
- 2 співробітники залучені на 25%

Розрахунок загальної чисельності персоналу (штат ВП): (3×1) +(1×0,5) +(2×0,25) =3+0,5+0,5=4

Таким чином, загальна еквівалентна кількість персоналу, задіяного у наданні послуг водопостачання та водовідведення, становить 4 особи.

Якщо складно визначити рівень залучення окремих працівників (наприклад, адміністративного персоналу), може застосовуватися коефіцієнт розподілу, наприклад частка доходу від цієї послуги у загальному доході підприємства.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	10+	10-8	8-6,5	6,5-5	5-3

1.3. Показники задоволеності якістю послуг

ЯП 1. Задоволеність якістю послуг

Задоволеність послугами є ключовим показником ефективності, який вимірює рівень задоволеності споживачів послугами, що надаються. Він відображає ступінь відповідності послуг очікуванням споживачів за такими параметрами, як надійність, доступність, вартість та загальна якість. Оцінювання здійснюється шляхом проведення опитування.

Мета: Розуміння потреб та очікувань споживачів послуг.

Очікувані результати : своєчасне реагування на запити споживачів та формування позитивного іміджу постачальника послуг.

Нижня межа: встановлено як 0, 6 або 60%

Верхня межа: встановлено як 1,0 або 100%

ДЖЕРЕЛО ДАНИХ :

Для отримання інформації про рівень задоволеності послугами необхідно провести опитування. Для отримання репрезентативних результатів слід опитати 10–20% споживачів, рівномірно охоплюючи всі райони та категорії споживачів.

Найпростішим варіантом є проведення опитування під час оплати послуг, або опитування може здійснюватися працівниками під час зняття показників лічильників чи вивезення відходів.

Опитування може включати різні запитання, але найпростішим є пряме питання щодо задоволеності якістю послуг, яке може оцінюватися за шкалою від 1 до 5, де 1 — дуже незадоволений, а 5 — повністю задоволений.

Проведення такого опитування є доброю практикою, оскільки дозволяє постачальнику послуг своєчасно відстежувати та запобігати негативним змінам. Водночас опитування демонструє споживачам, що постачальник послуг дбає про якість послуг і прагне відповідати їхнім потребам. Це формує позитивне ставлення до постачальника та сприяє кращому розумінню споживачами його потреб, наприклад необхідності підвищення тарифів.

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	до 60% Низька якість обслуговування	61-70% стикаються з частими перебоями в наданні послуг	71-80% споживачів здебільшого задоволені, але є проблеми з якістю надання послуг	81-90% споживачів задоволені, але контролю за якістю обслуговування недостатньо.	91-100% якісне надання послуг із постійним контролем якості

ЯП 2. Скарги на послуги

Цей показник відображає кількість скарг, отриманих протягом року, у відсотковому співвідношенні до загальної кількості обслуговуваних домогосподарств або підключень, і дає змогу оцінити рівень задоволеності споживачів та якість надання послуг.

Мета: Своєчасне виявлення потреби у покращенні якості послуг.

Своєчасне реагування на звернення споживачів та формування позитивного іміджу постачальника послуг.

Джерело даних:

Інформація про скарги береться з журналу реєстрації скарг.

Якщо постачальник послуг реєструє скарги у журналі вхідної кореспонденції разом з усією вхідною документацією, тоді зі всієї маси вхідних документів за відповідний період виділяються скарги та переносяться до окремого журналу реєстрації скарг, після чого здійснюється розрахунок значення показника.

Якщо постачальник послуг не реєструє і не обліковує скарги взагалі, базове значення показника встановлюється як “0”. Наступним завданням є стимулювання постачальника послуг до впровадження обліку скарг і в подальшому — розрахунок показника на середньостроковому та кінцевому етапах оцінювання.

Нижня межа: встановлено як 0,0 або 0%

Верхня межа: встановлено як 0,04 або 4 %

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	понад 4% Низька якість обслуговування	4-3% часто стикаються з перебоями в наданні послуг	3-2% споживачів здебільшого задоволені, але є проблеми з якістю надання послуг	2-1% споживачів задоволені, але недостатньо контролю над якістю обслуговування	Надання якісних послуг 1-0% з постійним контролем якості

ЯП 3. Індекс доступності послуги водопостачання

Індекс доступності є ключовим показником, який вимірює частку доходу домогосподарства, що витрачається на послугу водопостачання. Він оцінює, чи є вартість цих послуг прийнятною та фінансово стійкою для споживачів, особливо для малозабезпечених домогосподарств.

Мета: Оцінити, чи є послуга фінансово доступною для домогосподарств.

Очікувані результати: Тариф є доступним для населення.

Джерело даних:

В Україні відсутній офіційний показник середнього доходу домогосподарств, тому для розрахунку

використовується показник «Сукупні ресурси домогосподарств (грошові, негрошові та загальні доходи)», який публікується Державною службою статистики України. Останні доступні дані (станом на кінець 2021 року) становлять 14 756,34 грн/місяць.

Для визначення індексу доступності послуги водопостачання необхідно знати середнє місячне споживання води одним домогосподарством. Ці дані отримуються у постачальника послуги (відділ обслуговування споживачів). Середнє споживання води визначається шляхом ділення загального обсягу води, виставленого у рахунках за місяць, на кількість підключень (домогосподарств). Середньомісячні витрати домогосподарства на водопостачання розраховуються як добуток середнього споживання води та чинного тарифу за 1 м³.

Індекс доступності послуги водопостачання визначається як відношення середньомісячних витрат домогосподарства на водопостачання до середньомісячних сукупних ресурсів домогосподарства. Іншими словами, він показує, яку частку доходу домогосподарство витрачає на оплату послуги водопостачання.

Нижня межа: 0,005 (0,5%)

Верхня межа : 0,045 (4,5%)

Шкала оцінки значення показника

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристики	понад 4,5% дуже низька доступність	Низька доступність послуг 4,5-3,5%	3,5-2,5% задовільної доступності послуг	2,5-1,5% хорошої доступності послуг	Відмінна доступність послуг 1,5-0,5%

1.4. Показники процесу

Індикатори процесу – вимірювання того, чи ключові процеси та процедури впроваджуються належним чином.

П 1. Процедури розгляду скарг

Цей показник показує, як постачальник послуг обробляє скарги споживачів, включаючи процедури та методи, що застосовуються під час розгляду скарг.

Мета: Високий рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування

Результат: Підвищення якості послуг та зростання довіри до постачальника послуг

Оцінка	**до 1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Характеристика	Скарги не реєструються; записи про скарги не ведуться	Скарги реєструються, але належним чином не розглядаються, немає особи, відповідальної за зворотний зв'язок	Вживаються заходи для вирішення конкретної проблеми без аналізу причин, не вживається достатньо заходів для їх усунення в майбутньому	Вживаються заходи, споживач отримує відгуки. Для клієнтів доступна гаряча лінія. Вживаються заходи для усунення цих проблем у майбутньому.	На скаргу надається негайна відповідь. Визначається причина, після чого проводиться вдосконалення процесу. Потім оцінюється рівень задоволення вирішенням проблеми.

П 2. Впровадження процедур стягнення боргів та дебіторської заборгованості

Це показник, який оцінює, наскільки ефективно постачальник послуг застосовує встановлені процедури для управління несплаченими платежами.

Мета : Запобігти накопиченню довгострокової та простроченої дебіторської заборгованості
Результат: Мінімальна частка прострочених платежів і високий рівень платіжної дисципліни

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	Немає контролю за простроченими платежами	Споживачів повідомляють після тривалої затримки платежу. Процедури стягнення боргів неефективні або взагалі не застосовуються	Регулярні нагадування про наявність боргу. Переговори з боржниками щодо погашення боргу/частково го погашення.	Постійна робота з боржниками, залучення органів місцевого самоврядуванн я. Застосування правових заходів до боржників	Автоматичне нагадування про існування боргу, індивідуальний підхід до кожного боржника. Успішні судові провадження щодо стягнення боргів

П 3. Порядок експлуатації та технічного обслуговування
Мета : Забезпечити надійність, ефективність та сталий розвиток надання послуг
Результат: добре розроблена система експлуатації та технічного обслуговування

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	Інвентаризація обладнання не проводиться, процедури експлуатації та технічного обслуговування відсутні, ремонт виконується лише після поломок обладнання	Виконуються лише обов'язкові законодавчі вимоги, процедури експлуатації та технічного обслуговування дуже спрощені та спрямовані лише на підтримку робочого стану критичних елементів. Фонду ремонту немає	Регулярно проводяться перевірки обладнання, є запас запасних частин для найважливішог о обладнання. Встановлено процедури експлуатації та технічного обслуговування , що забезпечують швидке усунення несправностей, хоча цей підхід здебільшого є реактивним, коли йдеться про ремонт	Регулярно проводяться інвентаризації активів та оцінка технічного стану обладнання. Розроблено процедури експлуатації та технічного обслуговування , відповідальним працівникам доручено їх виконання. Проводяться як планові, так і профілактичні ремонти, а також постійно контролюється та оновлюється наявність запасних частин	Використовуют ься ГІС та/або комп'ютеризова на система управління технічним обслуговування м. Розроблено план профілактичног о технічного обслуговування , а також проводиться регулярне навчання для підвищення кваліфікації обслуговуючог о персоналу, включаючи навчання з реагування на кризові ситуації

II. Розрахунок інтегрального індекс стійкості та ефективності надавача послуг (ICE)

Наступний крок – визначити значення кожного показника та привести їх до єдиної шкали з оцінками від 0 до 5. Оскільки показники відображають різні показники, кожному показнику присвоюється вага.

Індикаторам, оцінка яких базується на співвідношенні конкретних показників ефективності, присвоюється ваговий коефіцієнт 1. Індикаторам, що відображають процеси або ступінь застосування певних процедур, методів чи практик, присвоюється ваговий коефіцієнт 0,5.

Фактично, фінансовим, операційним показникам, показникам задоволеності клієнтів та доступності присвоюється ваговий коефіцієнт 1, тоді як показникам процесу присвоюється ваговий коефіцієнт 0,5.

Визначення ICE здійснюється шляхом ділення загальної оцінки, яка визначається шляхом додавання оцінки кожного показника, помноженої на ваговий коефіцієнт, на загальну суму вагових коефіцієнтів показників.

Для розрахунку ICE розроблено автоматизований документ у форматі MS Excel:

Щоб виконати розрахунки, перейдіть до кожної вкладки індикатора та заповніть комірки, позначені синім, жовтим та червоним кольором (відповідно Період 1, 2 та 3), фактичними значеннями. Індикатори процесу повинні оцінюватися виконавцем самостійно на основі ступеня впровадження різних процедур. Потім у підсумковій таблиці (яка є першою вкладкою) автоматично відобразяться значення для кожного індикатора та буде розраховано ICE.

Для кращого розуміння рекомендується переглянути модель із заповненими даними для гіпотетичного постачальника послуг.

	Послуги водопостачання															
						Значення індикатора			Оцінювання за системою				Кінцеве значення показника			
#	Індикатор	Опис	Нижня межа	Верхня межа	Одиниця	Період 1	Період 2	Період 3	Період 1	Період 2	Період	Вага індик	Період 1	Період 2	Період 3	Прогрес
	Фінансові															
Фін. 1	Рівень покриття витрат (Cost recovery ratio).	Розраховується	80,00	120,00	%	99,01	100,92	104,35	2,90	3,09	3,43	1	**2,90**	**3,09**	**3,43**	18,40%
Фін. 2	Рівень покриття операційних витрат (послуги водопостачання). Я	Співвідношенн	50,00	150,00	%	104,17	120,00	115,38	3,17	3,80	3,62	1	**3,17**	**3,80**	**3,62**	14,17%
Фін. 3	Коефіцієнт зносу основних засобів (які використовуються для над	Співвідношенн	20,00	100,00	%	75,00	72,22	63,64	2,90	3,09	3,43	1	**2,90**	**3,09**	**3,43**	18,40%
Фін. 4	Рівень оплати послуги: Загальна сума зібраних платежів / Загальн	Загальна сума з	80,00	100,00	%	90,91	95,24	98,13	3,18	4,05	4,63	1	**3,18**	**4,05**	**4,63**	45,39%
	Оперативне водопостачання															
ВП 1	Частка населення, охопленого послугою водопостачання	Відображає, скі	40,00	100,00	%	62,76	63,07	72,02	2,52	2,54	3,13	1	**2,52**	**2,54**	**3,13**	24,52%
ВП 2	Рівень оснащеності засобами обліку (лічильниками)	Співвідношенн	70,00	100,00	%	71,43	78,57	81,69	1,19	2,14	2,56	1	**1,19**	**2,14**	**2,56**	114,93%
ВП 3	Рівень втрат води. Бездохідна вода	Співвідношенн	0,00	60,00	%	20,00	17,65	15,38	3,67	3,82	3,97	1	**3,67**	**3,82**	**3,97**	8,39%
ВП 4	Кількість працівників водопостачання на кожні 1000 підключень д	Кількість співро	3,00	11,00	людина	10,00	8,91	8,43	1,50	2,04	2,28	1	**1,50**	**2,04**	**2,28**	52,29%
	Задоволеність клієнтів та доступність															
ЯП 1	Задоволення якістю обслуговування	Частка користув	60,00	100,00	%	80,00	88,00	92,00	3,00	3,80	4,20	1	**3,00**	**3,80**	**4,20**	40,00%
ЯП 2	Скарги на послуги (Загальна кількість скарг на рік/Загальна кількіс	Загальна кількіс	0,00	4,00	%	2,00	1,60	1,00	3,00	3,40	4,00	1	**3,00**	**3,40**	**4,00**	33,33%
ЯП 3	Індекс доступності послуги водопостачання	Частка доходу д	0,50	4,50	%	2,03	2,85	4,07	3,47	2,65	1,43	1	**3,47**	**2,65**	**1,43**	-58,64%
	Індикатори впровадження процедури															
П.1	Процедури розгляду скарг	Відображає ефе	-						2,00	2,00	2,00	0,5	**1,00**	**1,00**	**1,00**	0,00%
П.2	Впровадження процедур стягнення боргів та дебіторської заборг	Відображає ефе	-						3,00	3,00	3,00	0,5	**1,50**	**1,50**	**1,50**	0,00%
П.3	Порядок експлуатації та технічного обслуговування	Відображає ефе	-						4,00	4,00	4,00	0,5	**2,00**	**2,00**	**2,00**	0,00%
	Значення ESISP												**2,80**	**3,11**	**3,30**	17,73%
													56%	62%	66%	

III. Висновки та рекомендації

Визначення значення ICE забезпечує початкову оцінку стабільності надання послуги. Це значення дозволяє постійно відстежувати зміни та своєчасно реагувати на погіршення певних показників.

Агреговане значення індексу можна інтерпретувати на основі раніше застосованої системи оцінювання, яка коливається від 0 до 5 балів.

Оцінка	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5
Характеристика	Постачальник послуг не може надати послугу	Надання послуг не є сталим, з низькою ефективністю в усіх категоріях та повною залежністю від зовнішньої підтримки	Надання послуг все ще нестабільне, але є потенціал для швидкого покращення. Послуга залежить від субсидій, і будь-які ризики суттєво впливають на її надання	Надання послуг є сталим у короткостроковій перспективі, але все ще потребує покращення в деяких компонентах	Надання послуг є сталим як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, з високою стійкістю до ризиків та здатністю до самовдосконалення

ICE з оцінкою 3 вказує на задовільний рівень (нейтральне значення). Постачальник послуг забезпечує прийнятний рівень обслуговування та здатний покривати операційні витрати. Однак цей рівень все ще вимагає пильної уваги до конкретних показників ефективності, а також постійної оцінки ризиків. Будь-які зміни такі як підвищення тарифів на електроенергію, вихід з ладу застарілого обладнання, підвищення заробітної плати можуть мати значний вплив через відсутність запасу стійкості.

Графічне представлення оцінок показників у вигляді діаграми дозволяє чітко візуалізувати області, які потребують уваги. Діаграма створюється на основі даних з таблиці оцінювання.

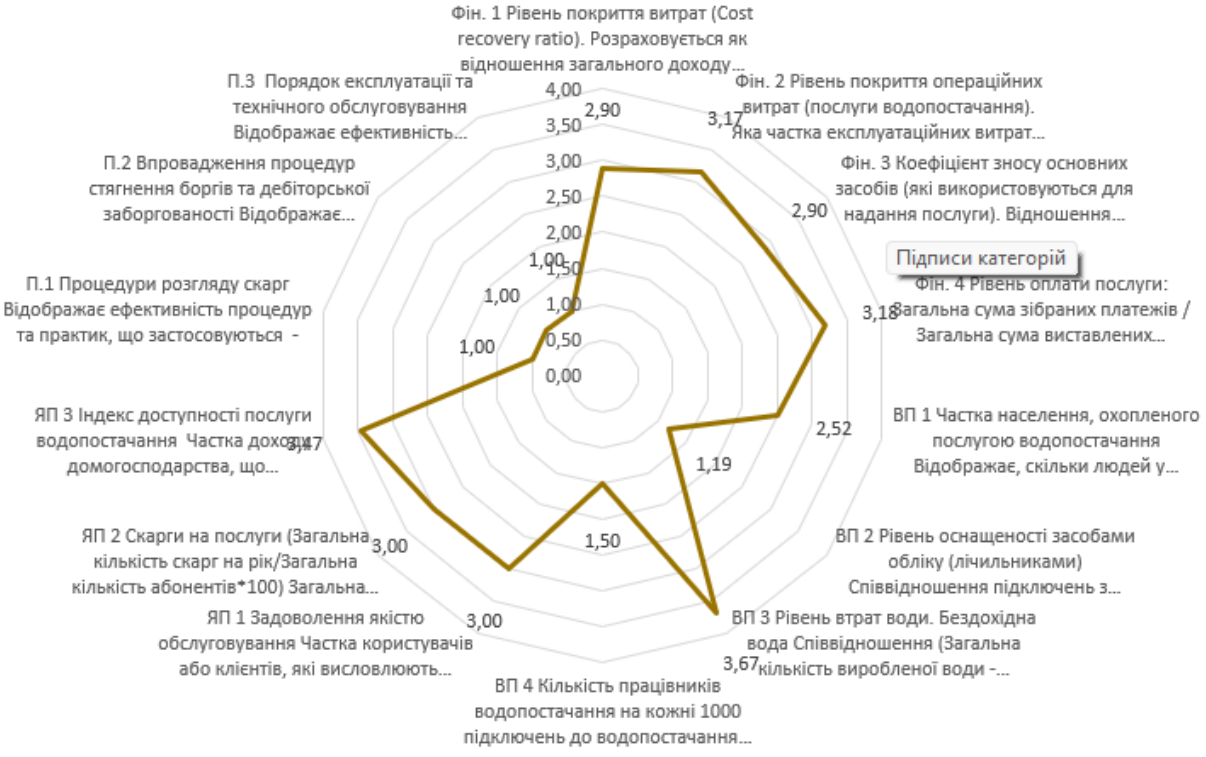


Рис. Г.1. Моделювання, Період 1 - базовий (наприклад 2024 чи 2025 рік)

З діаграми видно, що майже всі оцінки нижчі за мінімально прийнятний бал у 3 бали, що свідчить про

недостатню стабільність послуг. Крім того, постачальник послуг стикається зі значними проблемами з обліком води та кількістю залученого персоналу. Загальне значення індексу ICE складає 2,68, що не відповідає доброму стану.

Для оцінки прогресу в досягненні стійкості необхідно порівняти початковий показник (Період 1) із середнім (Період 2) та кінцевим показниками (Період 3). Після внесення організаційних, процедурних та інфраструктурних удосконалень показники слід перерахувати та порівняти прогрес. У таблиці вище заповнено змодельоване значення періодів 2 та 3.

У змодельованій ситуації спостерігається значне покращення показника ICE з 2,68 балів (Період 1) до 3,32 балів (Період 3), що вказує на покращення економічної та організаційної стійкості на 23,92% порівняно з початковою ситуацією.

Оновлена діаграма візуально ілюструє досягнутий прогрес.

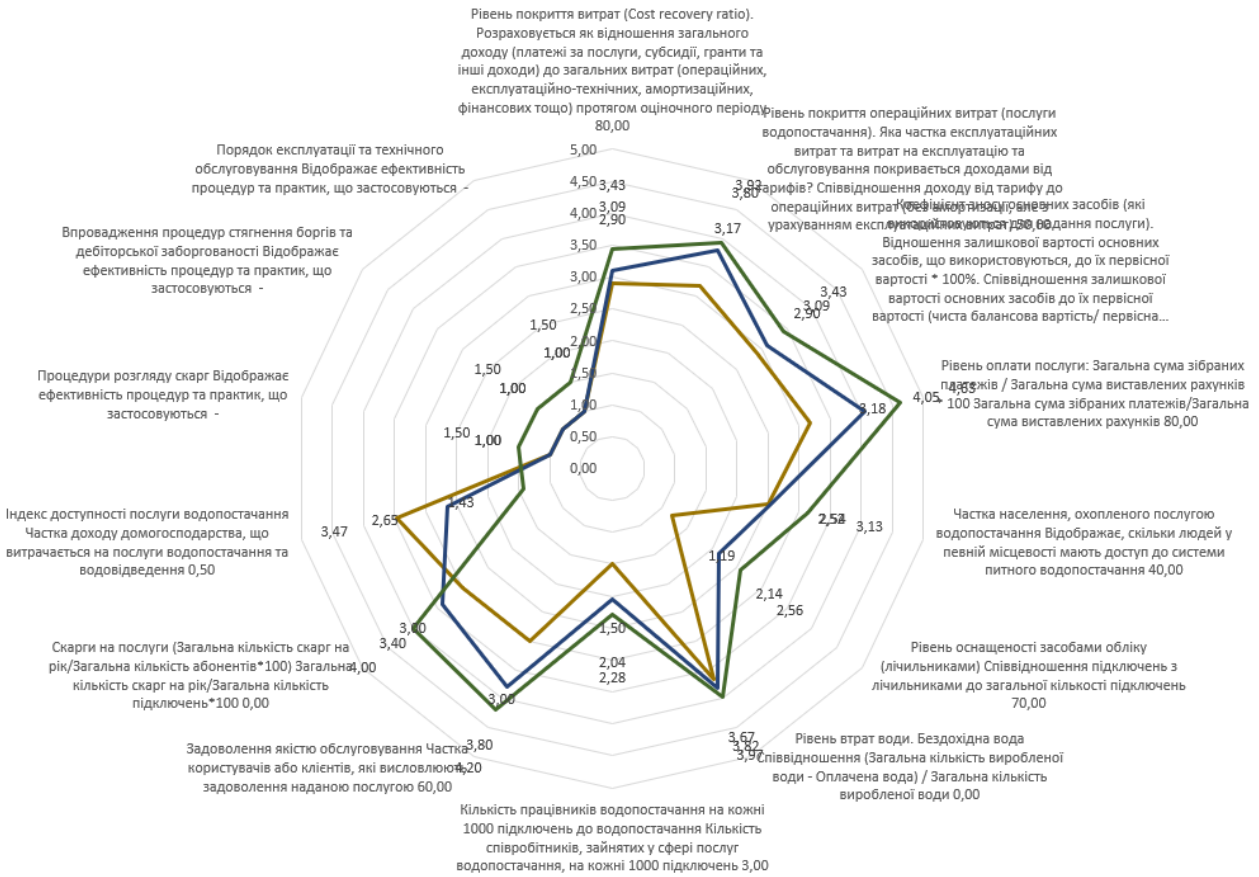


Рис. Г.2. Моделювання, Період 1, 2 та 3.

Коричнева лінія позначає Період 1, синя лінія — Період 2, а коричнева лінія — Період 3

Джерело: Методичний підхід до оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання розроблено автором. Для визначення верхніх та нижніх меж показників було використано [222; 246-248].

Додаток Д

Приклад автоматизованого документа у форматі MS Excel для обчислення ICE

Для обчислення ICE розроблено автоматизований документ у форматі MS Excel, який складається з підсумкового аркуша та чотирнадцяти окремих аркушів для кожного індикатора. Розрахунок значень індикаторів та їх оцінки в балах здійснюється автоматично на підставі внесених базових даних за період. У подальшому розрахункове значення індикатора та оцінка в балах автоматично переносяться до підсумкового аркуша для визначення ICE з урахуванням встановлених вагових коефіцієнтів.

Нижче наведено приклад розрахунку для КП «Великодимерське» (рис. Д.1 – Д.3). Аркуші інших індикаторів мають аналогічну структуру

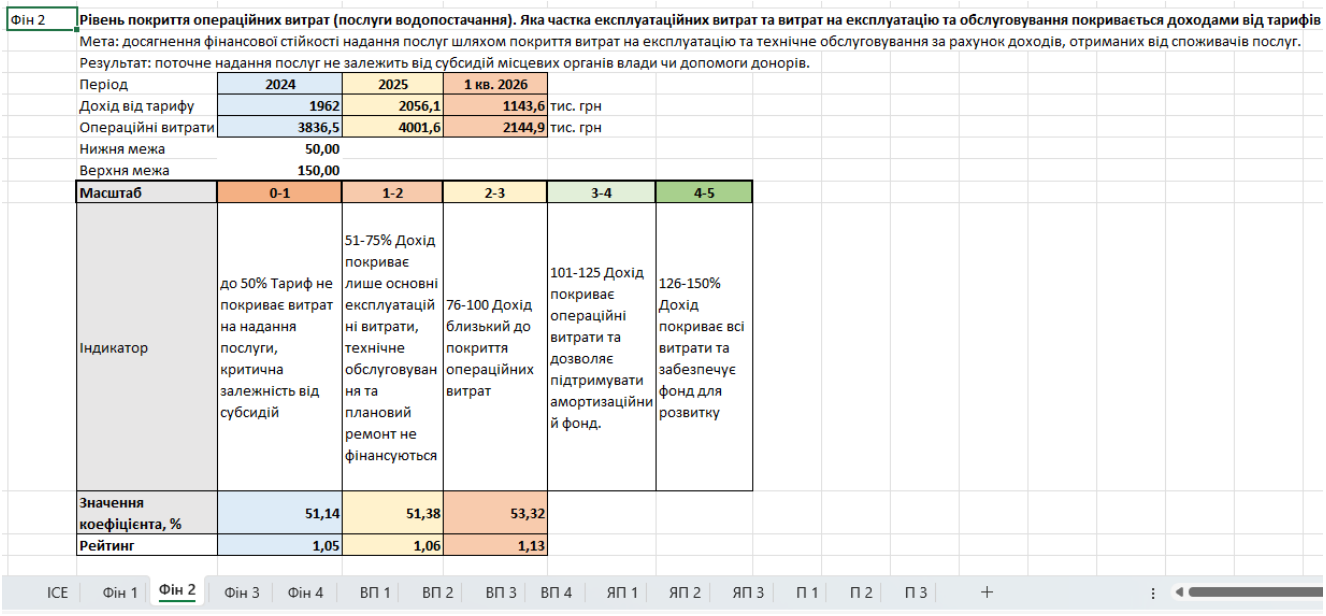
Розрахунок значення ICE

КП "Великодимерське"

						Значення індикатора			Оцінювання за системою к				Кінцеве значення показника		
#	Індикатор	Опис	Нижня межа	Верхня межа	Одиниця	2024	2025	1 кв. 2026	2024	2025	1 кв. 202	Вага індик	2024	2025	1 кв. 2026
	Фінансові														
Фін 1	**Рівень покриття витрат (Cost recovery ratio).**	Розраховується	80,00	120,00	%	100,71	100,18	100,10	3,07	3,02	3,01	1	**3,07**	**3,02**	**3,01**
Фін 2	**Рівень покриття операційних витрат (послуги водопостачання). Я**	Співвідношенн	50,00	150,00	%	51,14	51,38	53,32	1,05	1,06	1,13	2	**2,09**	**2,11**	**2,27**
Фін 3	**Коефіцієнт зносу основних засобів (які використовуються для над**	Співвідношенн	20,00	100,00	%	55,58	78,00	72,07	2,78	3,90	3,60	1	**2,78**	**3,90**	**3,60**
Фін 4	**Рівень оплати послуги: Загальна сума зібраних платежів / Загальн**	Загальна сума з	80,00	100,00	%	50,34	56,86	87,49	0,00	0,00	2,50	1	**0,00**	**0,00**	**2,50**
	Оперативне водопостачання														
ВП 1	**Частка населення, охопленого послугою водопостачання**	Відображає, скі	40,00	100,00	%	22,33	22,54	22,96	0,00	0,00	0,00	1	**0,00**	**0,00**	**0,00**
ВП 2	**Рівень оснащеності засобами обліку (лічильниками)**	Співвідношенн	70,00	100,00	%	48,13	55,63	54,75	0,00	0,00	0,00	1	**0,00**	**0,00**	**0,00**
ВП 3	**Рівень втрат води. Бездохідна вода**	Співвідношенн	0,00	60,00	%	33,44	44,09	26,39	2,77	2,06	3,24	1	**2,77**	**2,06**	**3,24**
ВП 4	**Кількість працівників водопостачання на кожні 1000 підключень д**	Кількість співро	3,00	10,00	людина	6,83	6,76	7,03	2,81	2,85	2,69	1	**2,81**	**2,85**	**2,69**
	Задоволеність клієнтів та доступність														
ЯП 1	**Задоволення якістю обслуговування**	Частка користує	60,00	100,00	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1	**0,00**	**0,00**	**0,00**
ЯП 2	**Скарги на послуги (Загальна кількість скарг на рік/Загальна кількіс**	Загальна кількіс	0,00	4,00	%	0,60	0,84	0,08	4,40	4,16	4,92	1	**4,40**	**4,16**	**4,92**
ЯП 3	**Індекс доступності послуги водопостачання**	Частка доходу д	0,50	4,50	%	1,08	1,08	0,81	4,42	4,42	4,69	1	**4,42**	**4,42**	**4,69**
	Індикатори впровадження процедури														
П 1	**Процедури розгляду скарг**	Відображає ефе	-						3,00	3,00	3,00	0,5	**1,50**	**1,50**	**1,50**
П 2	**Впровадження процедур стягнення боргів та дебіторської заборг**	Відображає ефе	-						2,00	2,00	2,00	0,5	**1,00**	**1,00**	**1,00**
П 3	**Порядок експлуатації та технічного обслуговування**	Відображає ефе	-						2,00	2,00	2,00	0,5	**1,00**	**1,00**	**1,00**
	Значення ICE												**1,91**	**1,93**	**2,25**
	Відсоток від максимального значення												38%	39%	45%

ICE | Фін 1 | Фін 2 | Фін 3 | Фін 4 | ВП 1 | ВП 2 | ВП 3 | ВП 4 | ЯП 1 | ЯП 2 | ЯП 3 | П 1 | П 2 | П 3 | +

Рис. Д.1. Підсумковий аркуш розрахунку ICE (КП «Великодимерське»)



Фін 2	**Рівень покриття операційних витрат (послуги водопостачання). Яка частка експлуатаційних витрат та витрат на експлуатацію та обслуговування покривається доходами від тарифів**			
	Мета: досягнення фінансової стійкості надання послуг шляхом покриття витрат на експлуатацію та технічне обслуговування за рахунок доходів, отриманих від споживачів послуг.			
	Результат: поточне надання послуг не залежить від субсидій місцевих органів влади чи допомоги донорів.			
	Період	**2024**	**2025**	**1 кв. 2026**
	Дохід від тарифу	**1962**	**2056,1**	**1143,6** тис. грн
	Операційні витрати	**3836,5**	**4001,6**	**2144,9** тис. грн
	Нижня межа	**50,00**		
	Верхня межа	**150,00**		

Масштаб	**0-1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Індикатор	до 50% Тариф не покриває витрат на надання послуги, критична залежність від субсидій	51-75% Дохід покриває лише основні експлуатаційні витрати, технічне обслуговування та плановий ремонт не фінансуються	76-100 Дохід близький до покриття операційних витрат	101-125 Дохід покриває операційні витрати та дозволяє підтримувати амортизаційний фонд.	126-150% Дохід покриває всі витрати та забезпечує фонд для розвитку
Значення коефіцієнта, %	**51,14**	**51,38**	**53,32**		
Рейтинг	**1,05**	**1,06**	**1,13**		

ICE | Фін 1 | Фін 2 | Фін 3 | Фін 4 | ВП 1 | ВП 2 | ВП 3 | ВП 4 | ЯП 1 | ЯП 2 | ЯП 3 | П 1 | П 2 | П 3

Рис. Д.2. Аркуш розрахунку індикатора Фін 2 (КП «Великодимерське»)



П 1	**Процедури розгляду скарг**				
	Ціль: Високий рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування				
	Результат: Підвищена якість послуг та підвищена довіра до постачальника послуг				

Масштаб	**0-1**	**1-2**	**2-3**	**3-4**	**4-5**
Індикатор	Скарги не реєструються, записи про скарги не ведуться	Скарги реєструються, але належним чином не розглядаються, немає особи, відповідальної за зворотний зв'язок	Вживаються заходи для вирішення конкретної проблеми без аналізу причин, недостатньо вживаються заходи для їх усунення в майбутньому	Вживаються заходи, споживач отримує зворотний зв'язок. Для клієнтів доступна гаряча лінія. Вживаються заходи для усунення проблем у майбутньому.	Негайне реагування на скаргу. Пошук причини з подальшим удосконаленням процесу. Оцінка задоволення рішенням проблеми.
Рейтинг	**3**	3	3		
Період	2024	2025	1к. 2026		

ICE | Фін 1 | Фін 2 | Фін 3 | Фін 4 | ВП 1 | ВП 2 | ВП 3 | ВП 4 | ЯП 1 | ЯП 2 | ЯП 3 | П 1 | П 2 | П 3

Рис. Д.3. Аркуш процесного індикатора П 1 (КП «Великодимерське»)

Джерело: складений автором автоматизований документ у форматі MS Excel заповнений КП «Великодимерське»

Додаток Е

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях категорії «Б»:

1. Кавун А. В. Оподаткування податком на додану вартість послуги з централізованого постачання питної води. *Комунальне господарство міст.* 2024. Т. 2, вип. 183. С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-48-54 URL: https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/uk/article/view/6243

2. Кавун А. В. Проблеми застосування спрощеної системи оподаткування при наданні послуги питного водопостачання. *Економіка та підприємництво.* 2024. № 53. С. 140-153. http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.KavunA URL: https://ee.kneu.ua/archive/2024/53.11

3. Кавун А. В. Самооцінка власного стану як інструмент підвищення сталості діяльності надавачів послуги водопостачання у невеликих громадах. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17527140 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/887

4. Кавун А. В. Пошкодження водної інфраструктури як загроза економічній безпеці України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. №50. https://doi.org/10.66556/2663-0117.50.kavun-a URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2342

5. Кавун А. В. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємств питного водопостачання. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 23. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23477514 URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1724

В інших виданнях:

1. Кавун А. В. Фіскальна політика у сфері питного водопостачання: виклики

та напрями покращення. *Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21 берез. 2025 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-28 URL: http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/391/12651/28392-1

2. Кавун А. В. Управлінські практики як інструмент підвищення безпеки водопостачання. *Scientific Progress: Theories, Applications and Global Impact* : abstracts of the 5th International Scientific and Practical Conference (Braga, Portugal, Aug. 3–5, 2026). P. 129–133. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-03.08.2026.005.129-133 URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2026/08/DOI_005_%D0%9A%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%BD.pdf

Додаток Ж

Довідки про використання результатів дослідження

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

вул. Миколи Шепелєва, 3А, м. Київ, 03061 тел.: (044) 357-50-01
e-mail: info@hs.gov.ua, сайт: https://hs.gov.ua
Ідентифікаційний код юридичної особи 31115684

від 29.09. 2026 р. № 98.24/1311-26 на № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кавуна Андрія Вікторовича за темою
«Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг», поданого на
здобуття освітньо-кваліфікаційного ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Надана здобувачу освітньо-кваліфікаційного ступеня доктора філософії Кавуну А. В. про те, що окремі результати його дисертаційного дослідження були використані під час розроблення навчально-методичного забезпечення короткострокової програми підвищення кваліфікації «Проєктна спроможність для відновлення та стійкості громад» для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В», посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади, віднесені до I-VII категорій, та керівників комунальних підприємств, що реалізується Вищою школою публічного управління.

Програму розроблено ГО «ДЕСПРО» у рамках проєкту «Єднання для громади», що реалізується ICAP Єднання за фінансової підтримки Європейського Союзу, з метою поглиблення рівня професійної компетентності у сфері стратегічного та кризового управління критичною інфраструктурою та процесами надання базових публічних послуг на основі проєктного підходу.

Висновки та пропозиції Кавуна А. В., що стосуються інструменту підвищення управлінсько-організаційного потенціалу постачальників послуг водопостачання та водовідведення, а також методики оцінки стійкості та ефективності надавачів послуг централізованого водопостачання, використано для підготовки навчально-методичних матеріалів за темою «Управління системами водопостачання та водовідведення в умовах криз і відновлення територій (WASH)» та реалізації освітнього процесу за зазначеною програмою підвищення кваліфікації у серпні – вересні 2026 року.

Директор **Юлія ЛИХАЧ**

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «БАЛАКЛІЙСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ»
БАЛАКЛІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

КП «БАЛАКЛІЙСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ» БМР ХО
вул. Вторчорметова, 6, м. Балаклія, Ізюмський р-н, Харківська обл., 64207
IBAN UA 053052990000026004015905456 в АТ КБ «ПриватБанк»,
код ЄДРПОУ: 33394709, ІПН: 333947020016
тел.: (050) 422 57 49, оф. сайт: https://kpbalvod.net, e-mail: kpbalvod@ukr.net

№ 78/55

04 вересня 2026 р.

Довідка

про практичне використання результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії Кавуна Андрія Вікторовича

Цю довідку видано Кавуну Андрію Вікторовичу на підтвердження того, що результати, одержані в процесі виконання дисертаційного дослідження, мають прикладне значення та є корисними для застосування у діяльності комунального підприємства «Балаклійський водоканал» БМР ХО.

Проведена Кавуном А.В. практична апробація Методики оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання та Інструменту підвищення управлінсько-організаційного потенціалу постачальників послуг водопостачання та водовідведення підтвердила їх працездатність та практичну корисність для підприємства.

КП «Балаклійський водоканал» БМР ХО впровадило практику застосування зазначеної Методики як інструменту моніторингу показників діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на виявлені зміни та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Визначення індексу стійкості та ефективності діяльності підприємства здійснюється щоквартально.

Також на підприємстві впроваджено практику застосування Інструменту самооцінки з періодичністю два рази на рік з метою оцінювання та обговорення управлінських практик, які потребують удосконалення, а також розроблення плану заходів щодо покращення управлінських категорій, визначених за результатами самооцінки як пріоритетні.

З повагою
Начальник
КП «БАЛАКЛІЙСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ» БМР ХО **Михайло ЗУБКО**

Україна * Харківська обл., Ізюмський район, місто Балаклія *
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БАЛАКЛІЙСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ" БАЛАКЛІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
33394709

Switzerland.

skat Swiss Resource Centre and Consultancies for Development

18 May 2026

CERTIFICATE

on the Practical Implementation of the Results of the Dissertation Research

This certificate is issued to Andrii Kavun, PhD candidate, to confirm that the results of his dissertation research are of practical value and have been applied in the activities of the Project on Civic Engagement in Local Governance "MA IMPLIC".

"MA IMPLIC" project aims at ensuring that the rural population of Moldova has equitable access to quality public service provision and at supporting the Government of the Republic of Moldova in the implementation of the local government reform. The project is implemented by Skat Consulting Ltd., a Swiss consulting firm, and is financed by the Swiss Agency for Development and Cooperation. The overall goal of the project activities is to contribute to strengthening local governance and increasing the population's access to better public services.

To achieve this goal, the following outputs developed by Andrii Kavun have been used in the practical work of the MĂ IMPLIC project with partner Local Public Authorities (LPAs) on improving communal services:

1. **The Self-Assessment of Communal Services tool**, which forms part of the Service Improvement Plan development process. The tool helps identify weak management components, draw up a plan of priority measures to improve public services, and determine which measures will receive financial support from the MĂ IMPLIC project.
2. **The Methodology to Assess the Economic Sustainability of Communal Service Providers**, which the MĂ IMPLIC project uses as a tool for monitoring progress in its cooperation with LPAs, in particular for assessing the level of economic sustainability of public service providers, the improvement of which is one of the project's objectives.

Mr. Kavun proved professionalism and attention to details, and duly fulfilled all his tasks, showing a high degree of responsibility, promptness and availability. Based on our collaboration, we highly recommend Mr. Kavun for any professional opportunity.

Matthias Morgner

Team Leader, "MA IMPLIC" project
SKAT Consulting Ltd., Moldova

FUNDAȚIA MOLDO-ELVEȚIANĂ PENTRU COOPERARE «SKAT» IDNO 1020020001626 REPUBLICA MOLDOVA, mun. CHIȘINĂU

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
ДЕСПРО

вул. Б. Грінченка, 2, оф. 2,
01001 Київ, Україна

despro@despro.org.ua

+380 (44) 270 55 21, 270 55 27

+380 (44) 279 67 27

№ 171/02 від 11 серпня 2026 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Кавуна Андрія Вікторовича на тему «Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Громадська організація «ДЕСПРО» засвідчує, що теоретичні положення, методичні підходи та практичні напрацювання, представлені в дисертаційній роботі Кавуна А. В., використано ГО «ДЕСПРО» у своїй діяльності, зокрема під час роботи з партнерськими територіальними громадами, надавачами послуги централізованого питного водопостачання та іншими зацікавленими сторонами, які працюють у напрямку покращення забезпечення населення питною водою.

Зокрема, у роботі організації використано напрацювання щодо аналізу стану питного водопостачання в Україні та наслідків повномасштабної війни для цієї сфери, а також бачення автора щодо протидії воєнним викликам і підвищення стійкості систем водопостачання. Під час формування позиції організації щодо фінансової стійкості та економічної безпеки надавачів послуг враховано пропозиції автора стосовно вдосконалення фіскальної політики у сфері питного водопостачання.

Запропоновані автором інструменти оцінювання діяльності надавачів послуг водопостачання застосовуються ГО «ДЕСПРО» в роботі з партнерськими громадами. Їх використання допомагає виявляти проблемні напрями в діяльності надавачів послуг, підвищувати їхній організаційно-управлінський потенціал та напрацьовувати проєктні ініціативи, спрямовані на покращення надання послуги водопостачання та зміцнення економічної безпеки підприємств.

Президентка ГО «ДЕСПРО» **Оксана Гарнець**

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВЕЛИКОДИМЕРСЬКЕ"
ВЕЛИКОДИМЕРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ
БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
вул. Бобрицька,1, селище Велика Димерка, Броварський р-н, Київська обл., 07442, тел. (04594) 67840,
e-email: kp-vd2@ ukr. net, код ЄДРПОУ 32183650

від «25» серпня 2026 р. № 01-09/379

Довідка
про використання результатів дисертації Кавуна А.В.

Результати дисертаційного дослідження Кавуна Андрія Вікторовича на тему «Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг» прийняті та використані в практичній діяльності комунального підприємства «Великодимерське», яке надає послуги водопостачання, водовідведення та управління побутовими відходами у Великодимерській громаді Броварського району Київської області.

Зокрема, комунальне підприємство практично використало Інструмент підвищення управлінсько-організаційного потенціалу постачальників послуг водопостачання та водовідведення та Методику оцінювання стійкості та ефективності діяльності надавачів послуг централізованого водопостачання. Результати їх застосування були надані для використання в дисертаційному дослідженні.

Повідомляємо, що комунальне підприємство «Великодимерське» запровадило практику використання результатів дисертаційного дослідження у своїй діяльності.

Начальник **Андрій ДРАНИЙ**

ІВАНКІВСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ІВАНКІВСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА »
вул. І.Проскури 79/1, селище Іванків, Вишгородського р-ну, Київської обл., 07201,
тел.(факс) 5-34-63
e-mail: ivankiv_kuvg@ukr.net, код ЄДРПОУ 30869595

№202

від 02 вересня 2026 року

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційного дослідження Кавуна Андрія Вікторовича на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Видана Кавуну Андрію Вікторовичу в тому, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Управління економічною безпекою підприємств сфери послуг» використані в роботі комунального підприємства «Іванківське комунальне управління водного господарства».

Підприємство надає послуги централізованого водопостачання та водовідведення в Іванківській громаді Вишгородського району Київської області. У своїй діяльності КП застосувало і продовжує використовувати розроблені автором інструмент для підвищення управлінсько-організаційного потенціалу постачальників послуг водопостачання та водовідведення, а також методику оцінювання стійкості та ефективності їх діяльності. Результати застосування були передані автору для використання в дисертаційному дослідженні.

Начальник КП «ІКУВГ» **І.І. Сергієнко**

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Бульв. Акад. Вернадського, 16-в,
м. Київ, 03115, Україна
Тел.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

PRIVATE HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
EUROPEAN UNIVERSITY
16v, Vernadskoho Akademika Blvd.,
Kyiv, 03115, Ukraine
Tel.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

№ 1/12-224/1/25 від «15» 09 2025 р.
на № _____ від «____» _____ 20____ р.

ДОВІДКА

Видана Кавуну Андрію Вікторовичу, аспіранту ПВНЗ «Європейський університет», спеціальності 073 Менеджмент, про те, що окремі положення його наукового дослідження використовуються у навчальному процесі університету при викладанні навчальних дисциплін «Антикризове управління», «Менеджмент», «Менеджмент безпеки підприємств» та «Управління ризиками».

Проректор з наукової роботи Наталія ПРОКОПЕНКО

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет» • м. Київ • Україна • Ідентифікаційний код 24366800