

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДРЮЧЕНКО Ярослав Олександрович

Механізм забезпечення ефективної діяльності
комунальних підприємств /
Mechanism for ensuring the effective operation of municipal
enterprises

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма - «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи ДСПУ Азм-11
Ярослав ДРЮЧЕНКО

підпис

Науковий керівник:
д.е.н, професор Петро Микитюк

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Михайло ШКІЛЬНЯК _____

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1 Місце і роль виробничо-фінансових ресурсів у забезпеченні господарської діяльності комунальних підприємств	6
1.2. Значення та особливості механізму забезпечення ефективної діяльності комунальних підприємств.....	14
РОЗДІЛ 2	20
АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	20
2.1. Аналіз організаційно-економічної характеристики механізму діяльності комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма Сервіс Тернопілля» Тернопільської обласної ради	20
2.2. Оцінка стану фінансово-господарської діяльності комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма Сервіс Тернопілля».	24
РОЗДІЛ 3	38
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	38
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..	Помилка! Закладку не визначено.
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Сьогодні органи місцевого самоврядування, як ніколи, все частіше піднімають питання доцільності створення та фінансової підтримки вже створених на їх територіях комунальних підприємств. Основні питання до цих установ виникають в контексті неякісного та неефективного використання майнових та капітальних ресурсів, що призводить до більшої потреби фінансування їх з місцевих бюджетів. А це, в свою чергу, породжує багато питань до місцевої влади, оскільки вони, зазвичай, являються власниками даних комунальних підприємств. Також слід зазначити, що іноді представники влади на місцях зловживаючи своїм службовим та політичним впливом на дані комунальні підприємства, використовують їх в своїх корисливих (корупційних) цілях. Нерідко можна зауважити, що комунальні підприємства створюються під конкретних людей, дотичних до влади, або з метою обслуговування певних політичних кіл та привілейованих осіб.

Після початку війни місцеві бюджети повинні всіма своїми ресурсами підтримувати наше військо, а не забезпечувати дотаційні комунальні підприємства, які не виконують жодних соціальних функцій, чи які надають соціальні послуги або створюють додану вартість. Десятки мільйонів дотуються щороку в неприбуткові комунальні підприємства, що створює дисбаланс в місцевих бюджетах. Оскільки кошти спрямовуються не на розвиток, а на «проїдання». Також зазвичай немає політичної волі в депутатського корпусу та влади щодо ліквідації даних підприємств, оскільки, зазвичай, за такими комунальними підприємствами стоять політичні лобісти, які не є зацікавленими в даному питанні. Отже, ми бачимо картину неефективності і, в деяких випадках, безпорадності органів місцевого самоврядування в питанні комунального майна та ефективного його використання на благо громади.

У свою чергу, ми можемо спостерігати за невеликою кількістю комунальних підприємств, які намагаються працювати з мінімальним дотаційним навантаженням або взагалі без нього, що створює можливість їм отримувати прибутки та розвиватися. Основною проблемою комунальних

підприємствах є велика ймовірність корупції, відмивання грошей, «влаштування своїх» без економічної потреби, нераціональне використання майна та ресурсів, зловживання своїм монопольним становищем, що унеможливорює конкурентну боротьбу, а, отже, і стагнацію та банкрутство підприємства.

Таким чином, ми повинні чітко зрозуміти: чи доцільно створювати комунальні підприємства, чи практично повністю позбутися їх і передати все приватним власникам, які, як багато хто вважає, стануть ефективніше використовувати майно і ресурси громади.

Актуальність проблеми: наявність великої кількості комунальних підприємств та необґрунтована тенденція до їх збільшення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вчені та науковці, які займаються дослідженням діяльності комунальних підприємств: Поважний О. С., Кіндзюр О. С., Волков В. П., Попов О. П., Килимник І. І., Жулин О. В., Кириленко О. П., Зеленюк-Джунь Л. В., Шаповал Л. П., Топчій О. О., Шкільняк М.М., Запатріна І. В. та інших. Слід зазначити, що дослідження проблем функціонування комунальних підприємств ще не досягло системного характеру та потребує більш детального вивчення та аналізу. Особливу увагу слід приділити механізмам забезпечення цих підприємств фінансовими ресурсами у повному обсязі та підвищення ефективності їх діяльності в умовах децентралізації [1].

Метою кваліфікаційної роботи є здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності комунального підприємства з метою знаходження механізмів підвищення ефективності роботи конкретного підприємства, власником якого є Тернопільська обласна рада.

Завдання:

- висвітлити значення та функції фінансових ресурсів у господарській діяльності комунального підприємства;
- розкрити особливості формування фінансових та кадрових ресурсів комунального підприємства Тернопільської обласної ради;

- дати організаційно-економічну характеристику комунального підприємства Тернопільської обласної ради;
- охарактеризувати стан фінансово-господарської діяльності комунального підприємства;
- проаналізувати проблеми стимулювання та взаємодії в процесі управління фінансово-господарською діяльністю комунального підприємства Тернопільської обласної ради;
- розробити пропозиції щодо оптимізації, підвищення результативності та раціональності використання необоротних активів комунального підприємства.

Об’єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність та кадрова політика підприємства, яке належить Тернопільській обласній раді.

Предмет дослідження –аспекти підвищення ефективності фінансово-майнової та кадрової діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані емпіричні методи, такі як експеримент, спостереження, опис; а, також теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, класифікація та ін. Крім того застосовувалися системний, функціональний, конкретно-соціологічний методи дослідження.

Науковою новизною даного дослідження є можливість його використання у роботі комунального підприємства Тернопільської обласної ради для підвищити ефективності фінансово-господарської роботи.

Апробація. Результати дослідження використано для публікації 2 тез доповідей на тему «Організація діяльності комунального підприємства» у Збірнику науково-практичної конференції (Тернопіль, ЗУНУ, 2023) та «Організація діяльності комунального підприємства» у Збірнику науково-практичної конференції (Тернопіль, ЗУНУ, 2024).

Практичне значення: розробка рекомендацій для покращення роботи комунального підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Місце і роль виробничо-фінансових ресурсів у забезпеченні господарської діяльності комунальних підприємств

Є три форми власності: комунальна, державна і приватна. Комунальна власність є однією із двох форм публічної власності. За своєю суттю комунальна власність є колективною.

Згідно Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» «право комунальної власності – це право територіальної громади володіти, доцільно, ефективно користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Територіальні громади сіл, селищ, міст і районів у містах мають право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фінансові ресурси, природні ресурси, земельні ділянки, підприємства, установи та організації. До таких об'єктів належать, зокрема, банки, страхові компанії, пенсійні фонди, частки у майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, а також заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки та соціального забезпечення. Крім того, це право поширюється на інше майно, майнові права та об'єкти, визначені законодавством як об'єкти права комунальної власності, а також на кошти, отримані від їхнього відчуження» [5].

Відповідно до Конституції України «рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фінансові ресурси, земельні ділянки та природні ресурси, які належать територіальним громадам сіл, селищ, міст і районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад, є матеріальною та фінансовою основою місцевого

самоврядування. Територіальні громади сіл, селищ і міст, безпосередньо або через створені ними органи місцевого самоврядування, здійснюють такі повноваження:

- управління майном, що перебуває в комунальній власності;
- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку з подальшим контролем за їх виконанням;
- затвердження бюджетів відповідних адміністративно-територіальних одиниць та контроль за їх виконанням;
- встановлення місцевих податків і зборів відповідно до чинного законодавства;
- організація та проведення місцевих референдумів, а також забезпечення реалізації їх результатів;
- створення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств, організацій і установ, із подальшим контролем за їх діяльністю;
- вирішення інших питань місцевого значення, віднесених до компетенції громади згідно із законом.» [6].

«Територіальні громади сіл, селищ, міст і районів у містах мають право як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування об'єднувати об'єкти комунальної власності та кошти місцевих бюджетів на договірних засадах у спільну власність. Це здійснюється для втілення спільних проєктів або утримання комунальних підприємств, установ чи організацій, а також для забезпечення ефективного управління, передбачає можливість створення відповідних органів і служб.

Районні та обласні ради, які діють від імені територіальних громад здійснюють управління об'єктами спільної власності, призначеними для задоволення потреб цих громад.

Органи місцевого самоврядування, відповідно до законодавства, діючи від імені та в інтересах територіальних громад реалізують повноваження щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами комунальної власності. Вони виконують майнові операції, включаючи передачу об'єктів у постійне чи

тимчасове користування юридичним і фізичним особам, здачу в оренду, продаж, купівлю, використання як заставу, а також прийняття рішень щодо їх відчуження. Крім того, органи місцевого самоврядування визначають у договорах умови використання та фінансування об'єктів, що приватизуються, передаються у користування чи оренду» [27].

В Україні комунальна власність формувалась у два етапи:

1. Перший етап (1990–1996 рр.) – виділення комунальної власності в окрему складову державної власності.
2. Другий етап (1996–1997 рр.) – розділення державної та комунальної власності і визначення комунальної власності на рівні з державною і приватною.

Упродовж цих етапів формувалася і приватна форма власності, зокрема способом від'єднання у приватну власність державного і комунального майна. Це охоплювало приватизацію державних підприємств, квартир у житлових будинках, що належали державі або перебували в комунальній власності, та інші подібні процеси.

Вперше термін «комунальна власність» з'явився в новітній історії України ще до проголошення її незалежності. Він був введений у Законі УРСР «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування», у 1991 році. У цьому законі місцеве самоврядування визначалося як «територіальна самоорганізація громадян, спрямована на самостійне вирішення питань місцевого значення безпосередньо або через обрані ними органи, у межах Конституції та законів України, спираючись на власну фінансово-економічну базу» [27].

«Фінансово-економічна база місцевого і регіонального самоврядування включала:

- природні ресурси, управління якими здійснювали відповідні ради; місцеве господарство та комунальну власність, яка слугувала джерелом доходів для місцевого та регіонального самоврядування, а також

засобом задоволення соціально-економічних потреб населення відповідних територій;

- фінансові ресурси, що охоплювали бюджетні та позабюджетні кошти.

Однак, попри використання терміну «комунальна власність» у законі, на той час вона як окрема категорія ще фактично не існувала.» [27].

15 березня 1991 року було введено в дію Закон Української РСР «Про власність», що залишався чинним до 2007 року. Згідно його положень власність в Україні класифікувалася за трьома основними формами: державна, приватна, і колективна. Ці три форми визнавалися рівноправними.

На той час комунальна власність як самостійна форма власності ще не існувала. Майно та фінансові ресурси, що становили основу діяльності місцевих рад народних депутатів були державною формою власності та передавалися радам в розпорядження. Це майно забезпечувало економічний і соціальний розвиток відповідної території.

Розподіл майна, яке держава передавала радам народних депутатів в комунальну власність, регламентувався Постановою Кабінету Міністрів України (номер 311 від 05.11.1991 р.) «Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно-територіальних одиниць (комунальною власністю)». Тут містився перелік майна, переданого у комунальну власність усім областям України, містам Києву і Севастополю.

Розподіл цього майна між адміністративно-територіальними одиницями нижчого рівня здійснювався за наступними принципами:

- розподіл майна між областями, містами Києвом та Севастополем, також власністю районів, міст обласного підпорядкування, районів міст Києва та Севастополя проводилося обласними виконкомами, міськими виконкомами також за участю виконавчих комітетів нижчих рівнів;
- розподіл майна між районами, містами обласного значення та іншими адміністративно-територіальними одиницями здійснювався виконавчими комітетами районів та міст.

Через це місцевим радам було передано усі житлові і нежитлові фонди, організації, що їх обслуговували, майнові комплекси, виробничі бази, автотранспортні підприємства і шляхові ремонтно-будівельні організації, які обслуговували підприємства шляхового господарства, готельні комплекси та готелі, підпорядковані місцевим радам, об'єкти ритуального обслуговування (кладовища, крематорії, спеціалізовані комбінати), зелене господарство, об'єкти торгівлі, громадське харчування, підприємства побутового обслуговування, усі освітні заклади, об'єкти охорони здоров'я та соціального забезпечення, будинки культури та спорту.

Цей комплекс майна забезпечував виконання місцевими радами їхніх функцій і розвиток відповідних територій.

У Конституції України 1996 року Комунальна власність офіційно прийнята окремою формою власності України. У статті 41 Конституції визначено «три форми власності: державну, комунальну та приватну».

Стаття 140 Конституції встановлює, що «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села, або добровільно об'єднаної громади кількох сіл, селища чи міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення».

У статті 142 зазначено, що «матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фінансові ресурси, земля, природні ресурси, які належать територіальним громадам сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних та обласних рад» [6].

Остаточне формування комунальної власності завершилося з набранням чинності Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 12 червня 1997 року. Згідно з прикінцевими та перехідними положеннями цього закону, «майно, яке до ухвалення Конституції України було передане державою у встановленому порядку до комунальної власності адміністративно-територіальних одиниць або набуто ними на інших законних підставах,

визнається комунальною власністю відповідних територіальних громад сіл, селищ і міст.

Майно, передане до комунальної власності областей і районів, а також набуте ними на інших законних підставах, є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ і міст, управління яким здійснюють районні та обласні ради або уповноважені ними органи». [6].

Отже, усе майно держави, раніше передане в «комунальну власність» адміністративно-територіальних одиниць на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 311 від 5 листопада 1991 року, стало повноцінною комунальною власністю. Громадам надано право володіння, користування та розпорядження майном у своїх інтересах. Це закріплено у статті 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5].

Існують різні класифікації та види комунальних підприємств.

«Унітарні комунальні підприємства — це підприємства, які не мають права власності на закріплене за ними майно. Таке майно є неподільним і не може бути розділеним на частки або паї. Працівники підприємства також не можуть володіти частками чи паями. Управління майном унітарних підприємств здійснюється на основі права господарського відання або оперативного управління.

Комунальні акціонерні товариства — це організаційно-правова форма, у межах якої статутний капітал поділено на акції рівної номінальної вартості. Акціонерне товариство відповідає за свої зобов'язання лише майном, що перебуває у його власності, тоді як акціонери несуть відповідальність лише в межах належних їм акцій. Органи місцевого самоврядування можуть бути власниками 100% акцій товариства або лише їхньої частини. Комунальним акціонерним товариством вважається те, у якому понад 50% акцій належить органу місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування можуть виступати учасниками як відкритих, так і закритих акціонерних товариств.

Комунальні товариства з обмеженою відповідальністю — це підприємства, статутний капітал яких розподілено на частки, розміри яких

визначаються статутними документами. Учасники таких товариств відповідають за їхні зобов'язання в межах своїх внесків до статутного капіталу. Якщо внески учасників не виконано у повному обсязі, їхня відповідальність обмежується розміром фактично внесених сум. Органи місцевого самоврядування можуть володіти статутним капіталом таких товариств повністю або частково. Комунальним вважається товариство з обмеженою відповідальністю, якщо орган місцевого самоврядування володіє понад 50% його статутного капіталу.» [8].

Згідно із законодавством, органам місцевого самоврядування заборонено брати участь у товариствах із додатковою відповідальністю, а також у командитних товариствах (товариствах на довірі)

За способом отримання доходів комунальні підприємства розділяють на тарифні та нетарифні.

За отриманням фінансування доходів серед комунальних підприємств виділяють такі, що:

- отримують доходи повністю за рахунок бюджету (більше 90%);
- отримують від 50% до 90% доходів за рахунок бюджету;
- отримують від 25% до 50% доходів за рахунок бюджету;
- отримують менше 25% доходів за рахунок бюджету.

«За видами комерційної діяльності є такі комунальні підприємства:

- житлово-комунальне господарство (обслуговування житлового фонду, санітарно-технічні підприємства, енергетичні підприємства, благоустрій);
- ремонт і утримання доріг;
- утримання зелених насаджень і зон відпочинку;
- ритуальні послуги;
- міський транспорт;
- капітальне будівництво;
- інформаційні послуги;
- адміністративні послуги;
- шкільне харчування;

- організація торгівлі;
- охорона здоров'я;
- іміджеві;
- Інші.

Комунальні підприємства за способом участі в публічних закупівлях:

1. За типом організатора в публічних закупівлях:

- не є замовником у розумінні закону;
- замовники в окремих сферах господарювання;
- замовник (потреби територіальної громади).

2. За типом формування капіталу:

- повністю фінансуються з бюджету (більше 90%);
- суттєво фінансуються з бюджету (від 50% до 90%);
- частково фінансуються з бюджету (менше 50%, не періодично отримують кошти);
- повністю фінансуються самостійно за рахунок внутрішніх джерел;
- є «посередниками» при виконанні бюджетних програм.» [8]

Класифікація комунальних підприємств за соціальною складовою і суспільним значенням:

- виконують соціальну функцію і мають суспільне значення;
- не виконують соціальної функції і не мають суспільного значення;
- виконують соціальну функцію, але не мають суспільного значення;
- мають суспільне значення, але не виконують соціальну функцію.

1.2. Значення та особливості механізму забезпечення ефективної діяльності комунальних підприємств

Комунальні підприємства в Україні — це самостійні господарюючі одиниці, що виконують виробничі, науково-дослідницькі, комерційні види діяльності для отримання прибутку. Їх створення, реорганізація чи ліквідація належать до повноважень органів місцевого самоврядування.

Взаємовідносини між комунальними підприємствами та органами місцевого самоврядування керуються принципами підконтрольності та підзвітності. сільські, селищні та міські ради у межах своїх повноважень контролюють власність та прибутки підприємств та мають право заслуховувати звіти керівників. [27]

Власником комунального підприємства виступає територіальна громада. У деяких випадках підприємство може бути спільною власністю кількох територіальних громад району або області.

Комунальні установи та заклади, що фінансуються з міських або обласних бюджетів, мають право оперативного управління майном на основі права оперативного управління, але не можуть розпоряджатися ним без згоди власника.

Управління комунальною власністю здійснюється громадами через органи місцевого самоврядування або уповноважені ними органи.

Комунальне майно належить територіальним громадам різного рівня (міста, селища, села, області тощо). Управління цим майном реалізується безпосередньо територіальними громадами або органами місцевого самоврядування утвореними цими громадами.

Приклади основних корупційних ризиків в діяльності комунальних підприємств.

1. Призначення керівників комунальних підприємств без проведення конкурсного відбору.

2. Зловживання, бездіяльність та ухилення від відповідальності за неефективні управлінські рішення, які виникають через відсутність затверджених типових форм контракту з керівником.

Типової форми контакту для керівників комунальних підприємств законодавством не визначено, тому більшість органів місцевого самоврядування розробляють та затверджують свою типову форму. Здебільшого типова форма контракту з керівником містить лише загальні права та обов'язки сторін та не враховує обов'язки керівника, дострокове припинення контракту у разі неналежного виконання своїх прямих обов'язків, показники ефективності керівника тощо. Це призводить до неможливості звільнення керівника за дії або бездіяльність, яка завдає шкоду інтересам підприємства або приносить збитки.

3. Призначення керівниками комунальних підприємств на посади осіб за вираженої наявності конфлікту інтересів.

Відповідно до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад», депутати місцевих рад можуть здійснювати свої повноваження, не припиняючи професійну діяльність. Однак вони не мають права обіймати інші представницькі посади, зокрема бути народними депутатами України, селищними головами чи депутатами інших місцевих рад. Водночас законодавство не забороняє місцевим депутатам обіймати посаду керівника комунального підприємства або входити до складу його наглядової ради.

Це призводить до того, що депутати місцевих рад часто суміщають представницькі повноваження із посадою керівника комунального підприємства. Участь таких депутатів у прийнятті рішень місцевої ради щодо підприємства, яке вони очолюють, є поширеною практикою, що створює конфлікт між приватними інтересами та представницькими функціями.

Зокрема, депутати, які одночасно є директорами комунальних підприємств, можуть використовувати свій статус для лобіювання інтересів очолюваних ними установ. Це може виявлятися у забезпеченні додаткового фінансування підприємства з місцевого бюджету або в уникненні проведення

незалежних аудитів. Така практика підсилює ризик зловживань і підриває принципи прозорості та підзвітності в управлінні комунальними ресурсами [7].

4. Обмеження повноважень або перешкоджання створенню наглядових рад з метою збереження політичного впливу на управління господарською діяльністю комунального підприємства.

Оскільки створення органу нагляду не обов'язкове, положення про наглядові ради у переважно не розроблені. Там, де відповідні нормативно-правові акти все ж були затверджені, у більшості випадків наглядові ради або фактично не були створені, або ці органи насправді не є наглядовими радами. Якщо немає наглядових рад, тоді відсутній контроль за підприємством взагалі, може порушити інтереси підприємств і громад.

5. Незаконне отримання матеріальної вигоди особою шляхом одночасного виконання обов'язків керівника комунального підприємства та суб'єкта господарювання, що здійснює аналогічну або подібну діяльність на ринку.

Так, призначена керівником комунального підприємства ,особа отримує під своє управління господарсько-майновий комплекс підприємства, штат працівників, повноваження на власний розсуд приймати управлінські рішення, визначене місцевим бюджетом фінансування для здійснення статутної діяльності і при цьому мінімальну відповідальність за результати своєї управлінської діяльності. У зв'язку з цим, займаючи посаду певний період, маючи досвід та професійні знайомства/корпоративні зв'язки, при цьому отримуючи неконкурентну заробітну плату, особа створює приватне підприємство і починає здійснювати підприємницьку діяльність в аналогічній сфері господарювання.

6. Вплив на керівні органи підприємства з метою одноосібного контролю за нарахуванням заробітної плати.

Призначаючи керівника комунального підприємства, очільники громад та органів місцевого самоврядування мають можливість застосовувати суб'єктивний вибіркового підхід до встановлення належної та конкурентної

заробітної плати керівникам комунальних підприємств, враховуючи персональну лояльність до директора та рівень виконання особистих доручень.

7. Бездіяльність керівництва комунального підприємств та різноманітні зловживання, пов'язані із неналежною реалізацією органами місцевих рад функціональних обов'язків.

Органи місцевого самоврядування, отримавши вотум довіри від територіальної громади, мають забезпечити ефективне управління підпорядкованими підприємствами, впровадивши якісні механізми контролю та високий рівень публічності та прозорості підприємств, попередивши виникнення та існування корупційних ризиків і фактичних та потенційних збитків місцевих бюджетів. На сьогодні органами місцевого самоврядування не розроблено та не впроваджено «дорожньої карти» для належного корпоративного управління комунальними підприємствами. Методи управління, що використовуються, є неефективними або взагалі відсутні, що призводить до збитковості комунальних підприємств, втрати їхньої конкурентоспроможності на ринку та створення додаткового фінансового навантаження на місцеві бюджети.

Хаотичне створення підприємств комунальної власності спричинило ситуацію, коли різні громади по-різному оцінюють потребу в таких підприємствах та підходи до їхнього управління..

Крім того, така ситуація характеризується відсутністю визначених цілей діяльності комунальних суб'єктів господарювання та непрофесійним підходом до управління, що суттєво знижує ефективність їхньої роботи.

8. Необґрунтоване створення комунальних підприємств з метою відведення коштів із місцевого бюджету.

Попри нерентабельність існуючих комунальних підприємств, органи місцевого самоврядування продовжують ініціювати створення нових, зокрема у сферах, де ринок вже насичений приватними підприємствами. Такі підприємства заздалегідь виявляються неконкурентоспроможними через слабкий управлінський менеджмент, відсутність чіткої політики власності та стратегії розвитку. Також доволі часто створення нового комунального підприємства

обґрунтовують потребою для суспільства в отриманні послуг через збитковість та неефективне управління діяльністю попереднього комунального підприємства, особливо така практика поширена в сфері житлово комунального господарства. Тобто органи місцевого самоврядування замість продажу збиткових підприємств, пошуку інвесторів для залучення приватного капіталу для розвитку підприємства, колективним рішенням депутатів створюють нове підприємство з аналогічними функціями збільшуючи навантаження на місцевий бюджет шляхом виводу коштів для статутного капіталу, модернізації основних засобів (приміщення, техніка, обладнання), виплати заробітної плати, інших адміністративних виплат тощо. Також необґрунтованими є рішення про створення нових підприємств на конкурентних ринках, приватні підприємства яких задовольняють інтереси споживачів у повному обсязі, до прикладу, у сферах торгівлі, цифрових технологій, будівництва та технічного нагляду. Через велику кількість комунальних підприємств на їх утримання виділяється багато коштів, що може призвести до корупції. У зв'язку із відсутністю контролю та вимог до належного обґрунтування необхідності створення комунальних підприємств виникають ризики призначення на керівну посаду такого підприємства підконтрольної особи, задля задоволення приватного інтересу окремих представників місцевої влади. [4]

9. Приховування публічної інформації про господарську діяльність комунального підприємства з метою обмеження можливості здійснення громадського контролю.

Попри обов'язок публікувати всю необхідну інформацію про свою діяльність, у більшості комунальних підприємств не створені власні вебсайти, не розміщена інформація стосовно керівництва, фінансової звітності, укладених договорів підприємства та результатів фінансових перевірок. На офіційних сторінках переважно не відображається інформація про підпорядковані підприємства, установи, організації з обов'язковою для оприлюднення інформацією, що обмежує та ускладнює доступ громадян до отримання інформації стосовно господарської діяльності. Згідно з аналізом інформації, яку

оприлюднюють журналісти, громадські організації, незалежно від розміру підприємства та регіону їхнього розміщення, місцева влада та керівництво комунальних підприємств не дотримуються та інколи повністю ігнорують вимоги законодавства щодо публічності та відкритості підприємств та надають формальні відписки на запити на отримання публічної інформації. Також, половини існуючих підприємств не звітують про публічні фінанси в Єдиному веб порталі використання публічних коштів в Україні. [3]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик механізму діяльності комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма Сервіс Тернопілля» Тернопільської обласної ради

Комунальне підприємство «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» (далі – фірма) є правонаступником Тернопільської обласної виробничо-комерційної фірми «Сервіс Тернопілля», яка створена Указом Президента України від 18 квітня 1992 року № 255 «Про комерціалізацію діяльності підприємств і організацій сфери послуг» на базі Тернопільського підприємства «Постачавтосервіс» та комунального підприємства Тернопільської обласної ради «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля».

«Фірма є об'єктом спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області.

Власником і засновником фірми є Тернопільська обласна рада, яка здійснює управління фірмою. Фірма є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банку, основні фонди та оборотні активи, веде бухгалтерську звітність, має печатку зі своїм найменуванням, відповідні штампи і бланки, ідентифікаційний код, інші реквізити.

Фірма набуває статусу юридичної особи з дня її державної реєстрації.

У своїй діяльності фірма керується Конституцією України, чинними законодавчими і нормативно-правовими актами, рішеннями Тернопільської обласної ради, розпорядженнями голови Тернопільської обласної ради, а також Статутом Комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма «СЕРВІС ТЕРНОПІЛЛЯ»» [3].

Згідно Статуту «Фірма функціонує на принципах оперативно-господарської самостійності, має право укладати угоди, набуває майнові та немайнові права і обов'язки, виступає позивачем і відповідачем в суді.

Фірма не несе відповідальності за зобов'язаннями власника – Тернопільської обласної ради, а власник не несе відповідальності за зобов'язаннями фірми.

Метою і предметом діяльності фірми є:

ІНФОРМАЦІЯ І ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ:

- 1) телекомунікації (електрозв'язок, діяльність у сфері дротового та бездротового, супутникового електрозв'язку; інша діяльність у сфері електрозв'язку);
- 2) інформаційні, телекомунікаційні та комп'ютерні послуги;
- 3) надання послуг з встановлення (монтажу) та обслуговування камер відеоспостереження та систем відеоспостереження в цілому;
- 4) побудова, облаштування, налагодження, обслуговування комп'ютерних, цифрових, інших дротових та бездротових мереж й систем передачі даних;
- 5) організація, забезпечення та підтримка доступу до комп'ютерних, цифрових, інших дротових та бездротових мереж й систем передачі даних, мереж Інтернет;
- 6) створення та підтримка програм, сайтів, спеціалізованих програмно-технічних рішень та систем автоматизації управління, обліку, контролю й документообігу;
- 7) проведення науково-дослідних, експериментальних та впроваджувальних робіт у галузі комп'ютерних систем, інформаційних технологій та комунікацій;
- 8) проведення робіт з комп'ютеризації і автоматизації виробничої, проектної, наукової та управлінської діяльності;
- 9) сервісне обслуговування засобів і систем обчислювальної та оргтехніки;

- 10) розроблення, впровадження та експлуатація комп'ютерних мереж, розподілення баз і банків даних та надання доступу до них на комерційній основі;
- 11) пошук, накопичення і розповсюдження інформації (баз даних), надання та підбір інформації та інша інформаційна діяльність;
- 12) розроблення програмно-технічного забезпечення (програмно-технічні робочі місця) та пов'язане з цим обслуговування;
- 13) надання послуг з впровадження нових технологій;
- 14) комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність;
- 15) консультування з питань інформатизації;
- 16) надання інформаційних послуг (оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали, надання інших інформаційних послуг);
- 17) комп'ютерний набір та верстка текстової, графічної, табличної інформації;
- 18) друк і видавничі послуги;
- 19) видавнича діяльність;
- 20) комп'ютерне розроблення упаковок, етикеток, товарних знаків, емблем, різного роду бланків;
- 21) надання послуг з монтажу, наладки, експлуатації та ремонту комп'ютерної та офісної техніки.

РОЗДРІБНА ТА ОПТОВА ТОРГІВЛЯ:

- 1) роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням;
- 2) роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; .
- 3) діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 4) оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення;

- 5) оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього;
- 6) оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням,
- 7) роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- 8) роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;
- 9) оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 10) оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням.

ПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ:

- 1) поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації (поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг; тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення);
- 2) ремонт і монтаж машин та устаткування (ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин та устаткування; установлення і монтаж машин та устаткування).

БУДІВНИЦТВО:

- 1) будівництво будівель (організація будівництва будівель; будівництво житлових і нежитлових будівель);
- 2) спеціалізовані будівельні роботи (знесення та підготовчі роботи на будівельному майданчику; електромонтажні, водопровідні та інші будівельно-монтажні роботи; роботи із завершення будівництва; інші спеціалізовані будівельні роботи).

У випадках, передбачених чинним законодавством України, фірма одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.» [3].

2.2. Оцінка стану фінансово-господарської діяльності комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма Сервіс Тернопілля».

Комунальне підприємство виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» (код ЄДРПОУ 03063704) – це комунальне комерційне унітарне підприємство.

Підприємство працювало до 1992 року як Тернопільське територіальне виробниче об'єднання побутового обслуговування населення ТВО «Сервіс Тернопілля», і шляхом ліквідації та об'єднання в різний період тих років змінювало свої назви, а 17.06.2014 року отримало затверджений Статут комунального підприємства Тернопільської обласної ради «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля», у 2019 році затвердило Статут нової редакції, і отримало нові види економічної діяльності у сфері ІТ-технологій.

«Майно комунального підприємства становлять основні фонди, обігові кошти, а також інші матеріальні цінності, вартість яких відображається у самотійному балансі підприємства.» [3]

КП ВКФ «Сервіс Тернопілля» підпорядковане та підзвітне Тернопільській обласній раді, створене з метою задоволення потреб територіальних громад Тернопільської області, наданням послуг, які відображені в редакції нового Статуту, для комунальних підприємств, установ та закладів, які підпорядковуються Тернопільській обласній раді та Тернопільській обласній військовій адміністрації, а також іншим споживачам даних послуг в місті Тернопіль та області.

«Основними видами економічної діяльності КП ВКФ «Сервіс Тернопілля», згідно Статуту, є:

- Телекомунікації (електрозв'язок, діяльність у сфері дротового та бездротового, супутникового електрозв'язку; інша діяльність у сфері електрозв'язку);
- Інформаційні, телекомунікаційні та комп'ютерні послуги;

- Надання послуг з встановлення (монтажу) та обслуговування IP-камер відеоспостереження та систем безпеки відеонагляду в цілому;
- Побудова, облаштування, налагодження, обслуговування комп'ютерних, цифрових, інших дротових та бездротових WiFi мереж й систем передачі даних;
- Організація, забезпечення та підтримка доступу до комп'ютерних, цифрових, інших дротових та бездротових WiFi мереж й систем передачі даних, мереж Інтернет.» [3].
- Та багато інших...

«КП ВКФ «Сервіс Тернопілля» має самостійний баланс, розрахункові рахунки в установах банків, круглу печатку, веде облік відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999р №996-XIV та Міжнародних стандартів фінансової звітності, затверджених Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Здійснюючи господарське відання, КП ВКФ «Сервіс Тернопілля» володіє, користується та розпоряджається зазначеним майном, з обмеженням правомочності розпорядження щодо майна за погодженням з Тернопільською обласною радою в установленому порядку.

Підприємство є платником податку на додану вартість та податку на прибуток на загальних підставах. Ставка податку на додану вартість становить 20%, податку на прибуток 18%.» [3].

КП ВКФ «Сервіс Тернопілля» є малим підприємством, бо відповідає трьом з трьох, наведеним нижче, критеріям:

- балансова вартість активів — до 4 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації — до 8 мільйонів євро;
- середня кількість співробітників — до 50 чоловік.

З 2014 р. до 2019 р. підприємство переживало не кращі свої часи, тодішня діяльність була малоефективна, працівники підприємства були оформленні на 0,5, 0,25 ставки.

На початку 2019 року, підчас розширеної наради на той час із діючими працівниками комунального підприємства, і презентації нового вектору діяльності у сфері IT-технологій, усі працівники вирішили звільнитися з підприємства за угодою сторін, у силу різних обставин, а керівник підприємства після багаторічної сумлінної праці, у зв'язку із похилим віком, також звільнилася за власним бажанням.

Станом на друге півріччя 2019 року КП ВКФ «Сервіс Тернопілля» розпочало свою діяльність:

- без жодного профільного працівника;
- без належних інструментів для виконання робі;
- без обладнання для встановлення систем безпеки відео спостереження, побудови локальних, бездротових WiFi та Інтернет-мереж;
- без комп'ютерної техніки;
- без серверного обладнання;
- без автотранспорту;
- без офісного, складського приміщення та офісних меблів;
- без будь якої обласної чи державної Програми;
- без жодної клієнтської бази (підприємство заробляло 0 грн. 0 коп.).

Аналіз витрат на придбане обладнання показує збільшення фінансування на інструменти інвентар та розхідні матеріали в зв'язку із збільшенням клієнтської бази (таблиця 2.1, рис.1)

Таблиця 2.1

Придбане обладнання для систем безпеки відеоспостереження та розбудови локальних, бездротових WiFi та Інтернет-мереж за кошти КП ВКФ «Сервіс Тернопілля» друге півріччя 2019 р. – перший квартал 2024 р.

Назва	Друге півріччя 2019		2020		2021		2022		2023		Перший квартал 2024	
	шт.,м	сума	шт.,м	сума	шт.,м	сума	шт.,м	сума	шт.,м	сума	шт.,м	сума
ІР-камера, ІР- відео реєстратор	79	212830	19	47697	8	28663	14	50725	115	495860	16	65653
Кабель UTP	5490 м	40369	5185 м	24245	3790 м	35346	1525 м	9237	5030 м	61106	1830 м	16836
Інше обладнання (жорсткі диски, роутери, РОЕ-свічі, коробка, монтажні ящики і т д...)	3204	225540	2534	46315	2678	47265	705	76425	6437	144670	1590	30504
Інструменти, інвентар, інше господарське приладдя	34	17882	188	20734	2364	68834	160	42445	158	25457	158	25457
Разом:		496621		138991		180108		178832		727093		138450
Всього:	1860095 (один мільйон вісімсот шістдесят тисяч дев'яносто п'ять грн.)											

Примітка. Складено на основі даних [2]

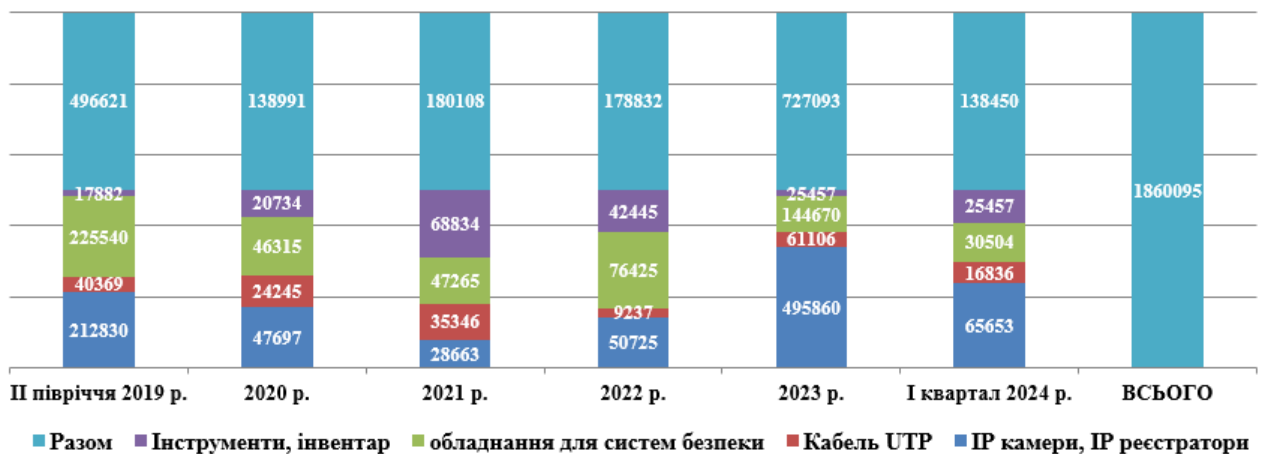


Рис. 2.1. Аналіз витрат на придбане обладнання

Примітка. Сформовано за результатами таблиці 2.1

В таблиці 2.2 чітко можна прослідкувати збільшення клієнтської бази, також закупівля камер та розхідних матеріалів для їх обслуговування.

Таблиця 2.2

**Динаміка розвитку комунального підприємства «Виробничо-комерційна
фірма «Сервіс Тернопілля»
за друге півріччя 2019 р. –перший квартал 2024 р.**

№ з/п	друге півріччя 2019	2020	2021	2022	2023	перший квартал 2024
1.	Терн обл вироб-тор аптечне об'єдн	Терн обл вироб-тор аптечне об'єдн	Терн обл КП Агропромсистема	Терн обл КП Агропромсистема	Терн обл вироб-тор аптечне об'єдн	Терн обл вироб-тор аптечне об'єдн
2.	Терн обл центр компл реабіл	Терн обл центр компл реабіл	Терн обл вироб-тор аптечне об'єдн	Терн обл вироб-тор аптечне об'єдн	КП ТОР Архбудсервіс	КП ТОР Профілак дезинфекція
3.	Терн обл краєзнавчий музей	Терн обл краєзнавчий музей	КНП Терн обл клініч лікарня	КП Еней	КП ТОР Профілак дезинфекція	КНП Центр екстр мед доп та мед катастроф ТОР
4.	Терн мист фах кол ім. С.Круш	КУТОР Музей нац-визв боротьби Терн	Терн обл центр компл реабіл	КНП Терн обл клініч лікарня	КНП Центр екстр мед доп та мед катастроф ТОР	КП Еней
5.	КНП Терн обл клініч онко дисп	Терн мист фах кол ім. С.Круш	Терн обл краєзнавчий музей	Терн обл центр компл реабіл	КП Еней	ТОВ ЄВРО-ДОР
6.	КНП Терн обл мед центр СНЗ	КНП Терн обл клініч онко дисп	КУТОР Музей нац-визв боротьби Терн	Терн обл краєзнавчий музей	ТОВ ЄВРО-ДОР	КНП Терн обл клініч лікарня
7.	Тернопільська обласна рада	КНП Терн обл мед центр СНЗ	Терн мист фах кол ім. С.Круш	КУТОР Музей нац-визв боротьби Терн	КНП Терн обл клініч лікарня	ФОП Коломийчук Д.Ю.
8.	КНП Терн обл клініч лікарня	Тернопільська обласна рада	КП ТОР Наглядінвестбуд	Терн мист фах кол ім. С.Круш	Терн обл центр компл реабіл	Терн обл центр компл реабіл
9.	Упр з експл майн компл ТОР	КНП Терн обл клініч лікарня	КНП Терн обл клініч онко дисп	Терн навч-реабіл центр ТОР	Терн обл краєзнавчий музей	Терн обл краєзнавчий музей
10.		ДПТНЗ Терн вище проф училище рестор сервісу і торгівлі	КНП Терн обл мед центр СНЗ	КП ТОР Наглядінвестбуд	КНП Кременецька опор лікарня	КНП Кременецька опор лікарня
11.		КНП Терн обл клініч шкір-вен дис	Тернопільська обласна рада	КНП Терн обл клініч онко дисп	КУТОР Музей нац-визв боротьби Терн	КУТОР Музей нац-визв боротьби Терн
12.			Упр з пит комун майна та прир рес ТОР	ДБУ Терн обл центр по нарах та контролю за здійсн соц виплат	Терн мист фах кол ім. С.Круш	Терн мист фах кол ім. С.Круш
13.			Упр молоді, спорту та імідж пр ТОДА	КНП Терн обл мед центр СНЗ	Терн навч-реабіл центр ТОР	Терн навч-реабіл центр ТОР
14.			ДПТНЗ Терн вище проф училище рестор сервісу і торгівлі	Тернопільська обласна рада	КП ТОР Наглядінвестбуд	КНП Терн обл клініч онко дисп

Продовження таблиці 2.2

15.			КНП Терн обл клін шкір-вен дис	Упр з пит комун майна та прир рес ТОР	КНП Терн обл клін онко дисп	ДБУ Терн обл центр по нарах та контролю за здійсн соц виплат
16.				Упр з експл майн компл ТОР	ДБУ Терн обл центр по нарах та контролю за здійсн соц виплат	КНП Терн обл мед центр СНЗ
17.				Упр молоді, спорту та імідж пр ТОДА	КНП Терн обл мед центр СНЗ	Теребовлянськи й академ ліцей ім Ярослави Стецько
18.				ДПТНЗ Терн вище проф уч РСТ	Теребовлянськи й академ ліцей ім Ярослави Стецько	Тернопільська обласна рада
19.				ФОП Фіцак О.М.	Тернопільська обласна рада	КП Тернопільтеплог омуненерго
20.				КНП Терн обл клін шкір-вен дис	КП Тернопільтеплог омуненерго	Упр з пит комун майна та прир рес ТОР
21.					Упр з пит комун майна та прир рес ТОР	Упр з експл майн компл ТОР
22.					Упр з експл майн компл ТОР	Упр молоді, спорту та імідж пр ТОДА
23.					Упр молоді, спорту та імідж пр ТОДА	ДПТНЗ Терн вище проф училище рестор сервісу і торгівлі
24.					ДПТНЗ Терн вище проф училище рестор сервісу і торгівлі	КНП Терн обл клін шкір-вен дис
25.					ФОП Фіцак О.М.	КНП Терн обл центр служб крові ТОР
26.					КНП Терн обл клін шкір-вен дис	
Каме ри	44 штуки	65 штук	90 штук	181 штука	285 штук	341 штука
Інтер нет	3 клієнта	7 клієнтів	12 клієнтів	14 клієнтів	14 клієнтів	13 клієнтів

Примітка. Складено на основі даних [2]

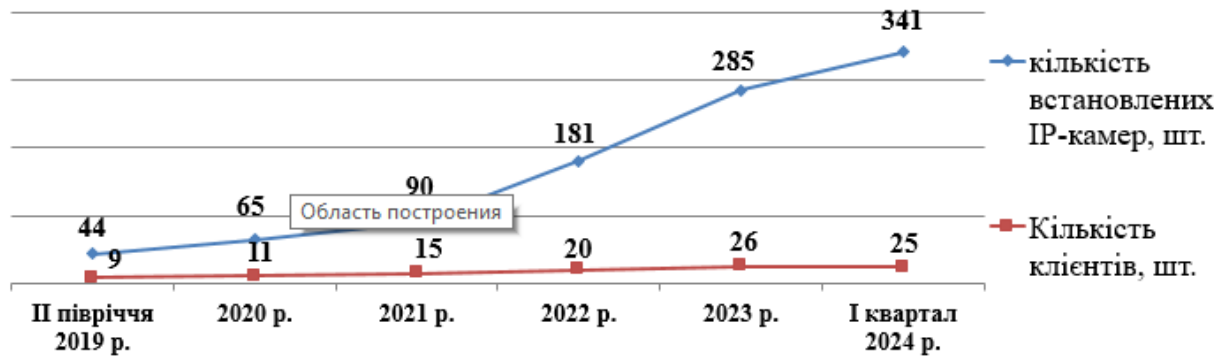


Рис. 2.2. Динаміка кількості встановлених камер, по відношенню до кількості клієнтів

Примітка. Сформовано на підставі фінансової звітності малого підприємства (Додаток А)

За звітний період роботи комунального підприємства, згідно Форми №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток А) дохід чистий від реалізації продукції за звітний період (послуги, товари, роботи,) складає – 3081,4 тис.грн. (три мільйони вісімдесят одна тисяча чотириста грн.), а саме:

2019 рік (друге півріччя)	—	305,8 тис.грн
2020 рік	—	459,3 тис.грн
2021 рік	—	452,3 тис.грн
2022 рік (початок повномасштабної війни)	—	668,4 тис. грн
2023 рік	—	937,4 тис. грн
2024 рік (перший квартал)	—	258,2 тис.грн. (рис. 2.3)

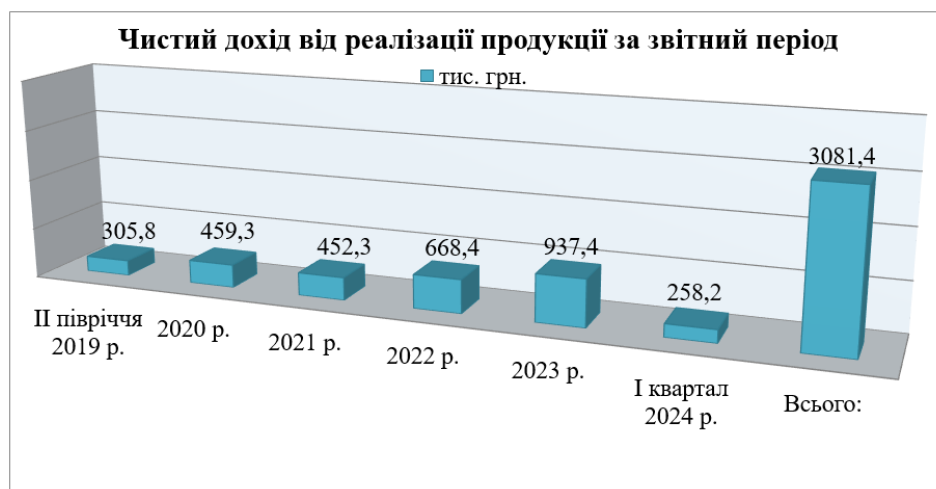


Рис. 2.3. Чистий дохід від реалізації продукції за звітний період

Примітка. Сформовано на підставі фінансової звітності малого підприємства (Додаток А)

За підсумками роботи за звітний період підприємство стало прибутковим, отримавши чистий прибуток у сумі 164,9 тис. грн, (сто шістьдесят чотири тисячі дев'ятсот грн.) (рис. 2.4.), а саме:

2019 рік друге півріччя)	–	193,1 тис.грн (збиток)
2020 рік	–	160,5 тис.грн (збиток)
2021 рік	–	220,7 тис.грн (прибуток)
2022 рік (початок повномасштабної війни)	–	6,7 тис.грн (збиток)
2023 рік	–	283,9 тис.грн (прибуток)
2024 рік (перший квартал)	–	20,6 тис.грн (прибуток)



Рис. 2.4. Аналіз прибутковості підприємства

Примітка. Сформовано на підставі даних [2]

Середньооблікова кількість працівників в КП «Сервіс Тернопілля» за звітний період становила 6 осіб.

Всі працівники працюють на постійній основі, відображення кількості працюючих, фонд заробітної плати а, також, середній рівень заробітної плати відображено на рис. 2.5.

Річний фонд заробітної плати у 2019 році чисельність працівників становила 4 осіб склав 304650 грн., середня заробітна плата в підприємстві складає 6346.90 грн.

Річний фонд заробітної плати у 2020 році чисельність працівників становила 5 осіб, фонд заробітної плати становив 487264 грн., а середня заробітна плата складала 8121,0 грн.

Річний фонд заробітної плати у 2021 році чисельність працівників становила 7 осіб, фонд заробітної плати становив 1226905 грн., а середня заробітна плата складала 14606,0 грн.

Річний фонд заробітної плати у 2022 році чисельність працівників становила 7 осіб, фонд заробітної плати становив 1097536 грн., а середня заробітна плата складала 13066,0 грн.

Річний фонд заробітної плати у 2023 році чисельність працівників становила 6 осіб, фонд заробітної плати становив 932126 грн., а середня заробітна плата складала 12946,0 грн.

Станом на 01.05.2024 року на підприємстві числиться 5 працівників (1 працівник мобілізований до лав ЗСУ) по факту працює 4 працівника, заборгованість по заробітній платі відсутня.

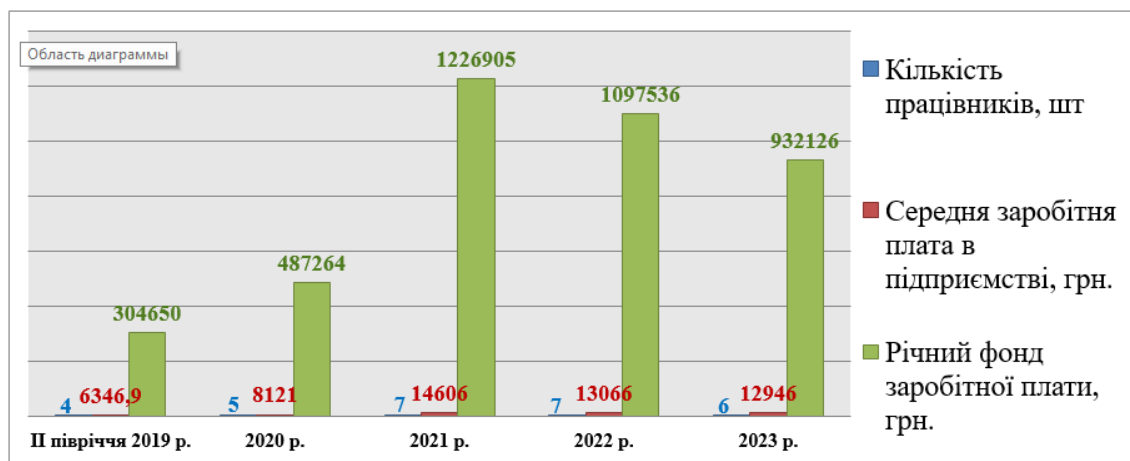


Рис. 2.5. Аналіз оплати праці працівників

Примітка. Сформовано на підставі даних [2]

За останні 12 місяців квітень місяць 2023 р – березень місяць 2024 р. КП «Сервіс Тернопілля» перевищило обсяги реалізації товарів, робіт, послуг в розмірі 1000000 грн. і 15.04.2024 р. зареєстровано платником ПДВ.

З єдиного соціального внеску, ПДВ та інших податків прострочена заборгованість станом на 01.05.2024 відсутня.

Кредиторська заборгованість станом на 01.05.2024 відсутня.

Поточна дебіторська заборгованість за надані послуги на 01.05.2024 становила 251,1 тис. грн.

За роки своєї діяльності підприємство успішно справляється з тими завданнями, які йому делеговані. Постійно ведуться перемовини по залученні нових споживачів послуг які надає комунальне підприємство.

Своєчасно виплачувалася заробітна плата та перераховувались податки до бюджету (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість податкових відрахувань до бюджету

Податок	Нараховано/ Сплачено 2019	Нараховано/Сплачено 2020
ПДВ	Не планик	Не платник
ЄСВ	81019	107198
ПДФО	67848	87707
Військовий збір	5662	7309
Земельний податок	173	173
Податок	Нараховано/ Сплачено 2021	Нараховано/Сплачено 2022
ПДВ	40113	54376
ЄСВ	270007	242049
ПДФО	220915	197989
Військовий збір	18410	16499
Земельний податок	76	182
Податок на прибуток	21048	-
Частина чистого прибутку	34127	-

Продовження таблиці 2.3

Податок	Нараховано/Сплачено 2023	Нараховано/Сплачено 2024 (перший квартал)
ПДВ	Не платник	Не платник
ЄСВ	208296	57438
ПДФО	170424	46995
Військовий збір	14201	3916
Земельний податок	209	220
Податок на прибуток	73328	5305
Частина чистого прибутку	50107	3625

Примітка. Складено на основі даних [2]

Аналізуючи фінансову звітність Комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» (додаток А) можна зробити висновки про стабільні виробничі показники в порівнянні з минулими періодами.

«За звітній період чистий дохід від реалізації продукції становить 937,4 тис.грн, у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року – 668,4 тис грн.

Операційні доходи за звітній період – 808,5 тис грн.

Інші доходи за звітній період 1198,7 тис грн, у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року – 1250,6 тис грн.

Разом доходи за звітній період – 2943,6 тис грн, за аналогічний період попереднього року – 1919,0 грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за звітній період – 2371,1 тис грн, за аналогічний період попереднього року – 1824,7 тис грн.

Інші операційні витрати за звітній період – 155,8 тис грн, за аналогічний період попереднього року 91,4 тис грн.

Інші витрати за звітній період 59,5 тис грн, за аналогічний період попереднього року – 9,6 тис грн.

Разом витрати за звітній період – 2586,4 тис грн, за аналогічний період попереднього року – 1925,7 тис грн.

Фінансовий результат до оподаткування за звітній період – 357,2 тис грн, за аналогічний період попереднього року 6,7 тис грн.

Податок на прибуток за звітний період – 73,3 тис грн.

Чистий прибуток за звітний період – 283,9 тис грн, за аналогічний період попереднього року – 6,7 тис грн.

2024 рік (перший квартал) – 20,6 тис. грн. (прибуток)»
(додаток А)

На сьогодні КП «ВКФ «Сервіс Тернопілля» здійснює діяльність з надання телекомунікаційних послуг в системі безпеки, відеореєстрації та нагляду (відеоспостереження), надає послуги доступу до мережі Інтернет, обслуговує централізоване серверне обладнання медичних інформаційних систем (МІС), проводить он-лайн трансляції та записи сесій Тернопільської обласної ради (додаток Б)

Встановлення систем безпеки ІР-камер відеоспостереження (додаток В)

Побудова локальних, бездротових WiFi та Інтернет-мереж (додаток Г)

Комунальне підприємство «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» здійснює надання інформаційних і телекомунікаційної послуг юридичним і фізичним особам. Питому вагу обслуговуючих споживачів складають комунальні підприємства, установи та заклади які підпорядковані Тернопільській обласній раді та Тернопільській обласній військовій адміністрації, на даний час постійними замовникам послуг КП «ВКФ «Сервіс Тернопілля» є 26 клієнтів. Серед них такі, що відносяться до критичної інфраструктури:

- Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання (забезпечене системами безпеки відеоспостереження та доступом до мережі Інтернет);
- Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради (забезпечене системами безпеки відеоспостереження, доступом до мережі Інтернет, обслуговується централізований сервер бази даних медичних інформаційних систем МІС, ір-камери в операційних);

- Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер» (забезпечене системами безпеки відеоспостереження та доступом до мережі Інтернет);
- Тернопільський обласний центр комплексної реабілітації (забезпечене системами безпеки відеоспостереження та доступом до мережі Інтернет);
- Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільський обласний медичний центр соціально – небезпечних захворювань» Тернопільської обласної ради (забезпечене системами безпеки відеоспостереження та доступом до мережі Інтернет);
- Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільський обласний клінічний шкірно-венерологічний диспансер» Тернопільської обласної ради (забезпечене системами безпеки відеоспостереження та доступом до мережі Інтернет);
- Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради (забезпечене системами безпеки відеоспостереження);
- Комунальне підприємство теплових мереж Тернопільської обласної ради «Тернопільтеплокомуненерго» (забезпечене системами безпеки відеоспостереження на 9-ти котельнях в Тернопільській області, проводиться активна робота по підготовці до опалювального сезону);
- Комунальне некомерційне підприємство «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» (забезпечене системами безпеки відео спостереження). Та інші...(додаток Д)

Безпосереднє управління фірмою здійснюється відповідно до цього статуту директором фірми.

«Директор комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» призначається на посаду і звільняється з посади Тернопільською обласною радою згідно з чинним законодавством України та в порядку, визначеному рішеннями Тернопільської обласної ради.

Призначення на посаду директора фірми здійснюється шляхом укладення контракту строком від одного до п'яти років.

Строк дії, зміст контракту, порядок його укладення, припинення, розірвання, внесення змін і доповнень до контракту визначаються рішеннями Тернопільської обласної ради. У контракті визначаються права, обов'язки та відповідальність директора фірми перед Тернопільською обласною радою і трудовим колективом фірми, умови його матеріального та соціального забезпечення з урахуванням гарантій, передбачених чинним законодавством України.» [3].

Ініціатива щодо призначення кандидатури на посаду керівника фірми належить голові Тернопільської обласної ради.

Директор фірми підпорядкований, підзвітний та підконтрольний голові Тернопільської обласної ради.

Директор фірми самостійно вирішує питання діяльності фірми.

Директор фірми йде у відпустку тільки за погодженням голови Тернопільської обласної ради.

За його відсутності обов'язки керівника покладаються на особу, визначену наказом директора фірми, з наданням права підпису фінансових і банківських документів.

Фірма діє на принципах госпрозрахунку, самоокупності та самофінансування.

Відносини фірми з контрагентами здійснюються на основі договорів.

Фірма здійснює бухгалтерський облік своєї діяльності та веде звітність за встановленими формами і подає їх у відповідні органи.

Перевірка діяльності фірми уповноваженими державними органами здійснюється відповідно до чинного законодавства.

Контролюється діяльність фірми Тернопільською обласною радою в межах повноважень, визначених чинним законодавством України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Персонал підприємства представлений як ключова рушійна сила та найцінніший актив кожної організації, що безпосередньо впливає на її успіх. Для підвищення продуктивності праці необхідно створити умови, які сприятимуть зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів, формуватимуть позитивне ставлення до виконання обов'язків та забезпечуватимуть можливість задоволення їхніх базових потреб через робочий процес.

На сьогодні в комунальних підприємствах спостерігаються негативні тенденції в управлінні персоналом, що можуть мати суттєві наслідки. Зокрема, це зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів, зменшення мотивації до якісного виконання завдань та відсутність наполегливості в роботі.

Основним завданням керівника є переоцінка управлінських і організаційних процесів, які мають базуватися на активній залученості працівників до вирішення поставлених завдань. Перспективний розвиток підприємства та економічна стабільність неможливі без врахування людського фактору, оскільки оптимізація організаційної структури, фінансовий приріст і автоматизація процесів самі по собі не забезпечують повноцінного успіху. У цьому контексті особливе значення має мотивація персоналу.

Мотивація відіграє ключову роль, адже саме вона перебуває на перетині інтересів роботодавця та працівника. Для будь-якого співробітника важливою є гідна оплата праці, яка відповідає якісно виконаній роботі. Ефективна система мотивації повинна сприяти належному виконанню завдань, стимулювати кращих працівників, забезпечувати контроль за виплатами, мінімізувати відтік кадрів та забезпечити продуктивними трудовими ресурсами.

Мотивування є широким поняттям, яке передбачає стимулювання одним із своїх інструментів. Стимулювання персоналу на підприємстві виступає механізмом управління мотивацією працівників, що передбачає спонукання їх до

активної діяльності шляхом надання різноманітних благ, здатних задовольнити їхні потреби.

Для підвищення ефективності роботи керівництво застосовує матеріальні та нематеріальні методи управління мотивацією, які впливають на рівень довіри між співробітниками, зменшують ймовірність виникнення конфліктів і непорозумінь, а також формують характер взаємовідносин між персоналом і керівниками. У практичній діяльності ці методи доцільно використовувати як єдину цілісну систему, спрямовану на досягнення позитивних результатів у поведінці працівників.

Матеріальне заохочення, зокрема пошук оптимальних способів його застосування з урахуванням встановлених норм якості товарів або послуг, має важливе значення для ефективної роботи організації. Як правило, матеріальна мотивація включає виплату премій, додаткових винагород і бонусів за підсумками роботи, а також надання різноманітних пільг. Оскільки премії часто становлять значну частку заробітної плати, працівники зацікавлені у виявленні наполегливості та сумлінності у виконанні своїх обов'язків.

На превеликий жаль, на сьогоднішній день в системі управління персоналом недооцінюється значення нематеріальної мотивації. А вона, хоч і не вимагає великих грошових вкладень, є надзвичайно важливою. Потужними мотиваторами є такі чинники: дотримання керівником обіцянок; зрозумілі і чіткі завдання для працівників; повага до працівника, як до особистості; розуміння працівником своїх повноважень; відкритість і прозорість у роботі тощо.

Важливо брати до уваги та впроваджувати ідеї та пропозиції працівників. А в результаті успіху винагороджувати працівників.

Отже, ефективність роботи персоналу значною мірою визначається рівнем його мотивації. Однак взаємозв'язок між цими двома аспектами є неоднозначним і складним. Працівник, який перебуває під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема мотивуючих, і прагне досягти високих кінцевих результатів, може продемонструвати нижчі показники продуктивності

порівняно з менш мотивованим співробітником. Така ситуація пояснюється багатфакторністю впливу на результати професійної діяльності.

Стає зрозуміло, що мотивація персоналу є процесом стимулювання до діяльності, спрямованої на досягнення мети та поставлених цілей підприємства. Ефективність роботи напрямку залежить від вмотивованості персоналу. На мою думку, одним із головних завдань керівника підприємства є створення та впровадження ефективного мотиваційного середовища. Усі заходи, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, мають бути ретельно продумані й реалізовані адміністрацією підприємства.

Ще одним фактором для підвищення ефективності діяльності підприємства є доступність кредитних ресурсів і наявність потенційних інвесторів створюють передумови для розширення обсягів надання послуг підприємством, а також забезпечують можливості для модернізації, реконструкції, переоснащення виробничих потужностей, придбання нового обладнання й впровадження сучасних технологій. Значну роль у цьому процесі відіграють кошти обласного бюджету, які сприяють зменшенню податкового навантаження та забезпечують ефективні розрахунки з бюджетами різних рівнів.

Таким чином, ключовими чинниками, які підвищують ефективність діяльності підприємства є вдосконалення його технічного оснащення, підвищення рівня управління, оптимізація організації виробництва й праці, а також раціоналізація обсягу та структури виробничої діяльності.

Для досягнення економічної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства пропонуються три основні напрями:

1. Ресурсний напрям, що передбачає проведення детального аналізу використання наявних ресурсів і праці, спрямованого на їх оптимізацію.
2. Організаційний напрям, орієнтований на пошук нових шляхів вдосконалення системи управління й підвищення ефективності виробничих процесів.

3. Технологічний напрям, що включає впровадження сучасної техніки та технологій у виробничі процеси, а також вирішення організаційно-правових питань.

ВИСНОВКИ

Успішний розвиток бізнесу вимагає створення необхідних умов для реалізації стратегії, чіткої постановки цілей, формування організаційної структури, а також ухвалення та встановлення управлінських рішень для оцінки ефективності діяльності.

Одним із ключових завдань підприємства є вибір оптимальної організаційної структури, яка найкраще відповідає поставленій меті і завданням враховуючи наявні та прогнозовані умови ведення бізнесу, а також впливу внутрішніх і зовнішніх чинників втілення стратегії в життя.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємство потребує змін, зокрема вдосконалення організаційної структури та залучення висококваліфікованих працівників. Пріоритетними напрямками є розвиток підприємства, налагодження відносин у колективі та з споживачами.

У процесі дослідження діяльності комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» було проаналізовано техніко-економічні показники, які свідчать про мінливий фінансовий стан організації. Це зумовлює необхідність покращення фінансових результатів підприємства.

Проаналізувавши техніко-економічні показники робимо такий висновок: для комунального підприємства «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» характерна певна стабільність і сталість показників, однак відсутність суттєвих змін вказує на необхідність впровадження заходів для підвищення ефективності його діяльності.

Організаційна структура підприємства «Виробничо-комерційна фірма «Сервіс Тернопілля» розроблена з метою забезпечення ефективного функціонування відповідно до вимог, що висуваються до комунальних підприємств згідно з чинним законодавством. Вона включає цільову систему та її розподіл між різними структурними підрозділами.

Механізм управління орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства. У процесі проектування структури ключовою є чітка постановка цілей, на основі яких визначаються механізми їх досягнення. Формування організаційної структури управління передбачає вирішення таких завдань:

- визначення цілей підприємства;
- ідентифікація завдань, які залишаються невиконаними керівництвом;
- виявлення питань, що вирішуються частково, або проблем недостатньої якості управління, а також визначення підрозділів із невдалою підпорядкованістю;
- виділення функцій, які дублюються між різними ланками.

Актуальним питанням є не лише вдосконалення організаційних структур, але й їх адаптація до умов зовнішнього середовища, що забезпечить відповідність сучасним викликам і потребам.

У контексті реформ децентралізації влади, що супроводжуються зростанням кількості об'єднаних територіальних громад та збільшенням обсягів комунального майна, нагальним завданням є проведення реформ у системі внутрішнього корпоративного управління комунальних підприємств. Низька прибутковість комунальних підприємств, відсутність достатньої мотивації до прозорості у розкритті суспільно важливої інформації та результатів фінансово-господарської діяльності, адміністративна корупція, недостатній рівень усвідомлення керівниками відповідальності за правдивість фінансової звітності, а також недобросовісний контроль зі сторони власника негативно впливають на здатність цих підприємств ефективно виконувати суспільно корисні функції.

Для забезпечення конкурентоспроможності комунальних підприємств порівняно з приватними підприємствами необхідно впроваджувати міжнародно визнані стандарти, європейські принципи управління та кращі практики корпоративного управління. Важливим у цьому напрямі є створення наглядових рад при комунальних підприємствах.

Надалі на урядовому рівні має бути розроблена єдина методологія для оцінки економічної доцільності створення наглядових рад, а також встановлені

чіткі критерії для визначення комунальних підприємств, для яких обов'язковій аудиторській перевірці підлягає фінансова звітність. Це сприятиме підвищенню ефективності управління комунальними підприємствами та забезпеченню їхньої прозорості й відповідності сучасним стандартам.