

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЦІЖ Діана Іванівна

**Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах
цифрової трансформації**
**/ Innovative human resource strategies in the context of digital
transformation**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУПз-41
Д.І. Ціж

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., професор Качан Є. П.

підпис

Випускню кваліфікаційну
роботу допущено до захисту:
«___»_____2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу
Ступінь вищої освіти «бакалавр»
Спеціальність 281 Публічне управління та
адміністрування» Освітня програма – Публічне
управління та адміністрування (Назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Михайло ШКІЛЬНЯК

«_____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ціж Діані Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

**Механізми розвитку співпраці територіальних громад в умовах
децентралізації / Mechanisms for development of cooperation of
territorial communities in the conditions of decentralization**

керівник роботи д.е.н., проф. _____

затверджені наказом по Університету від _____ 2024 р. № _____

2. Строк подання студентом закінченої кваліфікаційної роботи
01.06. 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавча та нормативно-правова база з питань управління співробітництвом об'єднаних територіальних громад, методичні та інструктивні матеріали забезпечення міжмуніципального співробітництва, дані офіційної статистики, науково-монографічна література, практичні матеріали діяльності досліджуваної організації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-інституційні основи розвитку співпраці об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації

2. Аналіз механізмів розвитку співпраці об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації.

3. Шляхи вдосконалення форм та механізмів співпраці об'єднаних територіальних громад

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиці, схеми, графіки, діаграми, картограми,
машинограми

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	При- мітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами та складання плану роботи.	До 01.11.2024 р.	
2	Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи (1 розділ роботи).	До 01.02.2025 р.	
3	Написання аналітично-розрахункової частини кваліфікаційної роботи (2 розділ роботи)	До 01.03.2025 р.	
4	Написання проектної (конструктивної) частини кваліфікаційної роботи (3 розділ)	До 01.04.2025 р.	
5	Представлення першого варіанту кваліфікаційної роботи, перевірка та внесення змін керівником	До 15.04.2025 р.	
6	Доопрацювання зауважень та представлення чистового варіанту кваліфікаційної роботи. Підготовка супроводжуючих документів.	До 05.05.2025 р.	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на оригінальність тексту.	До 15.05.2025 р.	
8	Оформлення кваліфікаційної роботи та отримання допуску до захисту.	До 25.05.2025 р.	
9	Подання кваліфікаційної роботи на захист в атестаційну комісію.	До 01.06.2025 р.	

Студент _____ Ціж Д.І.
підпис

Керівник роботи _____ д.е.н., проф. Качан Є. П.
підпис

АНОТАЦІЯ

Ціж Діана Іванівна. Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2026.

У першому розділі досліджено теоретико-організаційні засади функціонування системи управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

У другому розділі проведено аналіз діючої системи управління персоналом та оцінено ефективність механізмів впровадження цифрових технологій на КП «Тернопільводоканал».

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення HR-стратегії та розроблено дорожню карту впровадження інноваційних технологій в управління персоналом досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 49 позицій, містить 4 додатки. Робота містить 7 рисунків та 10 таблиць.

ANNOTATION

Tsizh Diana. Innovative human resource strategies in the context of digital transformation. – The Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational qualification of «bachelor» in specialty 073 «Management» – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2026.

The first section covers the theoretical and organizational principles of the personnel management system functioning in the context of digital transformation.

The second section conducts an analysis of the current personnel management system and evaluates the efficiency of mechanisms for the implementation of digital technologies at KP "Ternopilvodokanal".

In the third section, the ways to improve the HR strategy are proposed and a roadmap for the implementation of innovative technologies in the personnel management of the studied enterprise is developed.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of literature of 49 numbers, 4 additions. There are 7 pictures and 10 tables in a work.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»	15
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз ефективності кадрової політики та механізмів впровадження цифрових технологій в роботу з персоналом	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»	30
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Стрімка цифровізація економічних процесів кардинально змінює функціонування сучасних підприємств, перетворюючи людський капітал на ключовий драйвер ринкової конкурентоспроможності. У новітніх реаліях традиційні методи кадрового адміністрування втрачають дієвість, поступаючись місцем інноваційним HRM-стратегіям на базі штучного інтелекту та великих даних. Водночас об'єкти критичної інфраструктури, зокрема комунальні підприємства, стикаються з безпрецедентним кадровим дефіцитом, старінням робочої сили та низьким рівнем автоматизації рутинних операцій. Це зумовлює гостру економічну потребу в розробці адаптивних електронних екосистем, здатних нівелювати бюрократичне навантаження, оптимізувати процеси рекрутингу та сформувати стійкий бренд роботодавця у мінливому висококонкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Фундаментальні аспекти управління трудовими ресурсами та процеси впровадження інформаційних технологій у кадрову політику активно вивчали численні науковці. Зокрема, вагомий внесок у дослідження проблематики зробили М. Буднік, Л. Медяна, М. Виноградський, Н. Ситник, А. Пелих, А. Линенко, В. Белік, С. Філіна, Н. Попенко, О. Череп, О. Кравчук, І. Варіс, Т. Вонберг, А. Головка та С. Цимбалюк. Незважаючи на ґрунтовність теоретичних напрацювань, питання комплексної інтеграції цифрових платформ рекрутингу, систем самообслуговування та інструментів дистанційної адаптації персоналу на консервативних комунальних підприємствах залишаються недостатньо розкритими, що вимагає подальшого наукового пошуку.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних напрямів вдосконалення HR-стратегії підприємства на основі впровадження інноваційних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети було сформовано такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-організаційні засади функціонування системи управління персоналом в умовах глобальної цифрової трансформації.
2. Охарактеризувати загальний фінансово-економічний та організаційний стан діяльності КП «Тернопільводоканал».
3. Проаналізувати ефективність діючої кадрової політики та існуючі механізми використання електронних технологій у роботі з трудовим колективом.
4. Розробити конкретні шляхи вдосконалення кадрової стратегії та запропонувати дорожню карту впровадження інноваційних HRM-рішень у практичну діяльність КП «Тернопільводоканал».

Об'єктом дослідження є комплексний процес управління персоналом сучасного підприємства в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають інноваційні стратегії, методи та цифрові інструменти вдосконалення системи кадрового менеджменту на прикладі комунальної установи.

Методологічною основою роботи слугує **сукупність** загальнонаукових та спеціальних **методів пізнання**, які дозволили забезпечити об'єктивність результатів. Метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу застосовувався для розкриття сутності базових дефініцій і концепцій діджиталізації. Методи фінансово-економічного та статистичного аналізу використано для глибокої оцінки рентабельності, продуктивності праці й динаміки статеві-вікової структури персоналу. Графічний та табличний методи дозволили наочно візуалізувати складні організаційні структури, матриці ризиків і змодельовати архітектуру майбутньої цифрової системи рекрутингу. Метод моделювання застосовано під час розробки покрокової дорожньої карти імплементації інноваційних програмних модулів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані прикладні рішення та розроблена інвестиційна модель цифрової

трансформації можуть бути безпосередньо імплементовані в поточну діяльність підприємств житлово-комунального господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Новітні соціально-економічні реалії виводять людський капітал на позицію фундаментального рушія виробничого поступу, що вимагає докорінної зміни механізмів регулювання трудовими ресурсами у різних галузях. Відтепер кадровий менеджмент функціонує як визначальний стратегічний інструмент конкурентної боротьби, котрий наділяє керівників HR-підрозділів статусом вищої управлінської ланки [1, с. 115]. Згідно з позицією М. Буднік та Л. Медяної, управління персоналом покликане гармонізувати глобальні орієнтири компанії із наявним кадровим забезпеченням [4, с. 27]. Ця прикладна галузь знань аналізує широку сукупність факторів впливу на працівників задля максимізації загальної продуктивності. Якщо об'єктом дослідження тут виступають індивіди та робочі колективи, то суб'єкт постає комплексною матеріально-соціальною системою відповідно до ідей А. Файоля [19, с. 22]. Головне завдання дисципліни зводиться до вивчення поведінкових закономірностей у професійному середовищі заради формування збалансованої моделі співпраці, де органічно поєднуються корпоративні, колективні та особистісні інтереси [32, с. 249].

Сучасна наукова спільнота досі не сформувала єдиного підходу до тлумачення дефініції «управління персоналом». Найбільш поширені академічні трактування цього поняття систематизовано у таблиці 1.1. Проведений аналіз дозволяє констатувати синтез системності, стратегічної гармонійності, соціально-економічної єдності та безперервного розвитку людського капіталу в новітніх управлінських парадигмах. Ці концептуальні моделі орієнтуються на створення гнучких структур із високим рівнем адаптивності до трансформацій навколишнього середовища для гарантування поточної результативності та глобальної конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи вищевикладене узагальнення, у межах цієї кваліфікаційної роботи під управлінням персоналом пропонується розуміти системно-структурний процес стратегічного планування,

розвитку, мотивації та оптимізації кадрових ресурсів задля максимально ефективної реалізації потенціалу працівників на шляху до досягнення корпоративних завдань.

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «управління персоналом»

Автор	Визначення
М. М. Буднік, Л. С. Медяна [4, с. 26]	Комплексна управлінська діяльність із формування узгоджених кадрових підсистем задля вирішення поточних тактичних і довгострокових стратегічних завдань.
М. Д. Виноградський [5, с. 28]	Соціально-економічна конструкція з інтегрованими процесами планування, прогнозування, фахового розвитку, мотивації, покращення умов праці та модерації трудових взаємин.
Н. І. Ситник [26, с. 41]	Процедура комплектування підприємства кадрами з належним рівнем компетенцій для безперебійної реалізації виробничих функцій.
А. С. Пелих [20, с. 165]	Комплекс заходів із вдосконалення кількісних та якісних характеристик штату заради виконання глобальних місій установи.
А. В. Линенко [15, с. 112]	Системна діяльність із нарощування кваліфікаційного рівня, посилення мотивації та реалізації можливостей працівників задля еволюції підприємства.
В. Д. Бєлік [2, с. 55]	Побудова та використання трудового ресурсу згідно з корпоративною політикою для досягнення встановлених результатів.
С. Філіна та ін. [28, с. 572-573]	Механізм залучення й утримання компетентних спеціалістів із паралельним формуванням стійкої мотивації до високопродуктивної діяльності та бажаної професійної поведінки згідно з корпоративною стратегією.
Н. Попенко [21, с. 119]	Спрямований вплив на колектив шляхом впровадження кадрової політики, планування потреб, рекрутингу, створення комфортних умов праці, розбудови мотиваційних інструментів і програм фахового навчання чи професійної адаптації.
О. Череп та ін. [33, с. 2]	Організований вплив на штатну чисельність для виконання планів бізнесу через максимально раціональне залучення фахового досвіду та унікальних здібностей кожної особи.

Примітка. Систематизовано автором

Теоретична база управління персоналом фіксує тісний взаємозв'язок між адміністративним суб'єктом управління та колективом компанії як основним об'єктом для реалізації стратегічних і тактичних ініціатив. Фахівці виокремлюють адміністративний, економічний та соціально-психологічний підходи до взаємодії з трудовими ресурсами, проте найбільш дієвим визнається саме їх комплексне застосування з огляду на специфіку внутрішнього середовища та різноплановість підприємницьких завдань [7, с. 115]. Згідно з

дослідженнями В. Рульєва та його співавторів, адміністративний тип базується на формалізованих важелях впливу для забезпечення абсолютної дисципліни, суворого дотримання нормативних актів і директив керівництва, що є особливо затребуваним і прогнозованим у державному секторі чи профільних установах [23, с. 22; 12, с. 39]. Натомість економічна модель концентрується на матеріальній зацікавленості працівників у зростанні конкурентоспроможності компанії. Вона превалює у приватному бізнесі ринкового типу та спирається на глибокий аналітичний розрахунок і фінансове стимулювання інноваційних ініціатив заради стабільного підвищення продуктивності праці [30, с. 58-59].

Соціально-психологічна управлінська парадигма зміщує фокус на методи переконання для досягнення максимального порозуміння з кожним членом колективу. Цей вектор органічно доповнює демократичний стиль керівництва у приватних структурах і передбачає активне застосування психологічних технологій, регулярного анкетування та різноманітних форматів морального заохочення співробітників [3, с. 166]. Подальший вибір конкретної кадрової стратегії безпосередньо детермінується масштабами бізнесу та специфікою встановлених цілей. Підприємство може орієнтуватися виключно на власний внутрішній резерв, залучати вже сформованих фахівців екстра-класу або ж масово наймати працівників середнього кваліфікаційного рівня. Кожен із цих сценаріїв потребує індивідуальних механізмів стимулювання та імплементації відповідної моделі організації кадрової роботи – від повністю інтегрованої системи до делегування повноважень чи залучення зовнішніх консультантів [10, с. 142].

Фундаментальна мета управління персоналом, на переконання С. Стрехової, полягає у планомірному формуванні та максимально раціональному використанні трудового потенціалу організації для успішного досягнення спільних результатів [27, с. 227]. Задля втілення цього стратегічного орієнтиру розробляється розгалужена система локальних цілей, котрі охоплюють забезпечення базових управлінських функцій на всіх ієрархічних щаблях. До таких ключових напрямів належать координація очікуваних

результатів через планування, регулювання алгоритмів спільних дій, постійний контроль за допомогою збору релевантної інформації та фінансове стимулювання всіх ланок [22, с. 255]. Оптимально побудована цільова модель повинна чітко артикулювати гарантії для співробітників з боку адміністрації та одночасно фіксувати вимоги керівництва до персоналу без виникнення внутрішніх суперечностей. Саме ця збалансована архітектура слугує базисом для розподілу управлінських функцій між відповідними суб'єктами – вищим керівництвом, очільниками HR-підрозділів та профільними фахівцями, тоді як єдиним об'єктом впливу незмінно залишається штат працівників компанії.

Сучасна життєдіяльність соціуму цілком залежить від електронних рішень. Академічна спільнота розглядає цифрові технології як спеціалізований комплекс інструментів для генерування, трансляції та акумулювання віртуальних даних [9, с. 6]. Зазначені системи гарантують миттєвий зворотний зв'язок між бізнесом і споживачем та виступають потужним рушієм популяризації товарів. У межах управління персоналом цей інструментарій забезпечує повноцінний цикл обробки масивів інформації для бізнес-процесів. Варто розмежовувати ключові дефініції: оцифрування означає суто технічне переведення фізичних носіїв у машинно-зчитуваний дискретний формат, тоді як цифровізація відображає насичення навколишнього середовища розумними пристроями та налагодження мережевої взаємодії між ними. Зі свого боку, цифрова трансформація вимагає докорінної перебудови корпоративної стратегії, операційних алгоритмів і маркетингових комунікацій шляхом імплементації інновацій. Відповідно до матеріалів «Енциклопедії інформаційних наук і технологій», глобальна цифровізація – це глибока інтеграція електронних систем у всі складові суспільного буття з паралельною комп'ютеризацією робочих процедур задля досягнення максимальної доступності [42, с. 1213; 29, с. 755].

Д. Террар розглядає цифрову трансформацію як фундаментальний перехід до новітніх методів мислення та виконання завдань за допомогою мобільних і соціальних платформ. Цей еволюційний етап неминуче провокує зміну управлінських парадигм, стимулює генерацію інновацій та вимагає

конструювання оригінальних бізнес-моделей для всебічного покращення досвіду всіх зацікавлених сторін [48]. На мікроекономічному рівні цифровізація трактується як безпосереднє впровадження електронних платформ у щоденну практику приватних організацій [34, с. 18]. Зазначений процес здатен охоплювати окремі фрагменти функціонування підприємства або ж зумовлювати комплексну перебудову всієї архітектури управління. Показово, що на етапі свого зародження цей термін асоціювався виключно з конвертацією аналогових сигналів, однак сьогодні науковці наділяють його значно глибшим змістом. Нині академічний світ визначає це явище як повноцінну «цифрову революцію», котра безповоротно змінює всі вектори людської життєдіяльності.

У таблиці 1.2 систематизовано фундаментальні трактування цього терміна.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування поняття «цифровізація»

Автор	Тлумачення поняття
О. Грибіненко [8, с. 35]	Вектор фундаментальної трансформації та залучення інноваційних технологій для вдосконалення господарських операцій, підвищення загальної результативності компанії та оптимізації комунікації з клієнтами.
Дж. Врана, Р. Сінгх [47, с. 4]	Створення віртуального двійника для матеріальних об'єктів чи фізичних явищ на базі бітів і байтів; перенесення паперових документів, візуальних матеріалів та аудіозаписів у цифрове середовище.
С. Король, Є. Польовик [43, с. 69]	Формування глобальної екосистеми для збору, надійного збереження та глибокої аналітики інформації; покращення алгоритмів пошуку в мережі Інтернет; робота з великими даними; імплементація систем штучного інтелекту та промислового Інтернету речей.
Л. Лігоненко, А. Хріпко [16]	Механізм переведення інформаційних потоків у комп'ютерний формат; заміщення традиційних паперових носіїв їхніми електронними аналогами та оцифрування фізичних зображень.
Д. Семилітко [24, с. 77]	Перехід компанії на прогресивні алгоритми мислення та роботи з використанням соціальних і мобільних платформ; оновлення управлінських підходів та впровадження нестандартних бізнес-моделей. Дослідник відокремлює це явище від діджитал-трансформації, яку розглядає як масштабну перебудову бізнесу через технології задля максимальної продуктивності та покращення клієнтського досвіду.

Примітка. Складено автором

Узагальнення різнопланових наукових позицій щодо поняття «цифровізація» дає змогу визначити його як комплексний конструкт, який акумулює технологічні, організаційні та культурні трансформації новітнього

соціуму. Аналіз академічних поглядів підтверджує: зазначений процес базується на залученні інноваційних рішень для вдосконалення бізнес-процесів, автоматизації типових операцій та оптимізації комунікації зі споживачами.

Сучасна цифровізація сфери управління людськими ресурсами вимагає ґрунтовного аналізу новітніх HRM-систем та інтеграції передових технологічних рішень у щоденну практику кадрових підрозділів. Відхід від суто традиційних методів роботи зумовлений їхньою низькою динамічністю, тоді як залучення інструментарію штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, методів гейміфікації чи спеціалізованих мобільних застосунків дозволяє суттєво оптимізувати всі без винятку процеси взаємодії з персоналом. Згідно з дослідженнями О. Кравчук, І. Варіс та Т. Бідної, мобільні рішення гарантують високу зручність комунікації між роботодавцем і фахівцем на будь-якому етапі професійного циклу [14, с. 93]. Зі свого боку Т. Вонберг та А. Головка наголошують, що ігнорування згаданого цифрового потенціалу неодмінно призводить до відчутних втрат часу та катастрофічно знижує конкурентоспроможність компанії на ринку праці [6, с. 314]. Відповідно, формування адаптивної електронної екосистеми стає фундаментальною умовою забезпечення життєздатності сучасного бізнесу.

Фундаментальною складовою комплексної цифровізації кадрового менеджменту виступає застосування технологій обробки великих масивів інформації та глибинної аналітики для прогнозування ринкових тенденцій і точного визначення внутрішніх потреб організації. Цей напрям охоплює постійний моніторинг показників продуктивності штатних одиниць, збір зворотного зв'язку від колективу, а також ретельну оцінку зовнішніх економічних маркерів діяльності конкурентів. Завдяки переходу до прийняття управлінських рішень на основі верифікованих статистичних даних компанії отримують змогу завчасно виявляти проблемні зони у корпоративній структурі, раціонально розподіляти наявний людський ресурс та формувати дієві механізми мотивації співробітників. Звертаючи увагу на ці аспекти, В. Варга зазначає:

«нововведення призначаються для прискорення та полегшення роботи зі значною базою інформації [45, с. 3].

Дедалі більшого поширення в архітектурі цифрового управління персоналом набувають алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту, здатні автоматизувати левову частку рутинних операцій HR-фахівців. Інтеграція систем обробки природної мови та прогнозової аналітики докорінно змінює механізми оцінювання компетенцій і подальшого професійного розвитку працівників, що підтверджується позицією Д. Вілфреда щодо неминучого зростання ролі цих технологій у майбутньому [49, с. 17]. На підтвердження невідворотності таких трансформацій Дж. Блек та П. ван Еш наводять вагомі аргументи: «по-перше, оскільки конкурентні переваги перейшли від матеріальних до нематеріальних активів, людський капітал перейшов від допоміжної ролі до головної ролі. По-друге, у міру того як цифровізація змінила як бізнес, так і соціальний ландшафт, цифровий рекрутинг людського капіталу перемістився з периферії в центр. По-третє, нещодавні та найближчі досягнення в рекрутингу з підтримкою штучного інтелекту підвищили ефективність найму настільки, що керівники ігнорують їх або відкладають їх використання на свій страх і ризик» [39].

Фінальним концептуальним елементом електронної HR-стратегії виступає цілеспрямоване використання соціальних мереж і спеціалізованих платформ для побудови потужного бренду роботодавця у віртуальному просторі. Майданчики формату LinkedIn слугують надійним інструментом підтримки ділової комунікації, моніторингу професійної активності фахівців та аналізу їхніх профілів за допомогою рекомендаційних алгоритмів. Описуючи специфіку пошуку вузькопрофільних спеціалістів, Т. Вонберг та Д. Кудименко констатують: «ІТ-спеціалісти не шукають роботу через оголошення в газетах або метро, і залучити таких фахівців можна, переважно використовуючи нестандартні для пересічного кандидата методи, наприклад через LinkedIn. І, відповідно, рекрутер повинен володіти навичками роботи в цій соціальній мережі для ділового спілкування» [46, с. 289]. Водночас якісна презентація

корпоративної культури через відеоматеріали та інший інтерактивний контент безпосередньо впливає на загальний рівень утримання кадрів. На цьому акцентує С. Цимбалюк: «до переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, належать: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності» [31, с. 252].

В своєму дослідженні О. Кравчук зі співавторами наводять наступні тренди використання цифрових технологій в HR-практиках (рис. 1.1).

Цифрові технології	HR-процеси	Програмне забезпечення
• Комунікаційні роботи • Соціальні мережі • Аналіз великих даних • Штучний інтелект • Машинне навчання • Хмарні технології	• Добір та рекрутинг, адаптація персоналу, управління корпоративною культурою • Пошук та залучення талантів, формування та розвиток бренду роботодавця • HR аналітика, планування, прогнозування, розроблення стратегії та політики • HR аналітика, планування, прогнозування, розроблення стратегії, навчання персоналу • Розвиток, навчання та адаптація персоналу, управління досвідом працівників • Переважна більшість процесів менеджменту персоналу	• SkillangeBot, Gmail Bot, Plop, BirthdayBot, AI Partner, Демон, Кирило • LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube • Workforce Now, Visier, Sense, Hibob, URIS, Workday, Prism, Analytics • Textio, Entelo, Hiretual, IDEAL, HackerRank, • Microsoft Azure Machine Learning, IBM Watson, Google TensorFlow, Amazon ML • Oracle, SAP, ADP, Ultimate, Ceridian, Infor, Gusto, Paycor, Hi Bob, Sage

Рис. 1.1. Тренди використання цифрових технологій в управлінні персоналом підприємства

Примітка. Складено автором на основі [13, с. 4]

Під час аналізу арсеналу сучасного кадрового менеджменту І. Миколайчук та М. Шома констатують: «в сучасній практиці роботи з персоналом є велика

кількість інструментів набору, в тому числі засобів програмного забезпечення рекрутингових технологій» [17, с. 338]. Проте сьогодні цей інструментарій виходить далеко за межі первинного пошуку кандидатів і поширюється на глобальну цифровізацію управління людськими ресурсами завдяки стрімкому розвитку нейромереж та систем машинного навчання. Інтеграція штучного інтелекту в щоденну практику кадрових підрозділів дозволяє делегувати алгоритмам виснажливу рутину роботи з масивами даних та вивільняє простір для стратегічного планування чи розвитку талантів. На цьому наголошує колектив дослідників [40], який доводить здатність автоматизованих систем забезпечувати доступ до безмежних аналітичних ресурсів для мінімізації людського фактора під час комплексної оцінки компетенцій працівника. Якщо традиційні методи кадрового адміністрування неминуче супроводжуються суб'єктивізмом та втратою цінного технологічного досвіду, то інтелектуальний аналіз інформації гарантує абсолютну точність у визначенні відповідності фахівця корпоративній культурі підприємства [40, с. 210].

Вагомим складником новітньої архітектури кадрового менеджменту виступає прогностична аналітика для опрацювання ретроспективних даних з метою передбачення успішності співробітників, мінімізації плинності та формування довгострокових стратегій управління талантами [38, с. 5]. Паралельно з цим глобальна цифровізація зумовлює впровадження спеціалізованих віртуальних помічників, які відмінно оптимізують безперервну комунікацію з трудовим колективом та автоматизують базові запити працівників. Згідно з позицією Н. Евелейх, подібні мобільні рішення є критично необхідними для налагодження ефективного діалогу з представниками новітніх поколінь, частка яких на глобальному ринку праці невідомо зростає [41]. Логічним доповненням цієї електронної екосистеми залишаються спеціалізовані портали з працевлаштування та різного роду програмні комплекси [44, с. 294-296]. Використання відповідного програмного забезпечення нині трансформувалося з інструменту публікації вакансій у потужну базу для моніторингу ринку професіоналів та підтримки зовнішнього резерву компанії.

Масштабна цифрова трансформація кардинально переформатувала механізми внутрішньокорпоративної взаємодії та вивела процеси адаптації чи утримання персоналу на принципово новий рівень. Сучасні внутрішні соціальні мережі та спеціалізовані платформи генерують персоналізований досвід для кожного члена команди через гарантований безперешкодний доступ до навчальних матеріалів, оздоровчих ресурсів і систем оцінювання результативності незалежно від фізичного місця перебування співробітника. Надзвичайно дієвим важелем у цій системі координат виступає гейміфікація. За спостереженнями Г. Середи, її доцільно застосовувати як повноцінну мотиваційну технологію для безперервного розвитку персоналу та стимулювання загальної продуктивності праці [25, с. 221], що пов'язане зі здатністю ігрових елементів формувати позитивний мікроклімат, демонструвати інноваційність компанії та перетворювати рутинне робоче середовище на простір креативної співпраці висококласних професіоналів.

Підсумовуючи, можна констатувати, що в сучасних соціально-економічних реаліях управління персоналом перетворилося на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Фундаментальним рушієм цих змін виступає цифровізація, яка докорінно переформатовує традиційні HR-процеси. Впровадження інноваційних технологій – штучного інтелекту, аналітики великих даних, мобільних застосунків та соціальних мереж – дозволяє автоматизувати рутинні операції, мінімізувати суб'єктивний фактор і оптимізувати прийняття управлінських рішень. Водночас цифрова трансформація кадрового менеджменту не обмежується лише технологічним оновленням, а охоплює глибокі організаційні та культурні зміни. Застосування прогресивних інструментів, зокрема гейміфікації та систем прогнозової аналітики, сприяє формуванню гнучкої корпоративної екосистеми, підвищує рівень мотивації, залученості й адаптивності працівників. Отже, створення електронної інфраструктури та перехід до інноваційних моделей управління людським капіталом є критично необхідною умовою стабільного розвитку сучасного бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Тернопільводоканал» виступає ключовим суб'єктом господарювання у сфері житлово-комунального комплексу Тернопільського регіону. Заснована восени 1997 року Тернопільською міською радою, ця організація пройшла тривалий шлях еволюції від базового радянського постачальника до масштабного підприємства, що забезпечує життєдіяльність цілого обласного центру та прилеглих сіл [11]. Юридичний статус комунальної власності накладає специфічні зобов'язання на керівництво компанії. Головною метою діяльності є не максимізація чистого прибутку, а безперебійне задоволення потреб населення та бізнесу в якісній питній воді. Підприємство функціонує на засадах повного господарського відання майном територіальної громади, маючи значний рівень автономії у прийнятті операційних та кадрових рішень. Стратегічне значення компанії важко переоцінити, оскільки від її стабільної щоденної роботи безпосередньо залежить санітарно-епідеміологічне благополуччя регіону. Детальні базові відомості про досліджуваний об'єкт, включаючи його актуальні реквізити, розмір статутного капіталу та контактну інформацію, систематизовано у таблиці 2.1.

Масштаби обслуговування КП «Тернопільводоканал» охоплюють понад 110 тис абонентів серед фізичних осіб та близько 4,5 тис комерційних і бюджетних установ. Для забезпечення такого обсягу робіт організація володіє потужною матеріально-технічною базою та солідним фінансовим ресурсом, де статутний капітал станом на 2026 рік становить 260 млн грн. Основний вид діяльності фокусується на заборі, очищенні та постачанні води, проте компанія також активно займається відведенням стічних вод, ремонтом відповідних інженерних мереж та навіть будівництвом комунікацій. Станом на кінець 2025

року середньооблікова чисельність працівників складала 481 особу, що робить водоканал одним із найбільших роботодавців комунального сектору міста. Така багатoproфільність вимагає чіткої координації дій між різними технічними підрозділами. Ефективна реалізація поставлених завдань неможлива без злагодженої роботи колективу, який щоденно обслуговує сотні кілометрів зношених труб. Це формує високе навантаження на існуючу систему менеджменту.

Таблиця 2.1

Основні дані КП «Тернопільводоканал»

Параметр	Характеристика
Повна назва	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»
Коротка назва	КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»
Правовий статус	Комунальне підприємство
Дата заснування	20.11.1997
Код ЄДРПОУ	03353845
Засновник	Тернопільська міська рада (100% частка)
Статутний капітал	260 000 000,00 грн
Спеціалізація підприємства	Централізоване постачання холодної води та водовідведення
Основний вид діяльності	36.00 Забір, очищення та постачання води
Кількість працівників	481 особа (станом на кінець 2025 року)
Місцезнаходження	Україна, 46008, місто Тернопіль, вул. Старий Поділ, будинок 7
Контакти	Тел.: +38(035) – 252 – 52 – 20; Веб – сторінка: http://www.vodokanal.te.ua/
Керівництво	Директор – Кузьма Володимир Антонович

Примітка. Складено автором на основі [35; 36; 37]

Архітектура управління комунальним підприємством суттєво відрізняється від класичних комерційних структур, що зумовлено високим рівнем підзвітності міській раді. Організаційна структура управління КП «Тернопільводоканал» побудована за лінійно-функціональним принципом, що детально відображено на рисунку 2.1. На чолі компанії стоїть директор, який призначається міським головою шляхом укладення контракту і несе персональну відповідальність за результати діяльності. Йому безпосередньо підпорядковуються ключові заступники – головний інженер, заступник з економічних питань та заступник з комерційної діяльності. Головний інженер

курує весь технічний блок, що є найважливішим сегментом водоканалу. До його сфери відповідальності входять служби водопровідних мереж, очисні споруди каналізації, насосні станції та аварійно-диспетчерська служба. Ця гілка влади має найбільшу кількість підпорядкованого лінійного персоналу, який працює у цілодобовому режимі. Суворі ієрархія дозволяє оперативно реагувати на аварійні ситуації, проте часто гальмує впровадження інновацій.

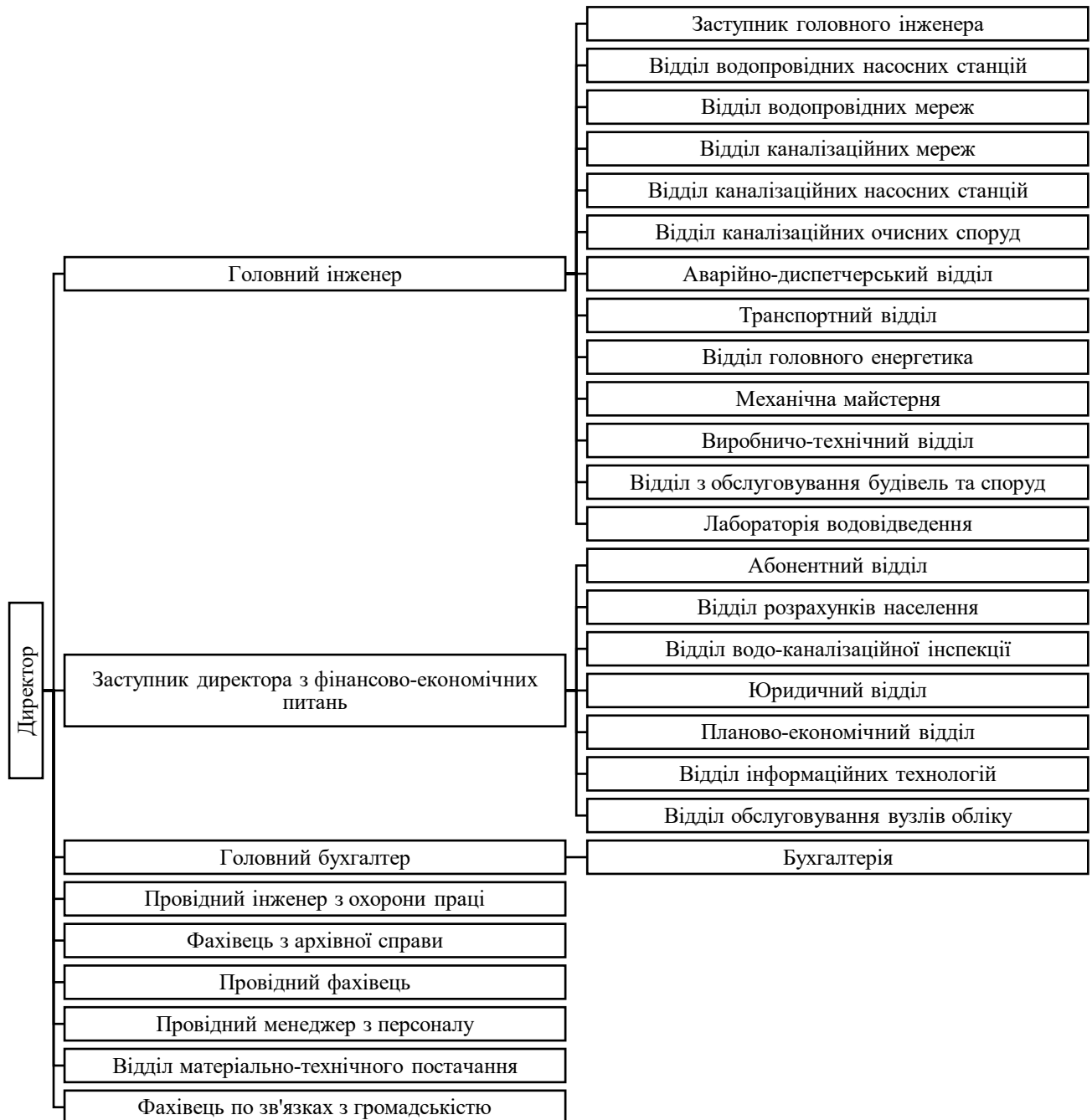


Рис. 2.1. Організаційна структура управління КП «Тернопільводоканал» [18]

Комерційний та економічний блоки управління відповідають за фінансову стабільність установи. Заступник директора з комерційної діяльності координує роботу абонентських відділів, служби збуту та контролерів, які взаємодіють зі споживачами. Саме цей підрозділ генерує основний грошовий потік компанії через збір платежів за надані послуги водопостачання та водовідведення. Економічний блок зосереджений на формуванні тарифної політики, плануванні бюджету та проведенні тендерних закупівель, що є критично важливим в умовах суворого контролю за витрачанням фінансів. Окрему, але вкрай важливу ланку становить бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером, яка забезпечує податковий облік та контроль за рухом активів підприємства. Усі ці відділи генерують величезний масив паперової документації. Документообіг між комерційною службою та технічним блоком часто супроводжується затримками, що свідчить про нагальну потребу в автоматизації базових процесів взаємодії. Управління людськими ресурсами виділено в окрему структурну одиницю – відділ кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору. Наразі функціонал цього відділу зведений переважно до класичного кадрового діловодства: оформлення наказів на прийом чи звільнення, ведення паперових особових справ, заповнення трудових книжок та контролю табелів робочого часу. Через високу частку робітничих професій у загальному штаті, фахівці з персоналу змушені витрачати левову частку свого ресурсу виключно на рутинну бюрократичну роботу. Відділ працює у жорсткому реактивному режимі, постійно закриваючи гарячі поточні вакансії, але зовсім не формуючи довгострокової стратегії утримання працівників.

Глибокий аналіз фінансово-економічного стану комунального підприємства за період з 2023 по 2025 рік (Додатки Б-Г) демонструє доволі складну картину господарювання, де стабільне зростання доходів нівелюється ще більш стрімким збільшенням операційних витрат. За досліджуваний час чистий дохід від реалізації послуг водопостачання та водовідведення зріс на 93 712 тис грн, досягнувши позначки у 470 441 тис грн на кінець 2025 року. Попри таку позитивну динаміку виручки, загальний фінансовий результат компанії

залишається стабільно від'ємним, що свідчить про системну кризу ліквідності. Найглибший збиток зафіксовано у 2024 році на рівні 91 866 тис грн, після чого підприємству вдалося скоротити дефіцит до 25 422 тис грн, однак вийти на рівень беззбитковості так і не судилося. Головною причиною такої ситуації є випереджальні темпи росту собівартості наданих послуг, яка збільшилася на 101 988 тис грн, що детально представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності

КП «Тернопільводоканал» за 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Відхилення, 2025 до 2023	
	2023	2024	2025	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	376 729	418 382	470 441	93712	24,9
2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	312 747	370 273	414 735	101988	32,6
3. Валовий прибуток, тис. грн	63 982	48 109	55 706	-8276	-12,9
4. Адміністративні витрати, тис. грн	14 974	16 568	18 281	3307	22,1
5. Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	-8 829	-91 866	-25 422	-16593	-187,9
6. Необоротні активи, тис. грн	1 326 290	1 463 266	1 499 813	173523	13,1
7. Оборотні активи, тис. грн	161 279	184 471	134 313	-26966	-16,7
8. Загальна вартість активів, тис. грн	1 487 569	1 647 737	1 634 126	146557	9,9
9. Власний капітал підприємства, тис. грн	492 512	372 719	364 741	-127771	-25,9
10. Довгострокові зобов'язання, тис. грн	704 080	848 503	730 120	26040	3,7
11. Поточні зобов'язання, тис. грн	290 977	426 515	539 265	248288	85,3
12. Середньооблікова кількість працівників, осіб	516	491	481	-35	-6,8
13. Фонд оплати праці, тис. грн	106 636	110 909	123 820	17184	16,1
14. Середньомісячна заробітна плата, грн	17 221	18 823	21 452	4231	24,6
15. Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	730,1	852,1	978,0	247,9	34,0
16. Рентабельність діяльності, %	-2,34	-21,96	-5,40	-3,06	-
17. Рентабельність активів, %	-0,59	-5,58	-1,56	-0,97	-

Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства

Оцінка ресурсної бази та структури капіталу вказує на суттєве погіршення показників фінансової стійкості, оскільки діяльність значною мірою фінансується за рахунок залучених коштів та накопичення поточних боргів. Протягом аналізованого періоду загальна вартість активів зросла до 1 634 126 тис грн, переважно завдяки збільшенню обсягу необоротних активів, які формують критичну інфраструктуру міського водоканалу. Натомість власний капітал підприємства зазнав різкого скорочення на 127 771 тис грн, впавши до 364 741 тис грн у 2025 році через хронічне накопичення непокритих збитків минулих періодів. Паралельно з цим спостерігається небезпечна тенденція до стрімкого нарощування кредиторської заборгованості, обсяг якої в сегменті поточних зобов'язань досяг критичної позначки у 539 265 тис грн. Утворений фінансовий розрив змушує адміністрацію постійно балансувати на межі касового розриву, відтерміновуючи життєво необхідні капітальні ремонти зношених мереж та обмежуючи інвестиції в модернізацію обладнання.

Деталізовані розрахунки базових індикаторів ефективності господарювання дозволяють простежити цікаву динаміку у сфері управління трудовими ресурсами підприємства. Незважаючи на загальне скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 516 до 481 особи, загальний фонд оплати праці продемонстрував стійке зростання, сягнувши 123 820 тис грн на кінець 2025 року. Це дозволило керівництву відчутно підвищити рівень середньомісячної заробітної плати, яка виросла з 17 221 грн до 21 452 грн, частково компенсуючи інфляційні втрати працівників. Завдяки оптимізації штату та одночасному збільшенню чистого доходу, компанія досягла позитивних зрушень у показнику продуктивності праці, який зріс на 247,9 тис грн у розрахунку на одного фахівця. Утім, збереження від'ємної рентабельності діяльності на рівні -5,40% чітко сигналізує про необхідність пошуку внутрішніх резервів.

Отже, загальна характеристика КП «Тернопільводоканал» засвідчила, що підприємство є стратегічно важливим суб'єктом комунального сектору регіону – воно виконує критичну функцію життєзабезпечення міста. Незважаючи на

стабільне зростання чистого доходу та підвищення показників продуктивності праці на тлі оптимізації штату, фінансово-економічний стан установи залишається кризовим. Хронічна збитковість, стрімке нарощування поточних зобов'язань та зменшення власного капіталу свідчать про системний дефіцит ліквідності. Водночас наявна жорстка лінійно-функціональна структура управління та надмірно бюрократизований підхід до кадрового адміністрування суттєво гальмують інноваційний розвиток підприємства. Відділ персоналу працює переважно у реактивному режимі, ігноруючи довгострокове стратегічне планування. За таких умов подолання негативних фінансових тенденцій вимагає не лише оптимізації витрат, але й глибокої модернізації внутрішніх процесів управління – зокрема шляхом автоматизації документообігу та імплементації сучасних кадрових практик для ефективнішого використання наявного людського капіталу.

2.2. Аналіз ефективності кадрової політики та механізмів впровадження цифрових технологій в роботу з персоналом

Комплексну оцінку кадрового потенціалу КП «Тернопільводоканал» розпочнемо з детального аналізу статеві-вікової структури колективу, що є базовим індикатором стабільності функціонування будь-якого комунального підприємства. Протягом досліджуваного періоду загальна середньооблікова чисельність персоналу організації продемонструвала стійку тенденцію до скорочення, зменшившись із 516 осіб у 2023 році до 481 особи на кінець 2025 року. Цей процес супроводжувався відчутними демографічними зсувами всередині штату, де традиційно домінує чоловіча праця через значну частку важких фізичних робіт на аварійних ділянках та очисних спорудах. Водночас спостерігається тривожний тренд щодо поступового старіння робочої сили, адже комунальний сектор сьогодні відчуває серйозний дефіцит молодих кадрів. Умови праці та рівень фінансового забезпечення часто не витримують

конкуренції з приватним бізнесом, тому залучення нових поколінь стає надзвичайно складним завданням для керівництва. Більш детальна картина розподілу співробітників за віком та статтю, а також відповідні структурні зміни за останні три роки наочно представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка статево-вікової структури персоналу КП «Тернопільводоканал»

Категорія персоналу	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Відхилення, 2025 до 2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Разом по підприємству	516	100	491	100	481	100	-35	-6,8
Чоловіки	358	69,4	335	68,2	323	67,1	-35	-9,8
Жінки	158	30,6	156	31,8	158	32,9	0	0,0
Віком до 30 років	42	8,1	35	7,1	29	6,0	-13	-31,0
Віком від 31 до 45 років	165	32,0	152	31,0	146	30,4	-19	-11,5
Віком від 46 до 60 років	218	42,2	215	43,8	212	44,1	-6	-2,8
Віком понад 60 років	91	17,6	89	18,1	94	19,5	3	3,3

Примітка. Складено автором

Аналізуючи наведені демографічні показники, можна чітко простежити поглиблення кадрової кризи в сегменті молодих спеціалістів. Кількість працівників віком до 30 років скоротилася майже на третину, і тепер їхня питома вага становить критичні 6,0 відсотка від загального штату. Натомість ядро трудового колективу формують фахівці вікових груп від 46 до 60 років та особи пенсійного віку, сумарна частка яких впевнено перевищує 63 відсотки. Така вікова диспропорція несе серйозні ризики для майбутнього розвитку підприємства, оскільки втрачається механізм природної передачі накопиченого технічного досвіду. Жіночий персонал переважно сконцентрований у фінансово-економічному блоці, абонентських відділах, хімічних лабораторіях та серед диспетчерів. Окрім демографічних характеристик, надзвичайно важливим аспектом є розподіл колективу за рівнем кваліфікації та посадовими обов'язками. Організаційна специфіка об'єкта критичної інфраструктури вимагає чіткої пропорції між адміністративним апаратом та виробничим ядром (рис. 2.2).

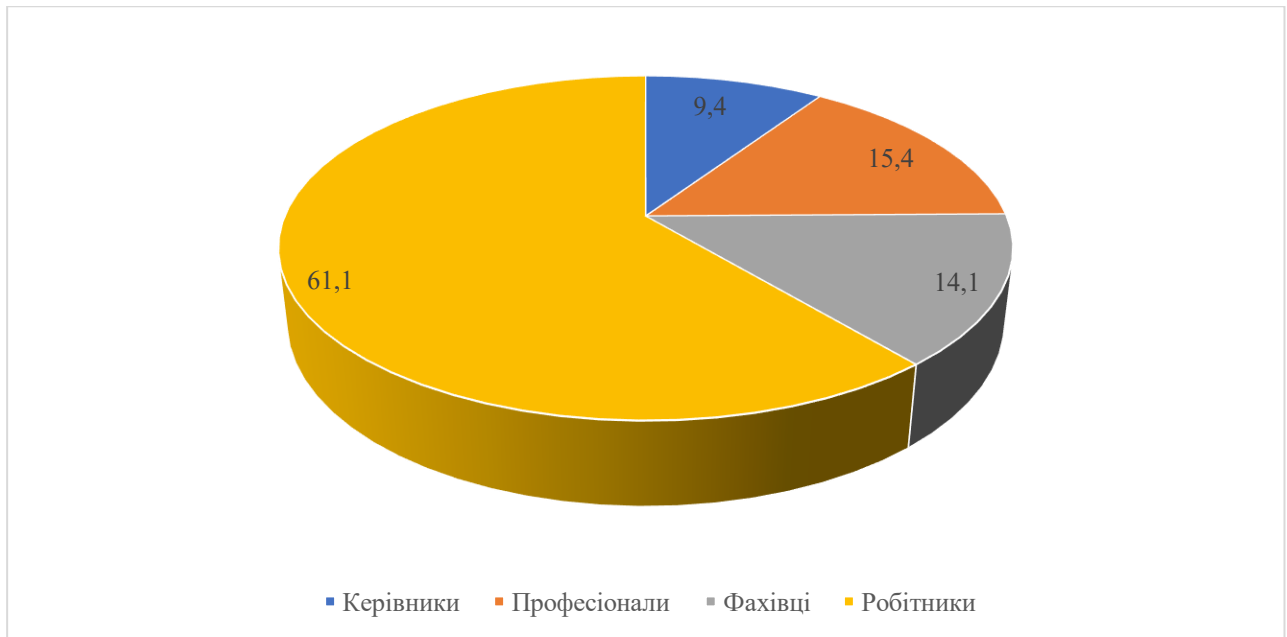


Рис. 2.2. Структура персоналу підприємства за категоріями працівників, %

Примітка. Складено автором

Представлена структура персоналу за професійними категоріями є абсолютно типовою для підприємств житлово-комунальної сфери. Більш ніж 61 відсоток усього колективу складають робітники базових спеціальностей: слюсарі аварійно-відновлювальних робіт, машиністи насосних установок, електромонтери та водії спецтехніки. Саме ця категорія працівників найменше інтегрована у цифрові процеси компанії через специфіку своєї польової роботи. Адміністративно-управлінський апарат, що включає керівників різних рівнів, становить менше десяти відсотків, забезпечуючи оптимальне співвідношення між тими, хто приймає рішення, та тими, хто їх виконує. Професіонали та фахівці, до яких належать інженери, економісти, бухгалтери й програмісти, формують майже третину штату. Вони виступають головним інтелектуальним драйвером організації і саме на цю групу найчастіше спрямовані ініціативи з автоматизації документообігу. Проте ефективність управління цими людськими ресурсами неможливо оцінити без розуміння динаміки оновлення колективу, що змушує нас перейти до аналізу міграційних процесів робочої сили.

Дослідження руху робочої сили та загальної стабільності колективу дозволяє ідентифікувати приховані проблеми у корпоративній політиці найму та

утримання кадрів. Процеси залучення нових співробітників на комунальному підприємстві суттєво ускладнені бюрократичними процедурами, жорстко регламентованими тарифними сітками та обмеженими можливостями для матеріального стимулювання новачків. Як наслідок, підприємство часто перетворюється на тимчасовий майданчик, де випускники технічних закладів здобувають перший професійний досвід і згодом мігрують до приватних компаній з вищим рівнем оплати праці. Процедура звільнення також має свої особливості, адже значна частина вибуття відбувається у зв'язку з виходом працівників на пенсію за віком. Водночас керівництво змушене періодично застосовувати жорсткі дисциплінарні заходи до осіб, які порушують правила охорони праці або ігнорують внутрішній розпорядок. Кількісний вимір цих процесів, включно з розрахунком базових індикаторів прийому та плинності кадрів за останні три роки, систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників руху персоналу на КП «Тернопільводоканал»

Показник	Рік			Відхилення, 2025 до 2023	
	2023	2024	2025	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	516	491	481	-35	-6,8
Прийнято працівників, осіб	48	32	26	-22	-45,8
Звільнено працівників загалом, осіб	73	57	36	-37	-50,7
У тому числі звільнено за власним бажанням, осіб	64	49	31	-33	-51,6
Звільнено за порушення трудової дисципліни, осіб	3	2	1	-2	-66,7
Коефіцієнт обороту з прийому, %	9,3	6,5	5,4	-3,9	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,4	10,0	6,4	-6,0	-

Примітка. Складено автором

Дані таблиці відображають поступову стабілізацію кадрового складу, але ця тенденція зумовлена радше загальним скороченням штату, аніж суттєвим покращенням мотиваційних механізмів. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 12,4 відсотка у 2023 році до 6,4 відсотка наприкінці 2025 року, що є відносно прийнятним показником для комунального сектору. Левова частка звільнень незмінно припадає на розірвання договорів за власним бажанням, що

підтверджує гіпотезу про незадоволеність частини персоналу фінансовими або організаційними умовами праці. Також варто відзначити стійке падіння коефіцієнта обороту з прийому, який нині становить мізерні 5,4 відсотка. Це означає, що підприємство фактично призупинило активне оновлення колективу, обмежуючись лише точковим закриттям найбільш критичних вакансій. Відсутність випадків масового звільнення за порушення дисципліни свідчить про непоганий рівень самоорганізації робітників, однак загальний застій у міграції персоналу вимагає термінового впровадження інноваційних інструментів цифрового рекрутингу та формування дієвого кадрового резерву.

Оцінка діючої системи фінансової мотивації на КП «Тернопільводоканал» виявляє жорстку прив'язку до традиційних тарифних сіток, що є типовим для підприємств комунального сектору. Хоча загальний фонд оплати праці продемонстрував стабільне зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись із 106 636 тис. грн у 2023 році до 123 820 тис. грн наприкінці 2025 року, структура цих витрат залишається вкрай консервативною. Лівову частку фонду формує основна заробітна плата, яка базується на посадових окладах і відпрацьованому часі. Додаткова заробітна плата переважно складається з обов'язкових законодавчих доплат за роботу в нічний час, шкідливі умови праці та вислугу років. Натомість варіативна складова, яка мала б виконувати функцію прямого стимулювання результативності, займає критично малу частку в загальному бюджеті. Детальний розподіл фінансових ресурсів за складовими елементами фонду оплати праці наведено на рис. 2.3.

Такий консервативний підхід до розподілу фінансових ресурсів суттєво обмежує можливості керівництва у заохоченні найбільш продуктивних співробітників. Мінімальна частка заохочувальних та компенсаційних виплат, яка коливається в межах 8 – 9 відсотків, фактично нівелює дієвість преміювання як інструменту управління результативністю. Колективний договір гарантує базовий соціальний захист, проте зовсім не стимулює персонал до перевиконання планових показників чи прояву інноваційних ініціатив на робочих місцях. Лінійні керівники не мають гнучких фінансових важелів для

оперативного винагородження підлеглих за успішно ліквідовану складну аварію чи економію матеріалів. Зазначена ситуація призводить до зрівнялівки, коли фахівці з різною інтенсивністю праці отримують майже ідентичну винагороду, що неминуче демотивує найбільш активну частину колективу та підштовхує її до пошуку кращих пропозицій на ринку.

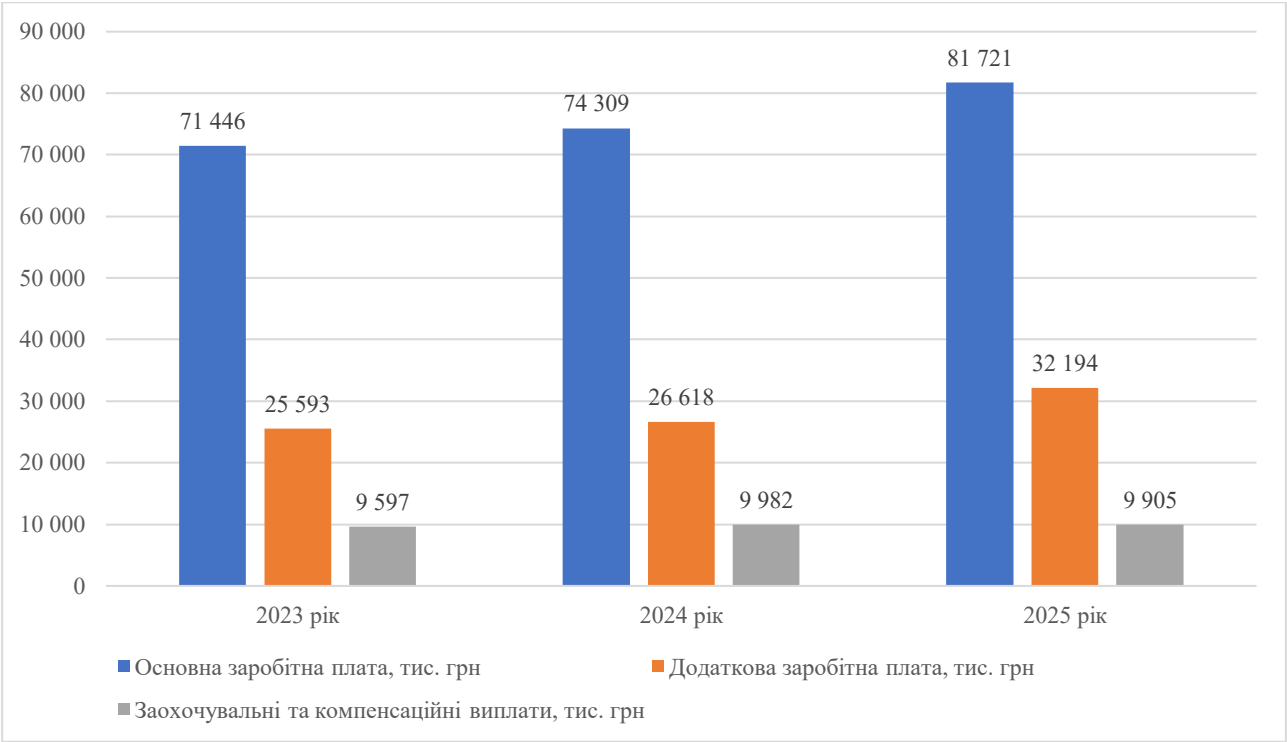


Рис. 2.3. Динаміка та структура фонду оплати праці

Примітка. Складено автором за даними звітності підприємства

Низька гнучкість мотиваційних механізмів тісно переплітається з архаїчністю адміністративних процедур, що підтверджує аудит поточного стану діджиталізації HR-процесів. Наразі підприємство використовує базові конфігурації програмного забезпечення типу «BAS» виключно для розрахунку заробітної плати та подання регламентованої податкової звітності. Облік робочого часу виробничого персоналу досі ведеться лінійними майстрами у паперових табелях, які потім вручну переносяться до електронних таблиць Excel працівниками відділу кадрів. Будь-які сучасні інформаційні системи управління талантами чи спеціалізовані HRM-рішення на підприємстві повністю відсутні. Відділ кадрів витрачає понад 70 відсотків свого робочого часу на друкування

наказів, оформлення відпусток та ведення фізичних карток працівників, що унеможлиблює виконання функції стратегічного партнерства. Матрицю поточного стану автоматизації ключових функцій наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Матриця поточного рівня діджиталізації HR-функцій на КП
«Тернопільводоканал»**

HR-функція	Застосовуваний інструмент	Рівень автоматизації (%)	Наявність проблем
Кадрове діловодство та облік	BAS Комплексне управління підприємством, MS Word	40	Дублювання даних на паперових носіях, великий обсяг ручної роботи
Табелювання робочого часу	MS Excel, паперові журнали	20	Відсутність біометричних систем, високий ризик людської помилки
Підбір персоналу (рекрутинг)	Електронна пошта, сайти вакансій	30	Відсутність єдиної бази кандидатів, ручний відбір резюме
Оцінка та навчання	Паперові анкети, журнали інструктажів	10	Повна відсутність систем e-learning, формальний підхід до оцінювання
Внутрішні комунікації	Viber-чати, паперові накази	15	Брак захищеного корпоративного порталу, розрізненість інформування

Примітка. Складено автором

Детальний аналіз наведеної матриці дозволяє ідентифікувати низку критичних прогалин у системі кадрового адміністрування. Найбільш гострою проблемою постає тотальна відсутність єдиної цифрової бази талантів, через що керівництво не має оперативної інформації про наявні компетенції, пройдене навчання чи потенціал співробітників для формування внутрішнього резерву. Внутрішні комунікації перебувають на вкрай низькому рівні – робітники аварійних бригад та машиністи дізнаються про корпоративні новини переважно з паперових оголошень на дошках або через усні розпорядження майстрів. Повна відсутність порталів самообслуговування змушує кожного працівника особисто відвідувати відділ кадрів для отримання елементарної довідки чи подання заяви на відпустку, створюючи зайві черги та марнуючи продуктивний час. Усі ці

деструктивні фактори формують складну систему взаємопов'язаних перешкод, які відображено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Профіль ключових проблем кадрового менеджменту КП
«Тернопільводоканал»

Примітка. Складено автором

Сформований профіль ключових проблем наочно демонструє, як технічне відставання у сфері управління персоналом генерує серйозні стратегічні загрози для всього підприємства. Паперова рутинна та ручне введення даних не лише сповільнюють процеси прийняття рішень, але й суттєво підвищують ризик механічних помилок у кадровому діловодстві. Через слабку комунікацію та неможливість оперативно отримувати зворотний зв'язок від лінійного персоналу, вище керівництво втрачає реальне розуміння настроїв у колективі. Як наслідок,

організація стає абсолютно непривабливою для молодих висококваліфікованих спеціалістів, які звикли до зручних цифрових сервісів та прозорих систем оцінювання. Подолання цього бар'єра вимагає негайної відмови від застарілих практик та розробки комплексної програми впровадження інноваційних технологій в екосистему водоканалу.

Підсумовуючи результати аналізу кадрової політики КП «Тернопільводоканал», можна стверджувати про наявність глибокої системної кризи в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Спостерігається вкрай небезпечна тенденція до старіння робочого колективу на тлі критичного дефіциту молодих спеціалістів, що у короткостроковій перспективі загрожує незворотною втратою накопиченої роками технічної експертизи. Діюча консервативна система фінансової мотивації є неефективною через мізерну варіативну складову заробітних плат, що повністю нівелює стимули персоналу до підвищення особистої продуктивності. Водночас рівень діджиталізації базових HR-процесів залишається критично низьким: домінує ручне паперове діловодство, а сучасні автоматизовані системи обліку, оцінки чи рекрутингу – повністю відсутні. Це генерує надмірне бюрократичне навантаження та суттєво ускладнює комунікацію. Отже, для подолання стагнації та підвищення привабливості на сучасному ринку праці комунальному підприємству необхідно терміново імплементувати комплексні цифрові HRM-рішення, запровадити гнучкі механізми матеріального заохочення та розробити дієву стратегію залучення цільової молоді.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»

Комплексне вирішення виявлених проблем у системі управління персоналом КП «Тернопільводоканал» вимагає негайного переходу від реактивного кадрового діловодства до проактивного менеджменту людського капіталу. Сучасні виклики диктують необхідність формування чіткої дорожньої карти цифрової трансформації, яка слугуватиме стратегічним орієнтиром для поступової модернізації всіх внутрішніх процесів. Ключовим завданням цього етапу є відмова від фрагментарної автоматизації на користь створення єдиної інформаційної екосистеми підприємства. Реалізація такого масштабного проекту передбачає поетапне впровадження спеціалізованих програмних рішень із їх подальшою глибокою інтеграцією в уже існуючу на підприємстві облікову базу «BAS Комплексне управління підприємством». Такий підхід дозволить зберегти накопичені історичні дані щодо нарахування заробітної плати та уникнути дублювання інформації під час розгортання нових модулів. Деталізована послідовність кроків, починаючи від первинного технічного аудиту інфраструктури і закінчуючи повноцінним запуском порталів самообслуговування для працівників, наочно відображена на рисунку 3.1.

Успішна реалізація затвердженої дорожньої карти критично залежить від якості технічного поєднання інноваційних кадрових модулів із системою «BAS Комплексне управління підприємством». Процес синхронізації вимагає налаштування захищених шлюзів передачі даних, через які інформація про новоприйнятих співробітників, їхні посадові оклади та графіки роботи автоматично потраплятиме до розрахункового блоку бухгалтерії без ручного втручання фахівців. Інтеграція забезпечить двосторонній обмін масивами даних у режимі реального часу, зводячи до нуля ризик виникнення механічних помилок під час нарахування заохочувальних виплат чи відпускних. Паралельно з цим технічний відділ повинен провести оновлення серверного обладнання

комунального підприємства, оскільки розширення цифрової архітектури передбачає значне збільшення обсягів оброблюваної інформації. Тільки після повного тестування програмних інтерфейсів та підтвердження безпеки корпоративної мережі можна переходити до впровадження спеціалізованих інструментів для залучення та утримання нових фахівців, яких так гостро потребує водоканал.



Рис. 3.1. Дорожня карта впровадження інноваційної цифрової HR-стратегії на КП «Тернопільводоканал»

Примітка. Складено автором

Головним інструментом для подолання гострого кадрового дефіциту та активного залучення молодих спеціалістів має стати сучасна система управління кандидатами, відома у фаховому середовищі як ATS. В умовах жорсткої конкуренції за кваліфікованих робітників на регіональному ринку праці комунальне підприємство не може дозволити собі повільний ручний відбір резюме. Впровадження цієї платформи дозволить автоматично збирати відгуки з усіх популярних порталів працевлаштування в єдину захищену базу,

відфільтровувати нерелевантні анкети за заданими ключовими словами та оперативно призначати співбесіди через вбудовані календарі. Модуль рекрутингу кардинально прискорить закриття гарячих вакансій слюсарів чи машиністів насосних установок, формуючи при цьому повноцінний зовнішній кадровий резерв. Логіка функціонування цього інструменту базується на постійній комунікації між усіма учасниками процесу найму, що гарантує максимальну прозорість оцінювання компетенцій. Детальна архітектура взаємодії користувачів у межах єдиної платформи рекрутингу та подальшої адаптації представлена на рисунку 3.2.

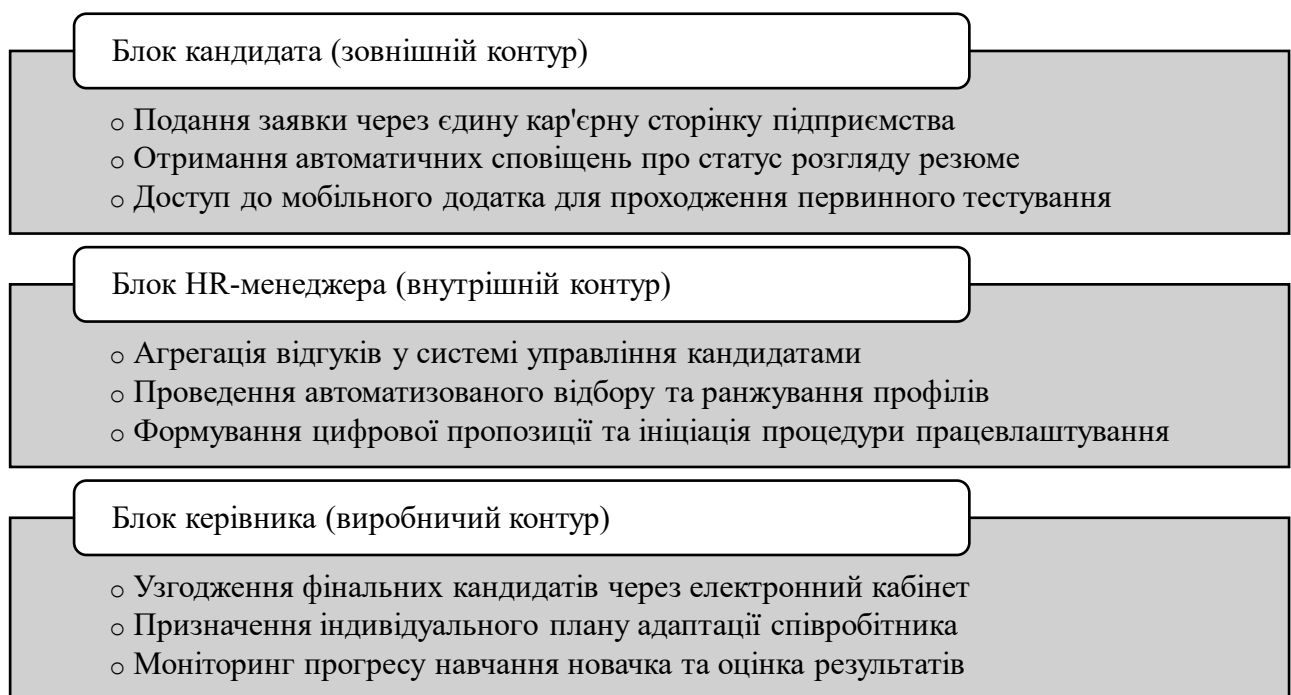


Рис. 3.2. Архітектура цифрової системи рекрутингу та адаптації персоналу

Примітка. Складено автором

Запропонована архітектура цифрової системи кардинально змінює підхід до взаємодії відділу кадрів із потенційними працівниками, переводячи комунікацію у зручний електронний формат. Коли кандидат успішно проходить усі етапи відбору, платформа автоматично генерує цифровий профіль співробітника та ініціює процедуру безпаперового працевлаштування, одразу надсилаючи необхідні дані до облікової бази підприємства. Далі естафету переймає модуль адаптації, який є критично важливим для утримання молодого

покоління фахівців у перші місяці роботи на технічно складних об'єктах водоканалу. Замість тривалого вивчення стосів паперових інструкцій з охорони праці чи посадових обов'язків, новачок отримує доступ до корпоративного мобільного рішення. Цей інструмент містить чіткий покроковий план інтеграції у виробничий процес, інтерактивні схеми комунікацій та перелік контактних даних ключових керівників. Лінійний майстер, виконуючи роль наставника, через свій планшет може щоденно відслідковувати прогрес підлеглого та оперативно коригувати його завдання.

Логічним продовженням процесу швидкої адаптації є розгортання повноцінної системи дистанційного навчання, яка дозволить безперервно підвищувати кваліфікацію всього виробничого ядра підприємства. Для специфіки комунальної галузі це означає створення електронної бібліотеки візуалізованих стандартів операційних процедур, коротких відеоінструкцій щодо ремонту засувки чи ліквідації аварій на колекторах. Молоді інженери та робітники зможуть проходити обов'язкові інструктажі безпосередньо зі своїх смартфонів, витрачаючи на це мінімум продуктивного часу. Система дистанційного навчання автоматично фіксуватиме результати тестування знань і нагадуватиме про необхідність планової переатестації, знімаючи це бюрократичне навантаження з інженерів охорони праці. Такий інноваційний підхід не лише суттєво зменшить рівень виробничого травматизму через краще засвоєння правил безпеки, але й сформує привабливий імідж роботодавця. Цифровізація процедур ознайомлення та навчання доводить персоналу, що компанія інвестує у їхній розвиток, стимулюючи довгострокову лояльність до комунального підприємства.

Нагальною потребою для КП «Тернопільводоканал» постає ліквідація застарілого паперового документообігу через автоматизацію рутинних операцій обліку робочого часу. Заміна ручних табелів, які щомісяця заповнюються майстрами на об'єктах, на електронні системи контролю доступу дозволить усунути людський фактор та підвищити загальну дисципліну. Для адміністративного персоналу та інженерів доцільно запровадити фіксацію

приходу на робоче місце за допомогою магнітних карток. Натомість для робітників аварійних бригад та операторів віддалених насосних станцій оптимальним рішенням стане біометрична ідентифікація або мобільна геолокаційна відмітка у смартфоні. Зібрані таким чином первинні дані мають автоматично та без затримок експортуватися до зарплатного модуля системи «BAS Комплексне управління підприємством». Це радикально скоротить витрати часу кадрової служби, яка раніше тижнями переносила цифри з паперових журналів до комп'ютера. Вивільнений ресурс фахівці з управління людськими ресурсами зможуть спрямувати на налагодження якісних внутрішніх комунікацій та формування сучасного іміджу підприємства.

Наступним кроком у розбудові цифрової інфраструктури має стати створення єдиного корпоративного порталу, орієнтованого на безпосередні потреби кожного працівника. Ядром цієї платформи виступить модуль системи електронного самообслуговування (Employee Self-Service), який назавжди позбавить персонал необхідності стояти в чергах під дверима відділу кадрів. Через особистий кабінет на смартфоні чи комп'ютері слюсар або диспетчер зможе за кілька кліків замовити довідку про доходи, подати заяву на щорічну відпустку чи переглянути розрахунковий листок із деталізацією преміальних виплат. Окрім суто бюрократичних функцій, портал забезпечить механізм швидкого зворотного зв'язку з лінійним персоналом. Адміністрація зможе миттєво розсилати сповіщення про нові накази, зміни у графіках чергувань чи корпоративні події, а працівники отримають змогу анонімно повідомляти про порушення техніки безпеки. Структуру та очікувані результати впровадження ключових елементів цієї платформи деталізовано в таблиці 3.1.

Успішна реалізація описаних цифрових ініціатив неможлива без грамотного управління змінами, адже будь-які інновації неминуче стикаються з внутрішнім опором колективу. Специфіка КП «Тернопільводоканал» полягає у домінуванні працівників старшої вікової групи, де понад 63 відсотки штату складають особи віком від 46 років і старше. Ця демографічна категорія традиційно демонструє найвищий рівень консерватизму та недовіри до новітніх

технологій, побоюючись втратити робоче місце через брак відповідних навичок. Щоб мінімізувати соціальну напругу, керівництво повинно розробити та запустити спеціальні програми підвищення цифрової грамотності на робочих місцях. Навчання має відбуватися у робочий час невеликими групами під керівництвом молодих інструкторів з ІТ-відділу, які терпляче пояснюватимуть базові алгоритми користування смартфонами та корпоративним порталом. Лише через поступове залучення та демонстрацію реальної зручності нових сервісів можна подолати психологічні бар'єри консервативної частини колективу.

Таблиця 3.1

Проект впровадження модулів системи електронного самообслуговування працівників

Назва модуля	Функціонал	Цільова аудиторія	Очікуваний операційний ефект
Електронні кадрові заявки	Подання заяв на відпустки, відгули, замовлення офіційних довідок	Усі категорії працівників підприємства	Скорочення часу на обробку одного запиту з 3 днів до 15 хвилин
Цифровий розрахунковий листок	Перегляд нарахунків, утримань та деталізації фонду оплати праці	Усі категорії працівників підприємства	Зменшення навантаження на бухгалтерію, підвищення прозорості виплат
Мобільний табель	Фіксація початку та завершення робочої зміни через геолокацію	Робітники, машиністи, водії спецтехніки	Ліквідація паперових журналів, точний облік відпрацьованих годин
Корпоративний месенджер	Розсилка наказів, збір зворотного зв'язку, інструктажі з безпеки	Лінійні керівники, майстри, фахівці	Прискорення обміну інформацією, створення єдиного комунікаційного поля

Примітка. Складено автором

Окрім людського фактора, вагомою перепорою на шляху діджиталізації виступають технічні обмеження застарілої інфраструктури та серйозні ризики кібербезпеки. Водоканал належить до об'єктів критичної інфраструктури міста, тому перенесення баз даних персоналу у хмарні середовища або відкриття доступу до корпоративної мережі зі смартфонів вимагає бездоганного криптографічного захисту. Існує реальна загроза витоку конфіденційної

інформації через фішингові атаки або втрату співробітником незахищеного мобільного пристрою. Паралельно підприємство стикається з банальною нестачею сучасної техніки на віддалених насосних станціях, де часто відсутнє стабільне підключення до мережі Інтернет. Для нівелювання цих перешкод необхідно передбачити резервне копіювання масивів даних на локальні сервери та закупівлю захищених промислових планшетів для майстрів. Комплексну оцінку потенційних загроз та алгоритми запобігання кризовим ситуаціям під час розгортання інновацій систематизовано у вигляді матриці в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця ризиків впровадження цифрових HR-інновацій та заходи щодо їх нівелювання

Вид ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Превентивні управлінські заходи
Опір змінам з боку працівників старшого віку	Висока	Критичний	Проведення роз'яснювальної роботи, організація безкоштовних курсів цифрової грамотності, система заохочень за активне використання порталу
Витік конфіденційних персональних даних	Середня	Високий	Впровадження двофакторної автентифікації, регулярний аудит систем безпеки, підписання договорів про нерозголошення (NDA) з підрядниками
Технічні збої серверного обладнання	Низька	Високий	Налаштування щоденного резервного копіювання бази «BAS Комплексне управління підприємством», модернізація мережевої інфраструктури
Відсутність Інтернету на віддалених об'єктах	Середня	Середній	Використання мобільних рішень із можливістю офлайн-роботи (відкладена синхронізація), закупівля корпоративних модемів для майстрів

Примітка. Складено автором

Фінансово-економічне обґрунтування запропонованої стратегії є обов'язковою передумовою для прийняття остаточного управлінського рішення щодо старту масштабної цифровізації на комунальному підприємстві. Розрахунок необхідних капіталовкладень охоплює три базові напрями інвестування: закупівлю спеціалізованого програмного забезпечення, оновлення

апаратної інфраструктури та безперервне навчання персоналу. Придбання ліцензій на кадрову платформу з можливістю її глибокої інтеграції в наявну базу «BAS Комплексне управління підприємством» обійдеться орієнтовно у 350 тис. грн. Модернізація серверного обладнання, закупівля захищених промислових планшетів для майстрів віддалених бригад та встановлення терміналів біометричного контролю доступу потребуватимуть ще близько 420 тис. грн. Водночас не варто ігнорувати витрати на оплату послуг консультантів із впровадження та організацію курсів підвищення цифрової грамотності для працівників старшої вікової групи, що сумарно складе 110 тис. грн. Загальний обсяг стартових інвестицій для повноцінного запуску інноваційної екосистеми управління людським капіталом становить 880 тис. грн, що є абсолютно посилюючим фінансовим навантаженням для організації такого масштабу.

Оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації проекту базується на розрахунку прямої та непрямої економії фінансових ресурсів протягом першого року після повноцінного запуску системи. Найбільш відчутною статтею оптимізації стане суттєве зниження втрат від плинності кадрів. Завдяки впровадженню електронних алгоритмів адаптації та формуванню прозорої системи стимулювання через портал самообслуговування очікується зменшення коефіцієнта вибуття працівників, що дозволить заощадити близько 450 тис. грн на неперервному пошуку та навчанні новачків. Автоматизація рутинних операцій з обліку робочого часу та повна відмова від паперового документообігу вивільнить до 40 відсотків продуктивного часу фахівців відділу кадрів. Це дасть змогу перерозподілити їхні зусилля на стратегічні завдання без розширення штатного розпису, що в грошовому еквіваленті дорівнює збереженню 240 тис. грн фонду оплати праці щорічно. Додаткова економія на канцелярських товарах, друкарських матеріалах та обслуговуванні фізичних архівів складе орієнтовно 80 тис. грн.

Таблиця 3.3

**Бюджет та розрахунок економічної ефективності цифрової трансформації
HR-процесів КП «Тернопільводоканал»**

Статті витрат та економії	Сума (тис. грн)
Капітальні інвестиції (витрати)	880
1. Закупівля та налаштування програмного забезпечення	350
2. Модернізація серверів та закупівля обладнання (планшети, термінали)	420
3. Навчання персоналу та консультаційні послуги	110
Очікуваний річний економічний ефект (економія)	770
1. Зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів	450
2. Оптимізація робочого часу HR-фахівців (економія фонду оплати праці)	240
3. Мінімізація витрат на паперовий документообіг та канцелярію	80
Розрахунковий термін окупності проекту	1,14 року (близько 14 місяців)

Примітка. Складено автором

Зіставлення необхідних капіталовкладень із прогнозованим щорічним фінансовим ефектом дозволяє визначити загальний термін окупності цього інноваційного проекту. За умови збереження стабільних макроекономічних показників та чіткого дотримання затвердженої дорожньої карти, інвестиції у розмірі 880 тис. грн повністю повернуться підприємству у вигляді зекономлених ресурсів уже через чотирнадцять місяців. Такий високий показник рентабельності підтверджує абсолютну економічну доцільність запропонованих змін для комунальної установи. Водночас варто враховувати потужний непрямий вплив цифровізації, який досить важко конвертувати у конкретні грошові одиниці на початковому етапі реалізації. Йдеться про кардинальне покращення іміджу роботодавця на регіональному ринку, зростання рівня лояльності співробітників, підвищення загальної виконавчої дисципліни та мінімізацію кількості управлінських помилок. Усе це в комплексі гарантує безперебійне та якісне виконання головної місії організації – стабільного водопостачання міста, що робить перехід до електронного управління людським капіталом безальтернативним вектором розвитку на найближчу перспективу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено інноваційні стратегії, методи та цифрові інструменти вдосконалення системи кадрового менеджменту на прикладі комунальної установи «Тернопільводоканал». В результаті проведеного дослідження отримано наступні висновки.

Новітні соціально-економічні реалії виводять людський капітал на позицію фундаментального рушія виробничого поступу, вимагаючи докорінної зміни механізмів регулювання трудовими ресурсами. Кадровий менеджмент функціонує як визначальний стратегічний інструмент конкурентної боротьби, котрий наділяє керівників статусом вищої управлінської ланки. Виявлено, що традиційні підходи до управління персоналом неминуче поступаються місцем інноваційним моделям, які є невіддільними від глибокої цифрової трансформації сучасного бізнесу. Цей масштабний еволюційний перехід гостро потребує комплексної перебудови корпоративної стратегії, операційних алгоритмів та впровадження спеціалізованого електронного інструментарію. Цифровізація сфери управління вимагає безпосередньої інтеграції передових систем штучного інтелекту, інструментів обробки великих масивів даних та методів прогнозної аналітики в щоденну практику підприємств. Залучення нейромереж та алгоритмів машинного навчання дозволяє успішно автоматизувати значну частину виснажливої рутини, надійно мінімізувати деструктивний вплив суб'єктивного людського фактора та якісно вивільнити простір для стратегічного планування чи розвитку талантів. Водночас активне застосування спеціалізованих мобільних рішень, технологій гейміфікації та різноманітних соціальних мереж перетворюється на максимально дієвий засіб формування потужного бренду роботодавця у віртуальному просторі й суттєвого підвищення загального рівня мотивації колективу.

В емпіричній частині дослідження проведено аналіз діючої системи управління персоналом на КП «Тернопільводоканал». Виявлено, що установа відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні регіону, маючи 481 працівника

станом на кінець 2025 року. Діяльність підприємства супроводжується глибокою кризою ліквідності: попри зростання чистого доходу на 93,7 млн грн, собівартість послуг збільшилася випереджальними темпами на 101,9 млн грн. Наслідком стала хронічна збитковість, яка у 2025 році склала 25,4 млн грн, та стрімке скорочення власного капіталу на 127,7 млн грн. Ситуацію значно ускладнює нарощування поточних зобов'язань на 85,3% – до критичних 539,2 млн грн. Проаналізовано ключові показники ефективності, які доводять, що навіть оптимізація штату на 35 осіб та підвищення середньомісячної зарплати до 21,4 тис. грн не виправили ситуацію – рентабельність діяльності дорівнює -5,4%. Консервативний підхід до операційного менеджменту суттєво гальмує розвиток. Кадровий відділ функціонує у реактивному режимі, витрачаючи левову частку часу на паперову бюрократію замість стратегічного планування. Подолання фінансового розриву об'єктивно вимагає докорінної модернізації внутрішніх процесів та діджиталізації.

Кадровий потенціал підприємства перебуває у стані демографічного дисбалансу: частка молодих фахівців до 30 років скоротилася до критичних 6,0% (29 осіб). Натомість ядро колективу – понад 63% штату – формують працівники віком від 46 років та пенсіонери. Це створює загрозу незворотної втрати технічної експертизи. Діюча мотиваційна система спирається на жорсткі тарифні сітки, де стимулюючі виплати складають мізерні 8-9% від фонду оплати праці, що повністю нівелює прагнення до підвищення продуктивності. Виявлено критично низький рівень діджиталізації HR-функцій: кадрове діловодство автоматизоване лише на 40%, табелювання робочого часу – на 20%, а системи оцінки та навчання – на 10%. Працівники відділу кадрів витрачають понад 70% робочого часу на ручне дублювання паперових наказів та ведення фізичних карток. Відсутність єдиної цифрової бази та порталів самообслуговування генерує надмірне бюрократичне навантаження, роблячи організацію абсолютно непривабливою для кваліфікованої молоді на конкурентному ринку праці, де коефіцієнт прийому нових співробітників впав до 5,4% у 2025 році.

Комплексне вирішення виявлених проблем вимагає реалізації розробленої дорожньої карти цифрової трансформації кадрового менеджменту. Для подолання дефіциту спеціалістів запропоновано імплементувати сучасну ATS-систему управління кандидатами, а також модулі дистанційного навчання й адаптації на мобільних пристроях. Необхідно ліквідувати паперове табелювання шляхом впровадження біометричної ідентифікації та геолокаційних відміток для виїзних бригад, автоматизувавши передачу даних до облікової системи «BAS». Обґрунтовано абсолютну фінансово-економічну доцільність проекту: загальні стартові інвестиції складуть 880 тис. грн, з яких 350 тис. грн піде на програмне забезпечення, а 420 тис. грн – на оновлення серверів та закупівлю планшетів. Впровадження цих інновацій дозволить підприємству щороку економити 770 тис. грн. Зниження плинності кадрів збереже 450 тис. грн, оптимізація 40% робочого часу HR-фахівців заощадить 240 тис. грн фонду оплати праці, а відмова від паперу – ще 80 тис. грн. Усі капіталовкладення гарантовано окупляться за 1,14 року (близько 14 місяців), суттєво підвищивши прозорість управління.

Таким чином, всі поставлені у вступі завдання виконані, а мета роботи - досягнута.

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»

Додаток

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
рішенням міської ради
від 02.02.24 № 8/36/20

С Т А Т У Т
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»

(нова редакція)

Тернопіль – 2024

Тернопільська міська рада
№ 8/36/20 від 02.02.2024



І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Комунальне підприємство «Тернопільводоканал», надалі – «Підприємство», засноване на комунальній власності, у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України, іншими нормативно-правовими актами України з врахуванням особливостей, передбачених даним Статутом.

1.2. Власником та Засновником Підприємства є Тернопільська міська рада, яка діє від імені територіальної громади м. Тернополя.

Координація діяльності Підприємства здійснюється управлінням житлово-комунального господарства, благоустрою та екології Тернопільської міської ради.

1.3. Власник та Засновник не відповідають за зобов'язаннями Підприємства, а Підприємство в свою чергу не відповідає за зобов'язаннями Власника та Засновника.

1.4. Найменування Підприємства:

- повна назва – Комунальне підприємство «Тернопільводоканал»;
- скорочена назва – КП «Тернопільводоканал».

1.5. Місцезнаходження Підприємства:

- 46008, Україна, м. Тернопіль, вул. Старий Поділ, 7.

ІІ. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Підприємство створене з метою забезпечення фізичних та юридичних осіб, розташованих на території м. Тернополя та навколишніх сіл, послугами централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення, а також з метою забезпечення належного функціонування та технічного стану об'єктів водопроводу та каналізації та водопровідно-каналізаційних мереж, які перебувають на балансі Підприємства.

2.2. Предметом діяльності та основними напрямками роботи Підприємства є:

2.2.1. безперебійне забезпечення послугами централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення населення м. Тернополя та навколишніх сіл, а також інших споживачів;

2.2.2. розвиток і вдосконалення надання послуг централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення;

2.2.3. збирання та оброблення стічних вод;

2.2.4. здійснення встановлення, ремонту та заміни засобів обліку води;

2.2.5. вирішення питань щодо реконструкції та розширення діючих мереж водопостачання та водовідведення;

2.2.6. розробка перспективних планів та проектів водопостачання м. Тернополя та навколишніх сіл;

2.2.7. видача технічних умов та погодження проектів будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів водопроводу та каналізації;

2.2.8. експлуатація і проведення будівельно-монтажних та пусконаладжувальних робіт устаткування мереж водопроводу та каналізації;

2.2.9. проведення інших робіт, пов'язаних з наданням послуг централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення;

2.2.10. сортування, переробка та утилізація твердих побутових відходів;

2.2.11. виробництво і продаж електроенергії, біопалива та мінеральних добрив;

2.2.12. видобування з екологічних чистих джерел природного газу, його транспортування та продаж;

2.2.13. виробництво теплової енергії;

2.2.14. надання послуг з теплопостачання та постачання гарячої води;

2.2.15. ведення житлового та промислового будівництва, ремонт, відновлення, заміна та реконструкція житлових, адміністративних будинків, промислових споруд та іншого



IV. РОЗМІР І ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ СТАТУТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Підприємство для забезпечення належного функціонування своєї діяльності, формує статутний капітал, у передбаченому законодавством України порядку.
- 4.2. Розмір статутного капіталу становить 230 000 000,00 грн. (двісті тридцять мільйонів гривень 00 коп.).
- 4.3. Статутний капітал підприємства формується :
- комунального майна, переданого Підприємству, на підставі відповідного рішення Власника та/або Засновника;
 - інших джерел, не заборонених нормами чинного законодавства України.

V. МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1. Майно Підприємства складають виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Підприємства.
- 5.2. Майно Підприємства є власністю територіальної громади міста Тернополя. За Підприємством закріплюється право повного господарського відання цим майном. Здійснюючи право господарського відання, Підприємство володіє та користується наданим йому майном, згідно з нормами чинного законодавства України.
- 5.3. Підприємство здійснює володіння, користування землею та іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності та норм чинного законодавства України.
- 5.4. Джерелами формування майна Підприємства є:
- прибутки одержані від реалізації послуг водопостачання та водовідведення та інших видів фінансово-господарської діяльності, передбачених цим Статутом;
 - капітальні вкладення і дотації з бюджетів різних рівнів;
 - кредити банків та інших кредитних установ;
 - доходи від цінних паперів;
 - безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та фізичних осіб;
 - майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому нормами чинного законодавства України порядку;
 - інші джерела, не заборонені законодавством України.
- 5.5. Збитки, завдані Підприємству в результаті порушення його майнових прав фізичними та юридичними особами відшкодовуються Підприємству відповідно до чинного законодавства України.

VI. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Права Підприємства:
- 6.1.1. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрямки свого розвитку відповідно до галузевих, науково-технічних прогнозів та пріоритетів, кон'юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічної ситуації, а також, виходячи із необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку Підприємства, підвищення доходів.
- 6.1.2. Відносини Підприємства з іншими підприємствами, установами, організаціями та громадянами в усіх сферах діяльності здійснюється на основі договорів. Підприємство вільне у виборі предмета договору, зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать нормами чинного законодавства України.
- 6.1.3. Підприємство має право:
- створювати філіали, представництва, відділення та інші відособлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків і затверджувати Положення про них;
 - виступати замовником по капітальному будівництву, введенню в дію основних



виробничих потужностей, здійснювати контроль за капітальним будівництвом об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства, узгоджувати завдання на проектування об'єктів водопостачання та водовідведення міста;

- користуватися кредитами банків та інших кредитних установ, в т.ч. в іноземній валюті;
- здійснювати самостійно або через посередників зовнішньоекономічну діяльність;
- користуватися іншими правами, передбаченими нормами чинного законодавства України та даним Статутом;
- створювати дочірні підприємства.

6.2.Обов'язки Підприємства:

6.2.1.забезпечувати своєчасну сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів, згідно з нормами чинного законодавства України;

6.2.2.відповідно до укладених зі споживачами договорів забезпечувати безперебійне надання послуг з централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення;

6.2.3.здійснювати оперативну діяльність по матеріально-технічному забезпеченню виробництва;

6.2.4.здійснювати будівництво, реконструкцію, модернізацію, а також капітальний ремонт оборотних фондів;

6.2.5.забезпечувати своєчасне освоєння нових виробничих потужностей та найшвидше введення в експлуатацію придбаного обладнання;

6.2.6.купувати необхідні товарно-матеріальні ресурси в юридичних осіб незалежно від форм власності та у фізичних осіб;

6.2.7.створювати належні умови для високої продуктивності праці, забезпечувати дотримання законодавства про працю, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;

6.2.8.здійснювати заходи по вдосконаленню організації заробітної плати працівників з метою посилення їх матеріальної зацікавленості як в результатах особистої праці, так і в загальних підсумках роботи Підприємства, забезпечувати економне та раціональне використання Фонду споживання і своєчасні розрахунки з працівниками Підприємства по заробітній платі;

6.2.9.виконувати норми і вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання і відтворення природних курсів та забезпечення екологічної безпеки;

6.2.10.належним чином виконувати інші обов'язки, передбачені нормами чинного законодавства України та цим Статутом;

6.2.11.щоквартально подавати управлінню житлово-комунального господарства, благоустрою та екології Тернопільської міської ради звіт про результати своєї діяльності;

6.2.12.погоджувати в управлінні житлово-комунального господарства, благоустрою та екології Тернопільської міської ради річний фінансовий план Підприємства та річну виробничу програму.

VII. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

7.1.Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи її розвитку, враховуючи попит на надані послуги та виконані роботи, а також необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку Підприємства, ріст доходів. Основу планів становлять державне замовлення та договори про надання послуг, укладені із споживачами та договори на виконання робіт.

7.2.Власник майна не має права втручатися в оперативну та господарську діяльність Підприємства.

7.3.Підприємство самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного



виробництва через систему укладених прямих угод, договорів (контрактів).

7.4. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Підприємства є прибутки або збитки.

7.5. Прибуток, за вирахуванням матеріальних та прирівняних до них витрат, після виконання зобов'язань перед бюджетом, залишається в повному розпорядженні Підприємства.

7.6. Підприємство може утворювати цільові фонди, формування і порядок використання яких встановлюється нормами чинного законодавства України.

7.7. Джерелом коштів на оплату праці працівників Підприємства є частка доходу, одержаного в результаті його господарської діяльності. Підприємство самостійно визначає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених Генеральною, галузевою угодою та колективним договором Підприємства. Підприємство може використовувати державні тарифні ставки та посадові оклади як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності і умов виконуваних ними робіт.

7.8. Умови оплати праці та матеріального забезпечення директора Підприємства здійснюються згідно контракту, укладеного міським головою та директором Підприємства.

7.9. Джерелом формування фінансових ресурсів Підприємства є прибуток (дохід), амортизаційні відрахування, кошти, одержані від продажу цінних паперів, безоплатні або благодійні внески членів трудового колективу, підприємств, організацій, громадян та інші надходження, включаючи централізовані капітальні вкладення та кредити, дотації, субсидії та субвенції з бюджетів усіх рівнів.

7.10. Відносини Підприємства з іншими суб'єктами господарювання та громадянами в усіх сферах виробничої діяльності здійснюються на основі договорів.

7.11. Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя та здоров'я, гарантії обов'язкового страхування членів трудового колективу та їх сімей вирішуються трудовим колективом за участю керівника Підприємства, якщо інше не передбачене нормами чинного законодавства України.

7.12. Підприємство здійснює оперативний, бухгалтерський та податковий облік своєї діяльності, складає статистичну та податкову звітність у встановленому порядку, несе відповідальність за їх достовірність і подає їх у встановлені строки статистичним, фінансовим та податковим органам. Порядок ведення статистичної звітності, бухгалтерського та податкового обліку визначається відповідними законодавчими актами України.

7.13. Аудит фінансово-господарської діяльності Підприємства здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України.

VIII. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

8.1. Управління Підприємством здійснює директор, який призначається міським головою за поданням начальника управління житлово-комунального господарства, шляхом укладення трудового контракту. В контракті визначаються строк його дії, права, обов'язки і відповідальність директора перед Власником, Засновником та трудовим колективом Підприємства, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади з урахуванням гарантій, передбачених нормами чинного законодавства України, а також інші умови за погодженням сторін.

8.2. Директор Підприємства зобов'язаний:

- здійснювати поточне (оперативне) керівництво Підприємством, організовувати його виробничо-господарську, соціально-побутову та іншу діяльність;
- вирішувати питання діяльності Підприємства в межах та порядку, визначених нормами



чинного законодавства України та цим Статутом;

- нести відповідальність за стан діяльності Підприємства.

8.3. Директор має право:

- діяти без доручення від імені Підприємства, представляти його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами;
- укладати господарські та інші договори (угоди);
- видавати доручення;
- відкривати рахунки в банках та інших кредитних установах;
- підписувати акти, платіжні, банківські та інші первинні документи;
- розпоряджатись коштами та майном Підприємства в межах та порядку, визначених нормами чинного законодавства України;
- самостійно затверджувати штатний розклад Підприємства та його структурних підрозділів, здійснювати прийом та звільнення працівників Підприємства;
- у випадку порушення трудової дисципліни та вчинення інших правопорушень, накладати на працівників стягнення, відповідно до норм чинного законодавства України;
- затверджувати Положення про структурні підрозділи, які входять до складу Підприємства та посадові інструкції працівників Підприємства;
- в межах своєї компетенції видавати накази та інші акти локального характеру, давати вказівки, обов'язкові для всіх працівників Підприємства, а також вирішувати інші питання, віднесені нормами чинного законодавства України та цим Статутом до компетенції директора.

8.4. Головні інженер та головний бухгалтер Підприємства приймаються та звільняються з посади директором Підприємства за поданням начальника управління житлово-комунального господарства.

8.5. Директор Підприємства самостійно вирішує питання щодо прийняття та звільнення з роботи всіх інших працівників Підприємства.

8.6. На Підприємстві за рішенням Засновника може утворюватися наглядова рада. Порядок утворення наглядової ради Підприємства, порядок призначення її членів та усі інші питання що належать до функціонування, діяльності та компетенції наглядової ради встановлюється рішенням Засновника.

IX. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Трудовий колектив Підприємства становлять всі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності.

9.2. Повноваження трудового колективу реалізуються конференцією представників трудового колективу, яка створюється пропорційно до кількості структурних підрозділів Підприємства, але не більше 20% від загальної кількості працівників Підприємства. Конференція трудового колективу правочинна, якщо на ній присутні більш 50 відсотків її представників. Рішення приймаються простою більшістю голосів.

9.3. Інтереси трудового колективу Підприємства представляє Первинна профспілкова організація Підприємства.

9.4. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності Підприємства, розглядаються і приймаються за участю трудового колективу і відображаються у колективному договорі. Колективним договором регулюються виробничі, трудові, економічні та інші відносини трудового колективу з адміністрацією Підприємства, питання соціального розвитку, охорони праці та інші.

9.5. Колективний договір укладається між адміністрацією Підприємства та трудовим



колективом.

9.6.Право укладання колективного договору від адміністрації Підприємства надається директору Підприємства, а від трудового колективу – Первинній профспівковій організації Підприємства.

9.7.Члени трудового колективу зобов'язані:

- чітко дотримуватися норм чинного законодавства України та виконувати положення даного Статуту, Правил внутрішнього трудового розпорядку, умов трудового договору (контракту, угоди);

- забезпечувати виконання робіт, надання послуг належної якості тощо.

9.8.Конкретний перелік обов'язків членів трудового колективу встановлюється в погоджених в установленому порядку положеннях про відділи, посадових інструкціях, умовах трудового договору, угодах про виконання окремих робіт, правилах внутрішнього трудового розпорядку та ін.

9.9.Члени трудового колективу Підприємства мають право:

- виконувати роботу з врахуванням кваліфікації і відповідно до умов трудового договору, контракту;

- вносити пропозиції по поліпшенню діяльності Підприємства, усунення недоліків в роботі Підприємства та його посадових осіб;

- отримувати заробітну плату, відповідно до встановленої Підприємством системи оплати праці та користуватися всіма видами матеріального заохочення відповідно до положень колективного договору;

- на відпочинок, культурно-побутове обслуговування, соціальне, медичне та інших видів страхування;

- члени трудового колективу користуються також іншими правами, передбаченими нормами чинного законодавства України.

9.10.Штатні працівники Підприємства підлягають соціальному забезпеченню в порядку і на умовах, встановлених для працівників Підприємства.

9.11.Підприємство оплачує внески по соціальному страхуванню і соціальному забезпеченню в порядку і в розмірах, встановлених нормами чинного законодавства України.

9.12.Підприємство за рахунок власних коштів може надавати членам трудового колективу додаткові пільги, збільшувати тривалість оплачуваних відпусток, відпусток по догляду за дитиною, надавати матеріальну та допомогу при виході на пенсію та надавати право користуватися іншими пільгами, встановленими нормами чинного законодавства України, положеннями колективного договору та цього Статуту.

9.13.Підприємство самостійно розробляє та затверджує форми оплати праці, штатний розклад, визначає оклади працівників, стимулює підвищення продуктивності і культури праці, зниження планових та непродуктивних витрат.

9.14.Працівники відшкодовують матеріальну шкоду, нанесену Підприємству внаслідок неналежного виконання покладених на них трудових обов'язків, халатності, порушення трудової дисципліни та зловживання службовим становищем. Підприємство стягує матеріальну шкоду шляхом добровільного відшкодування працівником або через суд.

9.15. Працівники Підприємства користуються правом на всі види допомоги по державному, пенсійному, соціальному та інших видах страхування.

X. РЕОРГАНІЗАЦІЯ І ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

10.1.Реорганізація (злиття, приєднання, поділ, перетворення та виділ) і ліквідація Підприємства здійснюється на підставі рішення Засновника або суду, згідно з нормами чинного законодавства України.



10.2.Порядок проведення реорганізації та ліквідації Підприємства здійснюється на підставі положень Цивільного та Господарського кодексів України.

10.3.Оголошення про реорганізацію та ліквідацію Підприємства підлягає опублікуванню реєструючим органом у спеціальному додатку до газети «Урядовий кур'єр» та/або офіційному друкованому виданні органу державної влади або органу місцевого самоврядування протягом 10-ти днів з дня прийняття Засновником відповідного рішення про реорганізацію та ліквідацію Підприємства.

10.4.При реорганізації та ліквідації Підприємства працівникам, які звільняються, гарантується додержання їх прав та інтересів, відповідно до норм чинного законодавства України.

10.5.Підприємство вважається реорганізованим та ліквідованим з моменту виключення його як юридичну особу з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

10.6.Ліквідація Підприємства здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється Власником майна та/або уповноваженим ним органом.

10.7.Ліквідаційна комісія встановлює порядок та визначає строки проведення ліквідації, а також строк для заяви претензій кредиторами, що не може бути меншим, ніж два місяці з дня опублікування оголошення про ліквідацію.

10.8.Порядок розгляду вимог кредиторів, а також порядок розрахунків з кредиторами визначається на підставі норм чинного законодавства України.

10.9.Претензії кредиторів, що вчасно не заявлені, не визнані ліквідаційною комісією, якщо таке рішення цієї комісії не буде оскаржене до суду, а також претензії, у задоволенні яких за рішенням суду кредиторів відмовлено, вважаються погашеними.

10.10.У випадку банкрутства Підприємства, його ліквідація проводиться у відповідності до положень Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

XI. ЗМІНА УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

11.1.Зміни та доповнення до даного Статуту вносяться та набирають чинності лише після їхнього затвердження уповноваженим органом місцевого самоврядування та реєстрації в порядку, встановленому нормами чинного законодавства України.

Міський голова



Сергій НАДАЛ



Додаток Б

Річна фінансова звітність КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ» за 2023 рік

Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство Комунальне підприємство "Тернопільводоканал"Дата та час подачі звіту 29.02.2024 15:06Керівник КУЗЬМА Володимир АнтоновичГоловний бухгалтер МУЛЯР Леся ПетрівнаВид економічної діяльності 36.00 Забір, очищення та постачання водиТелефон 0352КАТОТТГ UA61040490010069060Середня кількість працівників 516

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7 470	7 176
Первісна вартість	1001	8 112	8 264
Накопичена амортизація	1002	642	1 088
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	1 025 855	1 287 284
Первісна вартість	1011	1 155 867	1 458 697
Знос	1012	130 012	171 413
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	791	1 013
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	39 680	30 817
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 073 796	1 326 290
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28 749	35 394
виробничі запаси	1101	28 749	35 394
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Бексели одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57 823	64 733
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	5 562	3 260
З бюджетом	1135	22 666	19 817
У тому числі з податку на прибуток	1136	4 598	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	21	24
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	640	610
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 278	32 243
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	20 220	32 187

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	2 506	5 198
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	138 245	161 279
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 212 041	1 487 569

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	180 000	200 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	13 384	18 698
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286 253	274 692
Неоплачений капітал	1425	(26 079)	(878)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	453 558	492 512
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	589 774	704 080
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	589 774	704 080
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	81 453	125 715
Товари, роботи, послуги	1615	52 912	34 322
Розрахунками з бюджетом	1620	4 708	3 881
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	724	753
Розрахунками з оплати праці	1630	2 121	2 048
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 178	3 031
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	11 891	10 880
Доходи майбутніх періодів	1665	1 608	79 560
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 114	30 787
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	168 709	290 977
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 212 041	1 487 569

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	376 729	353 986
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	312 747	274 797
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	63 982	79 189
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	8 210	7 425
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	14 974	15 844
Витрати на збут	2150	22 803	20 785
Інші операційні витрати	2180	10 254	9 626
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	24 161	40 359
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	5 025	10 258
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	6 268	2 443
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	31 970	155 684
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	9 052	107 510
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	223	259
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	8 829	107 251

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-8 829	-107 251

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	150 384	112 754
Витрати на оплату праці	2505	106 636	110 412
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 593	23 322
Амортизація	2515	43 236	40 840
Інші операційні витрати	2520	37 929	33 724
Разом	2550	360 778	321 052

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	443 983	403 919
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	5 557	6 003
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	353	919
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	30	62
Надходження від повернення авансів	3020	61	203
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 267	1 496
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	304	1
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	3 376	3 675
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(174 661)	(133 536)
Праці	3105	(91 874)	(91 248)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(23 839)	(23 994)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(49 377)	(35 862)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(12 638)	(1 952)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(36 739)	(33 910)
Витрачання на оплату авансів	3135	(42 958)	(37 568)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(41)	(62)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(3 222)	(3 384)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	69 606	89 705

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(190 548)	(204 906)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(15)	(106)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-190 563	-205 012
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	18 536	7 000
Отримання позик	3305	183 397	137 742
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(55 020)	(49 000)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(15 700)	(12 141)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(3)	(5)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	131 210	83 596
Чистий рух грошових коштів за звітний період			
Залишок коштів на початок року	3405	20 278	44 283
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 712	7 706
Залишок коштів на кінець року	3415	32 243	20 278

Додаток В

Річна фінансова звітність КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ» за 2024 рік

Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство Комунальне підприємство "Тернопільводоканал"

Дата та час подачі звіту 26.02.2025 11:21

Керівник КУЗЬМА Володимир Антонович

Головний бухгалтер МУЛЯР Леся Петрівна

Вид економічної діяльності 36.00 Забір, очищення та постачання води

Телефон 0352

КАТОТГГ UA61040490010069060

Середня кількість працівників 491

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7 176	11 666
Первісна вартість	1001	8 264	13 312
Накопичена амортизація	1002	1 088	1 646
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	1 287 284	1 397 560
Первісна вартість	1011	1 458 697	1 623 642
Знос	1012	171 413	226 082
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	27
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 013	23 924
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	30 817	30 089
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 326 290	1 463 266
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 394	31 032
виробничі запаси	1101	35 394	31 032
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64 733	71 451
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	3 260	720
З бюджетом	1135	19 817	11 190
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	20
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	24	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	610	1 381
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	32 243	65 308
готівка	1166	0	11
рахунки в банках	1167	32 187	65 222

Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	5 198	3 369
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	161 279	184 471
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 487 569	1 647 737

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200 000	230 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	315 049
Додатковий капітал	1410	18 698	31 399
ємсійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	274 692	-201 338
Неоплачений капітал	1425	(878)	(2 391)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	492 512	372 719
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	69 157
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	704 080	779 346
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	704 080	848 503
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	125 715	200 592
Товари, роботи, послуги	1615	34 322	41 802
Розрахунками з бюджетом	1620	3 881	11 223
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	753	1 080
Розрахунками з оплати праці	1630	2 048	3 717
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 031	3 210
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	10 880	12 211
Доходи майбутніх періодів	1665	79 560	76 560
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-

Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	290 977	426 515
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 487 569	1 647 737

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	418 382	376 729
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	370 273	312 747
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	48 109	63 982
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	6 140	8 210
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	16 568	14 974
Витрати на збут	2150	24 159	22 803
Інші операційні витрати	2180	10 443	10 254
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	3 079	24 161
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	22 011	5 025
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	33 554	6 268
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	106 313	31 970
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	114 777	9 052
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 911	223
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	91 866	8 829

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-91 866	-8 829

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	184 437	150 384
Витрати на оплату праці	2505	110 909	106 636
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 204	22 593
Амортизація	2515	56 583	43 236
Інші операційні витрати	2520	46 310	37 929
Разом	2550	421 443	360 778

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	495 120	443 983
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	2 768	5 557
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	343	353
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	4	30
Надходження від повернення авансів	3020	62	61
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	512	2 267
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	534	304
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	1 786	3 376
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(203 372)	(174 661)
Праці	3105	(91 498)	(91 874)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(23 795)	(23 839)

Зобов'язань з податків і зборів	3115	(51 988)	(49 377)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(10 960)	(12 638)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(41 028)	(36 739)
Витрачання на оплату авансів	3135	(31 947)	(42 958)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(42)	(41)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(2 172)	(3 222)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	95 972	69 606
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(116 904)	(190 548)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(15)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-116 904	-190 563
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	1 200	18 536
Отримання позик	3305	108 697	183 397
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(56 059)	(55 020)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(10 838)	(15 700)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(3)	(3)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	42 997	131 210
Чистий рух грошових коштів за звітний період			
Залишок коштів на початок року	3405	32 243	20 278
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	11 000	1 712
Залишок коштів на кінець року	3415	65 308	32 243

Додаток Г

Річна фінансова звітність КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ» за 2025 рік

Фінансова звітність за 2025 рік *

Підприємство Комунальне підприємство "Тернопільводоканал"Дата та час подачі звіту 24.02.2026 18:17Керівник КУЗЬМА Володимир АнтоновичГоловний бухгалтер МУЛЯР Лєся ПетрівнаВид економічної діяльності 36.00 Забір, очищення та постачання водиТелефон 0352КАТОТТГ UA61040490010069060Середня кількість працівників 481

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11 666	15 631
Первісна вартість	1001	13 312	17 829
Накопичена амортизація	1002	1 646	2 198
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	1 397 560	1 430 239
Первісна вартість	1011	1 623 642	1 719 578
Знос	1012	226 082	289 339
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	27	31
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	23 924	24 108
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	30 089	29 804
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 463 266	1 499 813
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	31 032	35 162
виробничі запаси	1101	31 032	35 162
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71 451	68 909
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	720	3 078
З бюджетом	1135	11 190	11 190
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	20	26
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 381	3 089
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	65 308	12 859
готівка	1166	11	-
рахунки в банках	1167	65 222	12 859

Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	3 369	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	184 471	134 313
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 647 737	1 634 126

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	230 000	260 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	315 049	314 952
Додатковий капітал	1410	31 399	28 483
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-201 338	-226 220
Неоплачений капітал	1425	(2 391)	(12 474)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	372 719	364 741
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	69 157	68 714
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	779 346	661 406
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	848 503	730 120
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	200 592	295 901
Товари, роботи, послуги	1615	41 802	24 306
Розрахунками з бюджетом	1620	11 223	11 337
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	1 080	1 239
Розрахунками з оплати праці	1630	3 717	4 014
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 210	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	12 211	12 623
Доходи майбутніх періодів	1665	76 560	76 030
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	76 120	110 115

Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	426 515	539 265
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 647 737	1 634 126

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	470 441	418 382
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	414 735	370 273
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	55 706	48 109
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	7 870	6 140
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	18 281	16 568
Витрати на збут	2150	24 413	24 159
Інші операційні витрати	2180	8 559	10 443
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	12 323	3 079
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	34 573	22 011
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	35 201	33 554
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	37 301	106 313
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	25 606	114 777
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	184	22 911
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	25 422	91 866

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-25 422	-91 866

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	202 535	184 437
Витрати на оплату праці	2505	123 820	110 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 765	23 204
Амортизація	2515	64 817	56 583
Інші операційні витрати	2520	49 051	46 310
Разом	2550	465 988	421 443

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2025 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	566 899	495 120
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	2 422	2 768
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	337	343
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	354	4
Надходження від повернення авансів	3020	85	62
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	398	512
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 026	534
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	2 077	1 786
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(261 839)	(203 372)

Праці	3105	(98 493)	(91 498)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(26 661)	(23 795)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(90 861)	(51 988)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(36 809)	(10 960)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(54 052)	(41 028)
Витрачання на оплату авансів	3135	(15 664)	(31 947)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(45)	(42)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(4 811)	(2 172)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	75 887	95 972
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	11 561	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(87 865)	(116 904)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-76 304	-116 904
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	1 200
Отримання позик	3305	-	108 697
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(30 249)	(56 059)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(21 011)	(10 838)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(4)	(3)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-51 264	42 997
Чистий рух грошових коштів за звітний період			
Залишок коштів на початок року	3405	65 308	32 243
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-768	11 000
Залишок коштів на кінець року	3415	12 859	65 308