

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**СТАДНИК Юрій Костянтинович
УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОЇ
КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ
(на матеріалах Тернопільського обласного виробничо-
торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному
ринку)**

спеціальність Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма Публічне управління та
адміністрування

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Науковий керівник: к.е.н., доц. КРУП'ЯК Лідія

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

1.1 Комунальне підприємство як організаційно-правова форма господарської діяльності

1.2 Правове та організаційне забезпечення діяльності комунальних підприємств

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

2.1 Моніторинг діяльності ТОВТАО на фармацевтичному ринку

2.2 Оцінка використання управлінських інструментів в діяльності ТОВТАО

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

3.1 Шляхи нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність проблеми. Дослідження щодо удосконалення організації діяльності комунальних аптечних установ є надзвичайно важливими для забезпечення ефективності надання фармацевтичних послуг населенню, зокрема в умовах змінюваного соціально-економічного середовища та розвитку системи охорони здоров'я. Комунальні аптеки є важливим елементом фармацевтичної інфраструктури, яка забезпечує доступ населення до необхідних лікарських засобів за доступними цінами. Дослідження можуть допомогти виявити шляхи оптимізації мережі аптек, поліпшення логістичних процесів, а також у розробці системи, яка забезпечить рівномірний розподіл препаратів у різних регіонах, особливо в сільській місцевості.

Ефективна організація діяльності аптечних установ включає в себе не лише покращення асортименту лікарських засобів, але й підвищення якості обслуговування клієнтів. Дослідження можуть зосередитися на питаннях впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів, вдосконалення кваліфікації персоналу та зменшення часу обслуговування. Багато комунальних аптечних установ функціонують в умовах обмеженого фінансування. Удосконалення організаційних процесів може допомогти підвищити фінансову стабільність таких установ, наприклад, через оптимізацію витрат, впровадження нових моделей фінансування або через підвищення ефективності закупівельних процедур. Дослідження у цій сфері дозволять визначити найбільш ефективні методи забезпечення фінансової стабільності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження щодо удосконалення організації діяльності комунальних аптечних установ є необхідними для того, щоб ці установи могли ефективно функціонувати, забезпечувати доступність та якість фармацевтичних послуг, сприяти поліпшенню здоров'я населення і залишатися фінансово стабільними. Ця

проблематика з позиції їх діяльності як комунальних підприємств розглядалася у працях таких учених як Багацька К. [2], Венгер В. [6], Дідур С. [11], Нечаєва І. [23], Сарапіна О. [29], Тімуш І. [34], Шкільняк М. [37] та інших.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних, інституційних, прикладних засад функціонування комунальних установ з метою вироблення шляхів удосконалення організації їх діяльності.

Завдання:

- означення комунального підприємства як особливої організаційно-правової форми господарської діяльності,
- узагальнення правового та організаційного забезпечення діяльності комунальних підприємств,
- здійснення моніторингу діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку,
- проведення оцінки щодо використання управлінських інструментів в діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання,
- розробка шляхів нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ,
- визначення напрямків вдосконалення діяльності суб'єктів публічного управління вітчизняним фармацевтичним сектором.

Об'єкт дослідження - аптечна комунальна установа.

Предмет дослідження - сукупність управлінських підходів, методів, інструментів вдосконалення діяльності аптечної комунальної установи.

Методи дослідження. Для виконання вищезначених завдань у роботі було застосовано низку наукових методів пізнання, зокрема індукції - для означення комунального підприємства як особливої організаційно-правової форми господарської діяльності; узагальнення - для дослідження правового та організаційного забезпечення діяльності комунальних підприємств; синтезу - для здійснення моніторингу діяльності Тернопільського обласного

виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку; аналізу - задля проведення оцінки щодо використання управлінських інструментів в діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання; моделювання - для розробки шляхів нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ та визначення напрямків вдосконалення діяльності суб'єктів публічного управління вітчизняним фармацевтичним сектором.

Практична значущість полягає у можливості прикладного застосування низки пропозицій щодо удосконалення організації діяльності комунальних аптечних установ, зокрема в апробації запропонованих варіантів нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ.

Апробація. Результати дослідження апробовані у двох конференціях [30,31]

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

1.1 Комунальне підприємство як організаційно-правова форма господарської діяльності

Один із ключових обов'язків органів місцевого самоврядування полягає в створенні комфортних умов для життя громадян, ефективному використанні майна, земельних ділянок та інших ресурсів, які перебувають у комунальній власності. Згідно з вимогами Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», право комунальної власності полягає в тому, що територіальна громада має можливість володіти, раціонально використовувати і розпоряджатися майном, яке їй належить, як безпосередньо, так і через відповідні органи місцевого самоврядування, у своїх інтересах та з урахуванням доцільності й економії.

У наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням класифікації комунальних підприємств. Більшість вчених здійснюють поділ таких підприємств за напрямками діяльності, методами закріплення майна та формування статутного капіталу. Деякі дослідники акцентують увагу на важливості класифікації комунальних підприємств для визначення політики їх фінансування і пропонують класифікувати їх за джерелами доходів, типами фінансування та методами участі у закупівлях. Для підвищення ефективності управління комунальними підприємствами пропонується вдосконалити їх класифікацію, застосовуючи три підходи: правовий, економічний та фінансовий (див. табл.1.1).

Правовий підхід до класифікації комунальних підприємств базується на концепції власності, зокрема праві володіння та управління майном. Економічний підхід визначає класифікацію за такими критеріями, як призначення, види діяльності, способи отримання доходів та функціональне призначення. Крім того, доцільно ввести нові критерії класифікації, зокрема

за розмірами та монопольним статусом підприємства. Фінансовий підхід передбачає поділ комунальних підприємств за методом фінансування, участю в публічних закупівлях, типами формування капіталу, способами отримання коштів з місцевого бюджету та їх податковим статусом.

Таблиця 1.1

Класифікація комунальних підприємств

Оцінка	Класифікаційні групи
Принципний підхід	
За способом закріплення майна	Комунальне комерційне підприємство (право господарського відання майном).
	Комунальне некомерційне підприємство (право оперативного управління майном).
За способом утворення статутного капіталу	Комунальне унітарне підприємство.
	Комунальне корпоративне підприємство.
Економічний підхід	
За призначенням	Соціальні об'єкти – заклади освіти та охорони здоров'я, житловий фонд, забезпечення населення комунальними послугами, інженерно-технічна інфраструктура міста. Комерційні об'єкти – підприємства комунальної власності, функціонування яких безпосередньо не пов'язано з виконанням певних соціальних функцій.
За видами діяльності	Житлово-комунальне господарство (обслуговування житлового фонду, санітарно-технічне підприємство, 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.
За способом отримання доходів	Тарифні.
За функціональними призначеннями	Нетарифні. Надання послуг. Виконання робіт.
	Утримання комунального майна.
За монопольним статусом	Комунальні підприємства, що здійснюють діяльність на ринку природних монополій, зокрема забор, опалення та постачання води, каналізації, відведення й очислення стічних вод, монтаж водопровідних мереж, системи опалення та кондиціювання. Комунальні підприємства на ринках соціальної сфери, зокрема загальна медична практика, діяльність лікарняних закладів, інші діяльності у сфері охорони здоров'я. Комунальні підприємства на конкурентних та потенційно конкурентних ринках, зокрема збирання відходів, діяльність із прибирання, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, надання ландшафтних послуг, організування поховань і надання дубових послуг.
За розмірами	Середнє комунальне підприємство. Мале комунальне підприємство. Мікропідприємство комунальне.
Фінансовий підхід	
За методом фінансування	Грошово-кредитний. Бюджетні.
За способом участі в публічних закупівлях	За типом організатора в публічних закупівлях: не є замовником у роковинній закупівлі; замовником в окремих ділянках господарювання; за потреби територіальної громади). Учасники.
За типом формування капіталу	Повністю фінансуються з бюджету (більше 90%). Суттєво фінансуються з бюджету (від 50% до 90%). Частково фінансуються з бюджету (менше 50%, на періодично отримують кошти). Повністю фінансуються самостійно за рахунок внутрішніх джерел. Є підприємствами при виконанні бюджетних програм.
За податковим статусом	Платники податку на прибуток. Неплатники податку на прибуток.
За формою отримання коштів з місцевого бюджету	Для формування статутного капіталу. Як дохід від виконання замовлень, виконання органами влади, виконання замовлень бюджетних установ і організацій. Як державна фінансова допомога (дотатки, гранти, субсидії, податкові пільги, списання боргів, кредити на пільгових умовах).

Примітка. Складено на основі [29]

Повна характеристика комунального підприємства подана у праці Нечаєвої І. "Комунальне підприємство це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, або підприємство, у статутному капіталі якого частка комунальної власності територіальної громади становить і більше відсотків; це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, утворюється органом, який є представником власника – відповідної територіальної громади, і виконує його функції, та майно якого закріплюється за ним на праві господарського відання або на праві оперативного управління" [23].

Залежно від виконуваних функцій, комунальні підприємства можна поділити на дві основні групи, що вимагають різних підходів до управління та фінансування: соціальні об'єкти та комерційні об'єкти. Таким чином, існує два основних типи підприємств комунальної власності: комунальні підприємства та комунальні установи й організації (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види підприємств комунальної власності та їх характеристика

Вид підприємства	Визначення та основні характеристики
Комунальне підприємство	Має переважне право провадити комерційну діяльність. Результатом діяльності є одержання прибутку, частка якого спрямовується до місцевого бюджету. Місцеві ради можуть частково або повністю звільняти комунальні підприємства від оподаткування у тій частині, в якій ці податки зараховуються до відповідної місцевої ради. Щороку КП звітує про стан виконання річного фінансового плану. КП має право створювати цільові фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних з його діяльністю; самостійно та за рахунок коштів, передбачених місцевими програмами, здійснює матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності. Підприємство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці чи інші види доходів своїх працівників
Комунальні установи та організації	Здійснюють некомерційну (неприбуткову) діяльність. Комунальна власність надається їм на підставі права оперативного управління, діяльність КУ(О) фінансується з місцевого бюджету. Ціль діяльності КУ(О) – задоволення певних потреб територіальної громади без мети отримання прибутку

Примітка. Складено на основі [23]

На відміну від комунальних підприємств, комунальні установи та організації займаються неприбутковою діяльністю. Вони отримують комунальне майно на підставі права оперативного управління, а їхнє фінансування здійснюється за рахунок місцевого бюджету. Метою їхньої діяльності є задоволення потреб територіальної громади без орієнтації на отримання прибутку. Деякі комунальні заклади не мають власних банківських рахунків, а використовують лише субрахунки. Важливо відзначити, що комунальні установи та організації не є суб'єктами господарювання і є юридично подібними утвореннями.

"Твердження щодо тотожності комунальних установи й організацій підтверджується, зокрема, Державним класифікатором «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» ДК 002:2004 (зі змінами), який містить такі організаційно-правові форми як «державна організація

(установа, заклад)», «комунальна організація (установа, заклад)», «приватна організація (установа, заклад)». Тобто з точки зору організаційно-правових особливостей зазначений Класифікатор об'єднує комунальні установи, організації та заклади у єдину категорію" [41].

Джерела фінансування комунальних підприємств включають різноманітні фінансові ресурси, що спрямовуються на задоволення їх потреб. До таких ресурсів належать кошти центральних і місцевих органів влади, суб'єктів господарювання, неурядових організацій, міжнародних та донорських організацій, а також внески фізичних осіб (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3

Джерела формування майна комунального підприємства

№ з/п	Джерело
1	Грошові та матеріальні внески засновників
2	Доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності
3	Доходи від цінних паперів
4	Кредити банків та інших кредиторів
5	Капітальні вкладення і дотації з бюджетів
6	Майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку
7	Інші джерела, не заборонені законодавством України

Примітка. Складено на основі [13]

"Децентралізація управління, відповідно до мети реформи, має стати чинником виходу з фінансової кризи та стабілізації соціально-економічної ситуації; сприяти подоланню розбіжностей між різними рівнями влади, центром, регіонами та територіальними громадами на принципах розподілу сфер відповідальності й компетенції; забезпечити умови щодо підвищення ефективності використання бюджетних коштів на всіх рівнях управління; сприяти побудові соціального партнерства для забезпечення громадян України державними та місцевими благами" [3].

Отже, комунальні підприємства, установи та організації створюються з метою забезпечення сталого публічного сервісу (комунальних послуг), який відповідає актуальним потребам населення, а також для досягнення інших соціально-економічних цілей у сферах життєдіяльності та економічних

секторах, що мають стратегічне або значуще значення для територіальної громади як єдиного колективного утворення. Ці організації мають всі загальні характеристики юридичних осіб публічного права. Однак функціонування комунальної юридичної особи в конкретній організаційно-правовій формі визначає її специфічні риси. Тому комунальні підприємства, установи та організації мають відмінності між собою, зокрема за напрямом і змістом основної функціональної діяльності.

1.2 Правове та організаційне забезпечення діяльності комунальних підприємств

Вітчизняні комунальні підприємства стикаються з низкою системних проблем, що перешкоджають їх розвитку. Ці проблеми охоплюють як стан матеріально-технічного забезпечення, так і недоліки в організаційно-правовому забезпеченні. Тому важливо визначити основні труднощі, з якими мають справу українські підприємства комунальної сфери, щоб обґрунтувати подальші напрямки удосконалення у третій пропозиційній частині роботи.

Основні проблеми, що створюють об'єктивні перешкоди для розвитку комунальних підприємств і ускладнюють їх зростання, такі:

- технологічна нездатність основних фондів. Багато підприємств комунальної сфери не можуть забезпечити високий рівень технологічності виробничих процесів, що стосується не лише якості кінцевого продукту, але й енергоефективності, економії ресурсів та неможливості проведення модернізації і реновації,
- обмежене законодавче регулювання. Законодавча база, яка визначає правовий статус і основи діяльності комунальних підприємств, є недостатньо розвиненою. Відсутність механізмів для розвитку цієї сфери значно обмежує їх можливості,

- недостатній розвиток методології управління. Застаріла методологічна база організації управлінських процесів, що ускладнюється проблемами професійного і кваліфікаційного забезпечення кадрів, не дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і ефективність роботи цих підприємств,
- наявність організаційно-управлінських структур, властивих плановій економіці. Багато комунальних підприємств досі мають організаційні структури, що характерні для планової економіки, що гальмує їх здатність адаптуватися до умов ринкової економіки та ефективно протидіяти новим викликам.

У цьому контексті зазначимо, що правове та організаційне забезпечення діяльності комунальних підприємств включає сукупність норм, актів та механізмів, які регулюють їх функціонування та взаємодію з іншими суб'єктами економічної та соціальної діяльності.

"Найперше це Конституція України (статті 13, 142, 143). Головним визначенням є те, що від імені українського народу, як власника майна, право розпоряджатись делегується органам державної влади та органам місцевого самоврядування в межах визначених конституцією. Також даний документ визначає, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громади, а також об'єкти спільної власності, що перебувають у власності обласних рад, тим самим визначаючи статус власності. Саме Конституція України наділяє Територіальні громади безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування повноваження управління майном" [15].

Правове забезпечення діяльності комунальних підприємств включає нормативно-правові акти, що визначають основи їх функціонування, повноваження та відповідальність. Основними документами є:

1. законодавчі акти, зокрема Закони України, зокрема "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про комунальні підприємства", "Про управління

об'єктами державної власності" та інші нормативні акти, що визначають правовий статус комунальних підприємств, їх функції та форми діяльності.

2. підзаконні акти, зокрема Укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, рішення органів місцевого самоврядування, що конкретизують та уточнюють положення законів щодо управління та фінансування комунальних підприємств.

3. договори та угоди, зокрема договірні відносини між комунальними підприємствами та іншими юридичними чи фізичними особами, які визначають умови надання послуг, оренди, постачання ресурсів тощо.

"Комунальні установи, як зазначалось на початку, охоплюються поняттям «юридична особа публічного права», тому їм притаманні відповідні загальні ознаки останніх. У свою чергу до спеціальних ознак, які характеризують установу, відносять: відсутність членства, тобто корпоративних відносин між засновниками; особливий порядок формування майна, перелік якого наводиться в установчому акті; наявність особливого установчого документа – установчого акта; цільове призначення наданого майна; заборона на управління засновником; правовідносини участі, які складаються між установою та її учасниками, мають суто організаційний характер; особливий порядок зміни цілей діяльності установи, а також структури її органів управління. Також до спеціальних ознак установ варто віднести те, що особливості правового статусу окремих видів установ встановлюються законом (ч. 3 ст. 83 Цивільного кодексу України). Так, Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII регламентує особливості правового статусу установ (закладів) освіти, включаючи комунальні; Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII – закладу вищої освіти; Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 р. № 2801-XII – закладів охорони здоров'я; Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII – наукових установ; Закон України «Про музеї та

музейну справу» від 29.06.1995 р. № 249/95-ВР – музеїв; Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР – бібліотек; Закон України «Про житловий фонд соціального призначення» від 12.01.2006 р. № 3334-IV – установ соціального призначення тощо" [5].

Організаційне забезпечення передбачає створення і функціонування внутрішньої структури комунальних підприємств, а також визначення взаємодії між ними та органами місцевого самоврядування. Важливими аспектами є:

1. структура управління. Визначення організаційної структури, яка включає керівництво, підрозділи, відповідальні за різні види діяльності підприємства (фінансовий, технічний, адміністративний),
2. статут підприємства. Статут є основним внутрішнім документом, що регламентує діяльність комунального підприємства, визначає його цілі, функції, права та обов'язки,
3. фінансове та матеріально-технічне забезпечення. Організація фінансування, бюджетне планування, управління активами підприємства для забезпечення стабільної діяльності,
4. контроль і аудит. Встановлення механізмів контролю за ефективністю використання ресурсів, як на рівні підприємства, так і на рівні органів місцевого самоврядування.

Отже, інституційне є забезпечення є важливим для ефективної роботи комунальних підприємств, оскільки дозволяє забезпечити баланс між інтересами територіальних громад, держави та самих підприємств. Завдяки ефективному правовому та організаційному забезпеченню комунальні підприємства можуть досягати високих результатів у наданні публічних послуг, а також забезпечувати сталість розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

2.1 Моніторинг діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку

Фармацевтична галузь є специфічною сферою господарювання, яка включає не лише виробництво, оптову та роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і розподіл медичних засобів, але й виконує важливу соціальну роль у забезпеченні населення доступними та якісними ліками. Аптечні заклади, будучи комерційними підприємствами, орієнтуються на ефективний товарообіг і рентабельність як основні фактори успіху. Тому ключовими завданнями таких підприємств є зміцнення фінансової стійкості, платоспроможності та мінімізація ризиків.

Кожен фармацевтичний заклад визначає свою стратегію роботи: одні функціонують лише як пункти продажу лікарських засобів, інші ж активно залучені в систему охорони здоров'я, беручи участь у державних і регіональних програмах, здійснюючи відпуск ліків, що потребують контролю, а також виробляючи медикаменти безпосередньо в аптеках.

Діяльність Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання (далі - ТОВТАО) на фармацевтичному ринку спрямована на забезпечення населення області якісними та доступними лікарськими засобами, а також на організацію ефективної мережі розподілу медичних препаратів через аптечні заклади. Це комунальне підприємство функціонує як комплексна структура, яка об'єднує виробничі, торгові та логістичні компоненти, що дозволяє зберігати контроль над усім процесом від виготовлення ліків до їх реалізації кінцевому споживачу.

Основні напрямки діяльності ТОВТАО включають:

1. Виробництво медикаментів. Об'єднання займається виготовленням лікарських засобів, що дозволяє забезпечити потреби населення у високоякісних медикаментах за доступними цінами. Це включає як базове виробництво, так і виготовлення ліків за індивідуальними рецептами.

2. Оптова та роздрібна торгівля. Через мережу аптек та інших торгових точок об'єднання реалізує лікарські засоби, медичні вироби та інші товари фармацевтичного асортименту. Підприємство активно працює над розширенням своєї мережі аптекних пунктів для покриття всієї території області.

3. Забезпечення доступності та якості. Одним з головних завдань є забезпечення високого рівня якості лікарських засобів, відповідно до вимог фармацевтичних стандартів. Це також включає контроль за ціноутворенням та доступністю ліків для різних верств населення.

4. Участь у державних програмах. ТОВТАО активно бере участь у реалізації державних і регіональних програм, спрямованих на забезпечення медикаментами соціально незахищених верств населення. Це дозволяє забезпечити доступ до лікарських засобів для пенсіонерів, людей з інвалідністю та інших категорій.

5. Підвищення професійного рівня. Постійне вдосконалення роботи аптеки через навчання та підвищення кваліфікації працівників є важливим аспектом діяльності об'єднання. Це гарантує високий рівень обслуговування та консультацій для клієнтів.

Таким чином, ТОВТАО активно сприяє розвитку фармацевтичного ринку області, працюючи на забезпечення потреб населення в лікарських засобах, розвитку аптекної інфраструктури та покращенні якості фармацевтичного обслуговування на території Тернопільської області.

Аналізуючи структуру роздрібної мережі забезпечення ліками на Тернопільщині, можна відзначити явну нерівномірність розподілу аптекних

закладів. У міських районах їх кількість є значною, тоді як у сільській місцевості, зокрема в ряді громад, аптек майже не представлено

"Станом на 20.07.2024 р. в Тернопільській області нараховується 603 місця провадження господарської діяльності з оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, з них 516 місць провадження – це аптеки, 84 - аптечні пункти. На один аптечний заклад в нашій області припадає 1,7 тис. чоловік. Три суб'єкта господарювання мають ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами, зокрема Тернопільське ОВТ аптечне об'єднання, ТЗОВ «Вента ЛТД» та ТЗОВ «Медичний центр М.Т.К.». При цьому товариство з обмеженою відповідальністю «Тернофарм» (35414585), яке розташоване у м. Тернопіль, має ліцензію на промислове виробництво лікарських засобів" [24].

Серед усіх аптечних закладів за організаційно-правовою формою найбільшу частку займають приватні підприємства – 275 точок, що належать юридичним особам. Аптечні пункти, що належать фізичним особам-підприємцям, складають 260 місць, а комунальним закладам належить 68 аптек. (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл організаційно-правових форм аптечних закладів
Тернопільської області**

Організаційно-правова форма підприємства	місто	селище	село	загальна кількість
ТЗОВ	198	27	5	230
приватні підприємства	22	3	0	25
приватні малі підприємства	5	0	0	5
мале колективне підприємство	11	1	0	12
колективне підприємство	2	0	1	3
ФОП	150	59	51	260
Комунальні підприємства	43	7	18	68
Всього у кількісному відношенні	431	97	75	603
Питома вага	71,50%	16,10%	12,4 %	100%

Примітка. Складено самостійно на основі [24]

Більшість аптечних закладів, а саме 72 %, розташовані у містах, 17% – у селищах та смт, а 13% – у селах (лише 64 із 1024 сіл мають аптечні пункти). Розподіл аптечних закладів за організаційно-правовою формою та місцем їх розташування представлений на рисунку 2.1

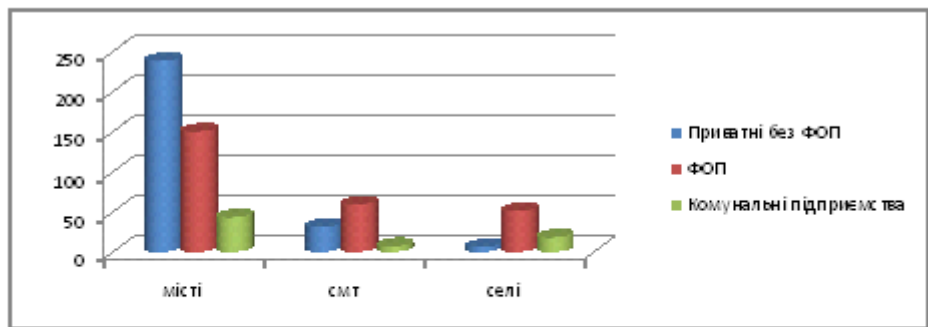


Рис. 2.1 Розподіл аптечних закладів за організаційно-правовою формою та місцем розташування

Примітка. Складено самостійно на основі [24]

Нові аптеки, як правило, з'являються в містах Тернопільської області, де й так забезпечена хороша доступність медичними препаратами та фармацевтичної допомоги. У сільських населених пунктах, де аптечні заклади відсутні, нові аптеки не відкриваються, а ті, що функціонували раніше, часто закриваються. За нашими даними, за останні п'ять років кількість аптечних закладів у сільській місцевості Тернопільської області знизилася на 25 %, і на даний момент їх залишилося лише 75.

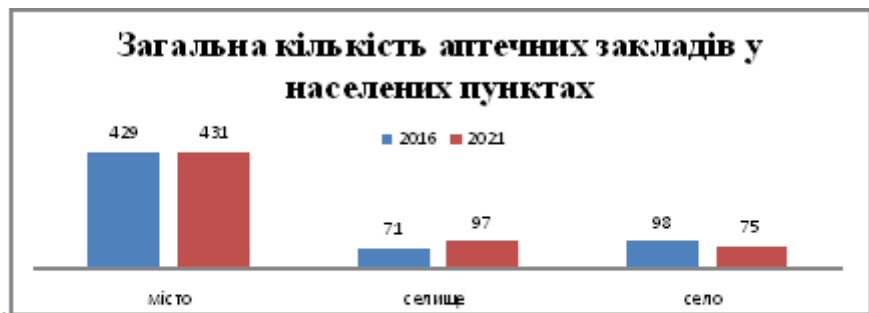


Рис. 2.2 Загальна кількість аптечних закладів у населених пунктах Тернопільської області

Майже 250 аптечних закладів (більше 40%) входять до складу аптечних мереж, котрі мають п'ять і більше підрозділів. Найбільшу мережу в Тернопільській області представляє ТОВ «Подорожник Тернопіль», яке управляє 60 аптеками (10% від загальної кількості аптек області). З них трохи більше як 50 аптек знаходяться у містах, з них 32 аптеки розташовані в місті Тернопіль (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Суб'єкти господарювання з роздрібною торгівлю лікарськими засобами у Тернопільській області, які мають 5 і більше місць провадження діяльності (станом на 20.07.2024 р.)

	Суб'єкт господарювання	загальна кількість	в містах	в т.ч. м. Тернопіль	снт	селах
1	40818746, Товариство з обмеженою відпо відальністю "ПО ДОРОЖНИК ТЕРНОПІЛЬ"	60	54	32	6	
2	30249871, Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання	35	19	6	3	13
3	22600114, Товариство з обмеженою відпо відальністю "ФАРМА-ЗАХІД"	23	22	13	1	
4	38994526, Товариство з обмеженою відпо відальністю "ЛІДЕР-ЗАХІД"	16	12	2	4	
5	24631722, Товариство з обмеженою відпо відальністю "Мішель"	16	10	0	3	3
6	43334101, Товариство з обмеженою відпо відальністю "Да Сігна Тернопіль"	14	14	13		
7	25545159, Мале колективне підприємство "Фармако"	12	11	2	1	
8	42312663, Товариство з обмеженою відпо відальністю "ДЖЕРЕЛА ЗДОРОВ'Я ТЕРНОПІЛЬ"	9	7	7	2	
9	30750205, Приватне підприємство "ЮМА-ВІТА"	9	8	0	1	
10	32204434, Товариство з обмеженою відпо відальністю "АВЕРСІ"	8	6	3	2	
11	42810403, Товариство з обмеженою відпо відальністю "КУДЛЯК"	7	3	0	2	2
12	20814621, Приватне підприємство фірма "НАІС"	7	6	4	1	
13	34078368, Приватне підприємство "Фармацевтична компанія "Здорова Родина"	7	7	2		
14	42900732, Товариство з обмеженою відпо відальністю "КОНАКА ФАРМ"	6	6	5		
15	23593422, Товариство з обмеженою відпо відальністю "Конвалія СВЛ"	6	6	6		

Незважаючи на велику кількість аптечних закладів, проблема доступності медичних препаратів залишається актуальною. Вона стосується не лише фінансових аспектів, а й фізичної можливості отримати необхідні медикаменти.

У 2024 році, незважаючи на військовий стан в Україні, програма «Доступні ліки» діяла в 38 громадах Тернопільської області, де лікарські засоби можна було отримати в майже у 300 аптеках, що складає майже 50% від загальної кількості аптечних закладів області (див. рис. 2.3).

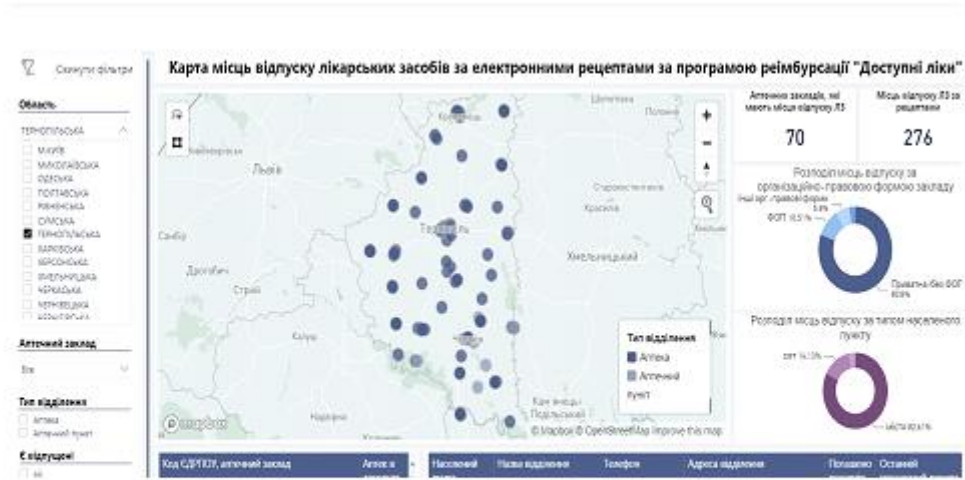


Рис. 2.3 Карта місць відпуску лікарських засобів за програмою реімбурсації "Доступні ліки"

Примітка. Складено самостійно на основі [24]

У сільській місцевості Тернопільської області отримати ліки згідно урядової програми «Доступні ліки» можна лише в дев'яти аптеках. З них 50% закладів належать до структурних підрозділів ТОВТАО, 3 аптеки - це ФОП, і 1 аптека має статус юридичної особи. Варто зазначити, що з усіх аптек, котрі здійснюють свій функціонал за цією програмою, майже усі розташовані у містах (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сегментація аптечних закладів, які відпускають "доступні ліки" за населеними пунктами Тернопільської області

Показник	загальна кількість місць проведення діяльності з роздрібною торгівлі ліками			аптечні заклади, які відпускають "доступні ліки"		
	місто	селище	село	містоі	селищеі	село
Приватні без ФОП	236	31	6	200	22	1
ФОП	150	59	51	13	13	3
Комунальні підприємства	42	7	18	15	4	5
Загальна кількість	428	97	75	228	39	9

Примітка. Складено самостійно на основі [24]

Діяльність ТОВТАО на фармацевтичному ринку стикається з кількома суттєвими проблемами, які впливають на їх ефективність та доступність фармацевтичних послуг для населення. Основні з них включають:

1. Фінансова нестабільність та недостатнє фінансування. ТОВТАО має обмежене фінансування через бюджетні обмеження Тернопільської обласної ради (див. Додаток А). Це призводить до дефіциту коштів на оновлення асортименту, модернізацію обладнання або покращення умов праці для фармацевтів.
2. Низька рентабельність і конкуренція з приватними аптеками. ТОВТАО не може конкурувати з приватними аптечними мережами, які мають більший доступ до фінансування, здатні пропонувати більш широкий асортимент лікарських засобів, а також реалізовувати ліки за більш привабливими цінами завдяки оптовим закупівлям.
3. Обмежений асортимент і низька доступність ліків. В мережі аптек ТОВТАО спостерігається обмежений асортимент лікарських засобів, особливо в сільській місцевості, де ці аптеки мають менш стабільне фінансування. Це обмежує доступ населення до необхідних ліків, особливо в періоди підвищеного попиту або при дефіциті певних медикаментів.
4. Проблеми з управлінням і недостатня мотивація персоналу. Фармацевти ТОВТАО та інший персонал інколи не мають достатніх стимулів для високоякісного обслуговування клієнтів, оскільки комунальні

установи не завжди можуть запропонувати конкурентні умови праці, заробітну плату та професійне зростання.

5. Обмежений доступ до сучасних фармацевтичних технологій і інновацій. Відсутність можливості інвестувати в новітні технології та автоматизацію, а також в оновлення інформаційних систем, значно знижує ефективність роботи комунальних аптечних установ. Це позначається на швидкості обслуговування, точності відпуску ліків, а також на можливості впровадження нових сервісів, таких як онлайн-замовлення та доставка ліків.

6. Застарілі приміщення та технічне оснащення. Багато комунальних аптек працюють у приміщеннях, що потребують капітального ремонту або модернізації. Це не лише знижує комфорт і безпеку для пацієнтів і працівників, а й впливає на загальний імідж установи, що, в свою чергу, зменшує попит на її послуги.

7. Низький рівень маркетингу та реклами. ТОВТАО не має достатніх ресурсів для проведення ефективної маркетингової кампанії. Це призводить до недостатньої інформованості населення про їхні послуги, програми лояльності або спеціальні пропозиції, що обмежує їхню конкурентоспроможність на ринку.

8. Відсутність гнучкості у ціноутворенні, що у перспективі може ускладнити адаптацію до змін на фармацевтичному ринку та відштовхнути споживачів, які шукають більш доступні або вигідні варіанти.

ТОВТАО відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до лікарських засобів, особливо в сільських районах та для соціально незахищених верств населення Тернопільської області. Однак для того, щоб ці аптеки могли ефективно працювати в умовах сучасного фармацевтичного ринку, необхідно вирішувати питання фінансування, модернізації, підвищення конкуренції та мотивації персоналу.

2.2 Оцінка використання управлінських інструментів в діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання

"Для аналізу економічної ефективності діяльності комунальних підприємств існує ряд загальноприйнятих груп показників. Визначення соціальної ефективності діяльності комунального підприємства потребує відповіді на питання: як такі підприємства впливають на якість життя населення та розвиток територіальної громади" [23].

У цьому контексті зазначимо, що нині ТОВТАО здійснюється активна діяльність щодо впровадження комп'ютерних та автоматизованих систем на робочих місцях для участі в державних та регіональних програмах, пов'язаних із забезпеченням лікарськими засобами, відновлення та приведення матеріально-технічної бази у відповідність до сучасних вимог, зміцнення фінансової стійкості, відновлення функціонування аптек, які припинили свою діяльність, покращення стандартів професійного обслуговування у сфері фармацевтики та підтримка реалізації соціальних завдань професії в контексті громадського здоров'я та аптечних послуг для населення.

Важливим напрямком роботи на сьогодні ТОВТАО є приведення технічної документації у відповідність, регулювання прав на власність будівель та ефективне використання майна громад сіл, селищ і міст Тернопільської області, що знаходиться на балансі обласного аптечного об'єднання (див. табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Організаційні елементи діяльності Тернопільського обласного
виробничо-торгового аптечного об'єднання**

1	Аптечний склад	м.Тернопіль
2	Аптека № 1	м.Тернопіль
3	Апт. пункт № 1 апт. № 1	м.Тернопіль
4	Апт. пункт № 2 апт. № 1	м.Тернопіль
5	Апт. пункт № 3 апт. № 1 (протитуберкул.)	с.Великі Гаї Тернопільський район
6	Апт. пункт № 4 Апт. № 1	м.Тернопіль
7	Аптека № 168	м.Тернопіль
8	Апт. пункт № 2 апт. № 168	м.Теребовля
9	Апт. пункт № 5 апт. № 168	м.Шумськ
10	Аптека № 57	с.Буданів
11	Аптека № 171	с.Ласківці
12	Аптека № 20	с.Золотники
13	Аптека № 27	с.Нове село
14	Аптека № 35	м.Хоростків
15	Аптека № 172	с.Коцюбинці,
16	Аптека № 9	смт Козова
17	Аптека № 67	с.Конюхи
18	Аптека № 60	смт Козлів
19	Аптека № 2	м.Бережани
20	Аптека № 8	м.Зборів
21	Аптека № 38	м.Кременець
22	Апт. пункт № 1 апт. № 38	м.Кременець
23	Апт. пункт № 2 апт. № 38	с.Дунаїв,
24	Аптека № 43	с.ВеликіБережці
25	Аптека № 3	м.Підгайці
26	Аптека № 4	смт Мельниця-Подільська,
27	Аптека № 5	м.Борщів
28	Апт. пункт № 1 апт. № 5	с.Більче -Запото
29	Апт. пункт № 2 апт. № 5 (ЛІКАРНЯ)	м.Борщів
30	Апт. пункт № 3 апт. № 5 (ПОЛІКЛІНІКА)	м.Борщів
31	Апт. пункт № 4 Апт. № 5	с.Озеряни
32	Апт. пункт № 5 апт. № 5	с.Гермаківка
33	Апт. пункт № 6 апт. № 5	с.Гуштин

ТОВТАО організовує безкоштовний та пільговий відпуск лікарських засобів за рецептами лікарів, а також забезпечує надання інсулінів в рамках пілотного проекту щодо державного контролю цін на інсулінові препарати. Крім того, для учасників бойових дій та внутрішньо переміщених осіб введені значні соціальні знижки.

Фінансова діяльність ТОВТАО відображає ефективність його роботи, управління ресурсами та здатність забезпечувати доступність лікарських

засобів для населення. Основними аспектами фінансової діяльності є доходи та витрати. ТОВТАО отримує фінансові надходження від продажу медикаментів, пільгових відпусток препаратів, а також з державних субсидій і компенсацій за пільгові категорії населення. Основні витрати пов'язані з закупівлею лікарських засобів, забезпеченням матеріально-технічної бази, оплатою праці співробітників, а також утриманням аптечної мережі. ТОВТАО працює над підвищенням своєї фінансової стійкості через оптимізацію витрат та покращення ефективності використання ресурсів. Це включає в себе управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, своєчасне виконання фінансових зобов'язань (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансові показники діяльності Тернопільського обласного
виробничо-торгового аптечного об'єднання**

Показник, тис. грн	2022 рік	2023 рік
Основні засоби	2282,8	2353,8
Запаси	8914,2	8714,6
Дебіторська заборгованість	250,7	222,7
Зареєстрований капітал	634,4	634,4
Чистий дохід від реалізації	79839,5	80482,7

Примітка. Складено самостійно на основі Додаток А

ТОВТАО активно реалізує соціальні програми, зокрема надаючи пільгові знижки учасникам бойових дій та внутрішньо переміщеним особам, що є важливим елементом фінансової діяльності в контексті соціальних ініціатив. Соціально відповідальна діяльність ТОВТАО під час війни стала важливою складовою підтримки громади та медичних установ в умовах надзвичайного стану. ТОВТАО активно долучилося до гуманітарної допомоги та забезпечення лікарськими засобами, медичним обладнанням та іншими необхідними ресурсами для військових та цивільних осіб. Основні напрямки цієї діяльності включають:

1. Забезпечення медичних установ. Під час війни ТОВТАО активно постачало лікарні, шпиталі та медичні пункти на передовій необхідними лікарськими засобами та медичним обладнанням. Пріоритет був наданий

медикаментам для боротьби з інфекціями, знеболювальними, антисептиками, а також препаратами для лікування травм і поранень.

2. Допомога військовим. ТОВТАО організувало безкоштовний та пільговий відпуск медикаментів для військовослужбовців, зокрема для потреб медичних батальйонів. Також забезпечувалися препарати для волонтерів, які допомагали військовим у зоні бойових дій.

3. Підтримка цивільних осіб. В умовах війни ТОВТАО активно працює над наданням лікарських засобів для мирних жителів, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та сімей загиблих і поранених.

4. Збір та розподіл гуманітарної допомоги. Крім безпосереднього постачання ліків, ТОВТАО впродовж 2022-2024 рр. брало участь у зборі гуманітарної допомоги для постраждалих від війни, зокрема медикаментів, продуктів харчування, гігієнічних засобів та іншого необхідного.

Таким чином, соціальна діяльність ТОВТАО в умовах війни сприяла стабільному забезпеченню медичних потреб, підтримці місцевих громад та військових, що зробило вагомий внесок у загальну боротьбу з наслідками російської агресії.

У загальному контексті, фінансова діяльність Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану, покращення доступу до лікарських засобів для різних соціальних груп та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

3.1 Шляхи нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ

Нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ є важливою складовою забезпечення ефективного управління, прозорості та доброчесності у публічному секторі. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає як превентивні заходи, так і механізми реагування на порушення.

У цьому напрямку нами згруповано десять потенційних корупційних ризиків в діяльності комунальних установ та запропоновано авторське бачення їх нівелювання (див. табл.3.1).

"Функціонування комунальних підприємств є однією з найбільш корупційно вразливих сфер діяльності органів місцевого самоврядування. При здійсненні управління підприємствами виникають численні корупційні ризики, зокрема випадки політичного втручання в діяльність комунальних підприємств та установ, призначення на посади керівників підконтрольних місцевій владі осіб, неефективне управління активами та, як наслідок, збитковість підприємств, розкрадання коштів при здійсненні публічних закупівель. У багатьох громад немає чіткої політики власності підприємств, а також неналежно забезпечене публічне інформування та оприлюднення звітності про роботу комунальних підприємств" [17].

Ці факти засвідчують відсутність повноцінних запобіжників, регульованих законодавчими актами, що нівелюють систематичну корупцію й зумовлюють зростання гучних суспільних справ, пов'язаних щодо корупції в комунальних установах та підприємствах.

Таблиця 3.1

Десять потенційних корупційних ризиків в діяльності комунальних установ

Корупційний ризик № 1.	Призначення керівниками комунальних підприємств підконтрольних осіб без проведення конкурсів
Корупційний ризик № 2.	Зловживання, бездіяльність та уникнення відповідальності за неефективні управлінські дії внаслідок відсутності Типової форми контракту з керівником комунального підприємства
Корупційний ризик № 3	Призначення на посади керівників комунальних підприємств за наявності конфлікту інтересів
Корупційний ризик № 4	Блокування створення або обмеження повноважень наглядових рад для збереження політичного впливу на господарську діяльність комунального підприємства
Корупційний ризик № 5	Неправомірне збагачення особи через виконання функцій керівника комунального підприємства та суб'єкта господарювання, який надає аналогічні чи подібні послуги на ринку
Корупційний ризик № 6.	Збереження впливу на керівництво підприємства шляхом одноосібного контролю за нарахуванням заробітної плати
Корупційний ризик № 7	Зловживання та бездіяльність керівництва комунальних підприємств, пов'язані із неналежною реалізацією ОМС функцій власника
Корупційний ризик № 8	Недоцільне створення комунальних підприємств для виводу коштів місцевого бюджету
Корупційний ризик № 9	Виведення бюджетних коштів через отримання комунальними підприємствами необґрунтованих дотацій та державної допомоги
Корупційний ризик № 10	Приховування публічної інформації щодо господарської діяльності комунального підприємства з метою обмеження громадського контролю

Примітка. Складено самостійно на основі [17]

"Разом з цим, війна російської федерації проти України, розпочата в лютому 2022 року, вплинула, серед іншого, на демократичне врядування в Україні на всіх рівнях, включаючи і позитивну динаміку органів місцевого самоврядування в рамках децентралізації та діяльності їхніх підвідомчих підприємств та установ. Для належного та ефективного прийняття рішень у викликах воєнного часу Верховна Рада прийняла Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», яким уточнено окремі питання здійснення місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Зміни, як наслідок, можуть стати стимуляторами додаткових корупційних

практик у сферах, які і в довоєнний час належали до високого рівня корупційних ризиків. Зокрема, на період дії воєнного стану наділяє очільників органів місцевого самоврядування правом одноосібно призначати осіб на посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління відповідного органу місцевого самоврядування, без проведення конкурсного відбору. Стосовно такої особи у період воєнного стану не проводиться спеціальна перевірка, передбачена Законом України «Про запобігання корупції», та перевірка, передбачена Законом України «Про очищення влади»" [28].

Окрім того, в період дії в Україні воєнного стану відповідно до законодавчих змін всі проекти документів й розпоряджень органів місцевого самоврядування не потребують оприлюднення. При цьому варто зазначити, що в цей період органи місцевого самоврядування не ведуть суворий контроль місцевих ресурсів, які можуть визначатися як державна допомога комунальним установам чи підприємствам.

Отже, задля повноцінного подолання наслідків війни й активізації повоєнного відновлення економіки маю першочергово вжитися управлінські кроки, націлені на потенційне зменшення корупції в комунальних установах й підприємствах через встановлення результативних запобіжників.

Виокремимо доцільні до реалізації управлінські кроки, які, на нашу думку, сприятимуть зменшенню можливості настання кожного із вищенаведених корупційних ризиків в діяльності комунальних установ.

Що першого ризику зазначимо наступне. Діюче інституційне регулювання діяльності комунальних установ не передбачає вимоги щодо "обов'язкового проведення конкурсів на зайняття керівних посад. Винятком є лише деякі типи комунальних підприємств, на кшталт закладів охорони здоров'я та освіти" [38].

Це призводить до того, що комунальні установи часто очолюють особи, які мають тісні зв'язки з керівництвом місцевого самоврядування, депутатами чи виконавчими органами ради. Такий підконтрольний керівник

комунальної установи отримує можливість здійснювати корупційні дії на користь осіб, що сприяли його призначенню. Оскільки депутати місцевих рад ухвалюють рішення щодо виділення коштів із місцевого бюджету для діяльності комунальних підприємств, це підвищує ймовірність корупційних схем, що призводять до виведення бюджетних коштів через ці підприємства.

З метою нівелювання цього потенційного корупційного чинника нами пропонується алгоритм порядку проведення конкурсів на зайняття посади керівника комунальної установи (див. табл.3.2).

Таблиця 3.2

Пропонований алгоритм порядку проведення конкурсів на зайняття посади керівника комунальної установи

Пропоновані кроки дій
склад та вимоги до членів конкурсної комісії, яка визначатиме переможців
вимоги щодо освіти та досвіду управлінської роботи кандидата на зайняття посади
термін завчасної публікації оголошення про проведення конкурсу на вебсайті місцевої ради
критерії конкурсного відбору та отримання балів
необхідність проведення аудіо- та відеофіксації засідань конкурсної комісії
розміщення публікації результатів конкурсного відбору з балами кандидатів і переможця на вебсайті місцевої ради
процедуру залучення громадськості до процесу перевірки кандидата на доброчесність
можливість оскарження результатів конкурсного відбору
Примітка. Складено самостійно на основі [42]

Також у цьому контексті зазначимо, що важливим є запровадити механізми запобігання можливим конфліктам інтересів, зокрема шляхом заборони участі в конкурсі для осіб, які є учасниками чи кінцевими бенефіціарними власниками підприємств, що надають послуги на конкурентних ринках, а також є депутатами місцевих рад, під управлінням яких знаходяться комунальні підприємства. Також забороняти участь тим, хто був притягнутий до кримінальної відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення на підставі обвинувального вироку, що набрав законної сили.

За підсумками конкурсу необхідно гарантувати принципи незалежності, непорушення господарської діяльності підприємства та уникнення політичного впливу на переможця, встановивши в контракті керівника ключові показники ефективності на визначений період. Крім того, керівник має бути зобов'язаний публічно звітувати перед депутатами на чергових сесіях, а звіти разом із відеозаписами повинні бути оприлюднені на офіційних вебсайтах місцевої ради та підприємства.

Стосовно другого корупційного чинника зазначимо наступне. У контрактах посадових осіб комунальних установ відсутні конкретні положення, що визначають відповідальність керівника за неналежне виконання своїх обов'язків, порушення умов контракту або неефективне управління, яке спричинило збитки для комунальної установи чи підприємства. У контрактах керівників комунальних установ, як правило, відсутня вимога щодо проведення незалежного зовнішнього аудиту діяльності керівника та обов'язкове звітування перед органом управління. Це призводить до того, що керівник може ухвалювати рішення, які суперечать інтересам комунального підприємства, зловживати своїм посадовим становищем, а також створюється відсутність ефективної системи мотивації та відповідальності за виконання обов'язків. Невизначеність щодо персональної відповідальності керівника та відсутність оцінки його результатів сприяють практиці прийняття рішень в інтересах приватних осіб, зловживанню повноваженнями та бездіяльності в боротьбі з корупцією й покращенні управлінської діяльності.

У цьому напрямку доцільним, на наш погляд, вбачається розробка та затвердження рішенням місцевої ради типової форми контракту з керівником комунальної установи чи підприємства, базові пункти якої нами наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Пропоновані пункти типової форми контракту з керівником
комунальної установи**

обов'язковість затвердження персональних показників ефективності керівника та їх оцінку за відповідний період, а також захист інтересів органу місцевого самоврядування у разі розірвання контракту у зв'язку з їх невиконанням

розмір матеріального забезпечення керівника та умови для встановлення додаткових надбавок чи виплат

підстави, за умови настання яких премія керівника зменшується або скасовується

періодичність звітування керівника за результатами роботи підприємства перед органом управління майном на сесії місцевої ради

підстави для притягнення керівника до відповідальності за неналежне виконання посадових обов'язків чи умов контракту

умови, за яких контракт може бути достроково розірвано чи припинено

Примітка. Складено самостійно на основі [2]

Стосовно нівелювання третього корупційного чинника, необхідно впровадити запобіжні заходи для уникнення потенційних конфліктів інтересів, зокрема, заборонивши участь у конкурсі особам, які є депутатами місцевої ради, під управлінням якої перебуває комунальне підприємство чи є учасниками або кінцевими бенефіціарними власниками підприємств, що надають послуги на конкурентних ринках. Структурному підрозділу місцевої ради, відповідальному за запобігання корупції, необхідно вжити заходів для виявлення конфліктів інтересів серед керівників підпорядкованих комунальних підприємств та організацій.

На думку вітчизняних вчених та практиків, з метою нівелювання четвертого корупційного чинника, слід розробити та затвердити типові положення, яке встановлює обов'язкове створення та функціонування наглядових рад у комунальних підприємствах і господарських товариствах, де частка держави або громади перевищує 50%, а середньооблікова чисельність працівників за фінансовий рік становить більше 50 осіб. Окрім того, це має стосуватися підприємств, де обсяг валового доходу від реалізації послуг, продукції, робіт за цей період перевищує 70 млн. гривень.

У діяльності комунальних установ і підприємств поширена практика, коли одна особа виконує функції керівника підприємства та займається

підприємницькою діяльністю або є засновником/учасником приватного товариства, що надає аналогічні або схожі послуги на ринку. Законодавство не забороняє директорам комунальних підприємств займатися підприємницькою діяльністю, що дозволяє їм одночасно вести суміжну діяльність. Такі ситуації створюють корупційні ризики та призводять до втрат доходів для комунальних підприємств, що, в свою чергу, зменшує надходження до місцевого бюджету.

У цьому напрямку слід у контракті з керівником комунальної установи, підприємства чітко зазначити заборону займатися підприємницькою діяльністю або бути засновником/учасником господарських товариств на конкурентному ринку протягом терміну дії контракту. Структурному підрозділу внутрішнього аудиту місцевої ради необхідно провести перевірку керівників комунальних підприємств на предмет їх реєстрації як ФОП чи участі в заснуванні або управлінні юридичними особами, що здійснюють діяльність на конкурентних ринках.

У керівників комунальних установ та підприємств, які отримують низьку та неконкурентну заробітну плату, що не відповідає обсягу та значенню послуг, що надаються (особливо якщо підприємство є природною монополією), збільшується ймовірність призначення осіб, які можуть очолювати підприємство з метою вчинення корупційних правопорушень на користь власних інтересів. Крім того, на відміну від бізнесу, керівники комунальних підприємств несуть вищу відповідальність через роботу з комунальним майном та зобов'язаннями перед місцевим бюджетом, що також потрібно враховувати при їх призначенні.

Для нівелювання цього потенційного корупційного чинника, на наше переконання, слід розробити та затвердити положення про преміювання керівників підпорядкованих комунальних установ або підприємств, яке має визначати ключові показники ефективності підприємства, такі як підвищення рентабельності основного виду діяльності, приріст чистого прибутку, забезпечення зростання середньомісячної заробітної плати працівників на

рівні, що перевищує темп зростання мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством, та терміни їх досягнення. За успішне виконання цих показників керівнику нараховується винагорода у визначеному розмірі або у відсотках від посадового окладу або премію за підсумками річної роботи за рахунок чистого прибутку підприємства, яка також визначається у фіксованому розмірі або у відсотках від посадового окладу.

Безсистемне створення комунальних підприємств призвело до того, що різні громади мають різні погляди на необхідність таких підприємств і методи їх управління. Через відсутність чітко визначеної політики щодо власності комунальних підприємств як на рівні органів місцевого самоврядування, так і окремих підприємств, зростають ризики політичного впливу, спрямованого на задоволення приватних інтересів осіб, наближених до місцевої влади. Це також призводить до відсутності чітко сформульованих цілей діяльності таких підприємств і до непрофесійного управління.

В цьому напрямку важливим є, додержання загальної політики власності щодо підпорядкованих комунальних підприємств, враховуючи, що комунальна власність повинна включати лише ті підприємства, що виконують функції, безпосередньо покладені на місцеву раду, якщо ці функції не можуть бути повністю виконані приватними підприємствами. Це стосується, зокрема, природних монополій та діяльності, що має соціальне значення для суспільства і не може бути реалізована приватними суб'єктами господарювання в повному обсязі.

Стосовно восьмого потенційного корупційного чинника зазначимо, що через значне число комунальних установ й підприємств значна частина коштів місцевих бюджетів витрачається на їх утримання. Такий розподіл збільшує ризики корупційних правопорушень, зокрема розкрадання коштів під час будівництва, проведення непрозорих і дискримінаційних закупівель, завищення вартості робіт, а також укладання фіктивних договорів з метою виведення коштів з підприємств і їх подальшого привласнення.

У цьому напрямку нами пропонується доцільність формування політики власності щодо комунального майна територіальної громади (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані базові принципи політики власності щодо комунального майна територіальної громади	
місцева рада може створювати нові підприємства:	
у разі якщо підприємство буде надавати соціально необхідні, інклюзивні послуги	
якщо проведено попередній аналіз ринку послуг чи товарів, з метою прорахунку економічної доцільності створення нового підприємства, і визначено позитивний фінансовий ефект для місцевого бюджету	
у разі необхідності виконувати безпосередні делеговані функції місцевої ради	
якщо на природних ринках-монополіях немає підприємств з надання необхідних послуг	
провести аудит та оцінку ефективності комунальних підприємств, які виявлять:	
дублювання функцій різними комунальними установами чи підприємствами	
обґрунтованість отримання державної допомоги або збільшення статутного капіталу	
доцільність існування комунальних установ чи підприємств з урахуванням аналізу ринку, рентабельності, прибутковості, ризиків спотворення конкуренції	
Примітка. Складено самостійно	

Наступний у нашій класифікації потенційний ризик пов'язаний з тим, що згідно законодавства суб'єкти господарювання державної та комунальної власності можуть отримувати підтримку з державних або місцевих ресурсів для здійснення своєї діяльності. Найбільшу частку серед отримувачів державної допомоги становлять комунальні підприємства. Це зумовлено тим, що багато з них є низькорентабельними та не здатні забезпечити власне фінансування, через що потребують постійних дотацій з місцевого бюджету.

Однак, законодавство не встановлює максимальний розмір допомоги та дотацій, які органи місцевого самоврядування можуть надавати комунальним підприємствам, а також не передбачає вимоги щодо належного обґрунтування таких преференцій. В результаті органи місцевого самоврядування регулярно надають фінансові дотації підпорядкованим

підприємствам, часто без чітких обґрунтувань потреб та в розмірах, які не підтверджені відповідними розрахунками.

У цьому напрямку нами вбачається доцільність розробки і затвердження інструкції щодо правил виділення допомоги з місцевого бюджету для комунальних установ і підприємств (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пункти пропонованої інструкції щодо можливості виділення допомоги з місцевого бюджету комунальних установ

належно обґрунтовані підстави надання державної допомоги окремим суб'єктам господарювання комунальної власності;
аналіз можливого спотворення конкуренції на ринку аналогічних послуг у разі надання відповідної фінансової підтримки чи пільг
заборону отримувати необґрунтовані переваги, порівняно з приватними підприємствами, що полягають, зокрема, у податкових пільгах, фінансовій допомозі, отриманні ресурсів (обладнання, техніки, електроенергії, земельних ділянок тощо) на умовах, більше сприятливих, ніж для приватних учасників ринку
заборону чи обмеження підтримки за рахунок місцевого бюджету комунальних підприємств, господарська діяльність яких є систематично збитковою та які не виконують спеціальних соціальних функцій та не є природними монополіями

Примітка. Складено самостійно

Незважаючи на вимогу публікувати інформацію про господарську діяльність комунальних підприємств та рішення органу місцевого самоврядування щодо них, більшість комунальних підприємств не мають власних вебсайтів. Відсутня інформація про керівництво, фінансову звітність, укладені договори та результати фінансових перевірок. Офіційні сторінки органів місцевого самоврядування здебільшого не містять даних про підпорядковані підприємства, установи та організації, що повинні бути оприлюднені. Це обмежує доступ громадян до важливої інформації про господарську діяльність комунальних підприємств.

Для недопущення виникнення корупційних ризиків, які ми детально описали вище, місцевим органам влади слід створити єдиний відкритий портал, який міститиме зведену інформацію про діяльність комунальних підприємств. На цьому порталі має бути розміщений повний список підпорядкованих комунальних підприємств, установ та організацій з

деталлями їхньої діяльності, повноважень, біографіями та складом керівництва, а також фінансовими планами, звітністю та результатами внутрішніх і зовнішніх перевірок. Підприємства, установи та організації повинні мати доступ до цього порталу та зобов'язані регулярно оновлювати інформацію про свою діяльність.

ВИСНОВКИ

Комунальні підприємства, установи та організації створюються задля забезпечення сталого публічного сервісу, який відповідає актуальним потребам населення, а також для досягнення інших соціально-економічних цілей у сферах життєдіяльності та економічних секторах, що мають стратегічне або значуще значення для територіальної громади як єдиного колективного утворення. Ці організації мають всі загальні характеристики юридичних осіб публічного права. Однак функціонування комунальної юридичної особи в конкретній організаційно-правовій формі визначає її специфічні риси. Тому комунальні підприємства, установи та організації мають відмінності між собою, зокрема за напрямом і змістом основної функціональної діяльності.

Основними проблемами, що створюють об'єктивні перешкоди для розвитку ефективного комунальних підприємств є технологічна нездатність їх основних фондів, законодавча база, яка визначає правовий статус і основи діяльності комунальних підприємств, є досить колізійною, а також наявність у них організаційно-управлінських структур, властивих плановій економіці.

Правове забезпечення діяльності комунальних підприємств включає нормативно-правові акти, що визначають основи їх функціонування, повноваження та відповідальність. Організаційне забезпечення передбачає створення і функціонування внутрішньої структури комунальних підприємств, а також визначення взаємодії між ними та органами місцевого самоврядування.

Діяльність ТОВТАО на фармацевтичному ринку спрямована на забезпечення населення області якісними та доступними лікарськими засобами, а також на організацію ефективної мережі розподілу медичних препаратів через аптечні заклади. Це комунальне підприємство функціонує як комплексна структура, яка об'єднує виробничі, торгові та логістичні

компоненти, що дозволяє зберігати контроль над усім процесом від виготовлення ліків до їх реалізації кінцевому споживачу.

ТОВТАО активно сприяє розвитку фармацевтичного ринку області, працюючи на забезпечення потреб населення в лікарських засобах, розвитку аптечної інфраструктури та покращенні якості фармацевтичного обслуговування на території Тернопільської області.

Діяльність ТОВТАО на фармацевтичному ринку стикається з кількома суттєвими проблемами, які впливають на їх ефективність та доступність фармацевтичних послуг для населення. Тернопільське обласне виробничо-торгового аптечного об'єднання має обмежене фінансування через бюджетні обмеження Тернопільської обласної ради. Це призводить до дефіциту коштів на оновлення асортименту, модернізацію обладнання або покращення умов праці для фармацевтів.

ТОВТАО не може конкурувати з приватними аптечними мережами, які мають більший доступ до фінансування, здатні пропонувати більш широкий асортимент лікарських засобів, а також реалізовувати ліки за більш привабливими цінами завдяки оптовим закупівлям. В мережі аптек ТОВТАО спостерігається обмежений асортимент лікарських засобів, особливо в сільській місцевості, де ці аптеки мають менш стабільне фінансування. Це обмежує доступ населення до необхідних ліків, особливо в періоди підвищеного попиту або при дефіциті певних медикаментів.

Проблеми з управлінням і недостатня мотивація персоналу. Фармацевти ТОВТАО та інший персонал інколи не мають достатніх стимулів для високоякісного обслуговування клієнтів, оскільки комунальні установи не завжди можуть запропонувати конкурентні умови праці, заробітну плату та професійне зростання.

Також виявленою нами проблемою є обмежений доступ до сучасних фармацевтичних технологій і інновацій, та застарілі приміщення та технічне оснащення. Багато комунальних аптек цього об'єднання працюють у приміщеннях, що потребують капітального ремонту або модернізації. Це не

лише знижує комфорт і безпеку для пацієнтів і працівників, а й впливає на загальний імідж установи, що, в свою чергу, зменшує попит на її послуги.

ТОВТАО не має достатніх ресурсів для проведення ефективної маркетингової кампанії. Це призводить до недостатньої інформованості населення про їхні послуги, програми лояльності або спеціальні пропозиції, що обмежує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Соціально відповідальна діяльність ТОВТАО під час війни стала важливою складовою підтримки громади та медичних установ в умовах надзвичайного стану. Воно активно долучилося до гуманітарної допомоги та забезпечення лікарськими засобами, медичним обладнанням та іншими необхідними ресурсами для військових та цивільних осіб. Нівелювання корупційних ризиків в діяльності комунальних установ є важливою складовою забезпечення ефективного управління, прозорості та доброчесності у публічному секторі. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає як превентивні заходи, так і механізми реагування на порушення.

Задля повноцінного подолання наслідків війни й активізації повоєнного відновлення економіки маю першочергово вжитися управлінські кроки, націлені на потенційне зменшення корупції в комунальних установах й підприємствах через встановлення результативних запобіжників.

Важливим є запровадити механізми запобігання можливим конфліктам інтересів, зокрема шляхом заборони участі в конкурсі для осіб, які є учасниками чи кінцевими бенефіціарними власниками підприємств, що надають послуги на конкурентних ринках, а також є депутатами місцевих рад, під управлінням яких знаходяться комунальні підприємства. Також забороняти участь тим, хто був притягнутий до кримінальної відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення на підставі обвинувального вироку, що набрав законної сили.

Безсистемне створення комунальних підприємств призвело до того, що різні громади мають різні погляди на необхідність таких підприємств і

методи їх управління. Через відсутність чітко визначеної політики щодо власності комунальних підприємств як на рівні органів місцевого самоврядування, так і окремих підприємств, зростають ризики політичного впливу, спрямованого на задоволення приватних інтересів осіб, наближених до місцевої влади. Це також призводить до відсутності чітко сформульованих цілей діяльності таких підприємств і до непрофесійного управління.

В цьому напрямку важливим є, додержання загальної політики власності щодо підпорядкованих комунальних підприємств, враховуючи, що комунальна власність повинна включати лише ті підприємства, що виконують функції, безпосередньо покладені на місцеву раду, якщо ці функції не можуть бути повністю виконані приватними підприємствами. Це стосується, зокрема, природних монополій та діяльності, що має соціальне значення для суспільства і не може бути реалізована приватними суб'єктами господарювання в повному обсязі.