

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ТРІНЬКО ЛІЛІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 658.14

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ
КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування

Магістерська програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

Трінько Л. М.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

Витвицька У. Я., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ - 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Трінько Лілії Миколаївні

1. Тема роботи «Стратегічне управління фінансами комунальних підприємств» керівник роботи Витвицька У. Я., к.е.н., доцент кафедри ФОП, затверджені наказом закладу вищої освіти від “15” грудня 2023 року № 196/8.
2. Строк подання студентом роботи 10.01.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації фахівців з питань стратегічного управління фінансами та фінансового забезпечення житлово-комунального господарства України, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності КП «Електроавтотранс», аналітичні записки неурядових дослідницьких центрів та порталів, нормативно-правові акти України.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Науково-методичні аспекти стратегічного управління фінансами комунальних підприємств. Розділ 2. Оцінка ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств. Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1 – Мета, об'єкт, предмет дослідження та наукова новизна одержаних результатів.
Слайд 2 – Визначення стратегічного управління підприємством.
Слайд 3 – Динаміка ОФЕП КП «Електроавтотранс» за 2020-2022 роки.
Слайд 4 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».
Слайд 5 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».
Слайд 6 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».
Слайд 7 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».
Слайд 8 – Загальні напрямки поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс».
Слайд 9 – Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс».
Слайд 10 – Показники оцінювання ефективності роботи керівництва комунальних підприємств за системою КРІ.
6. Дата видачі завдання 01.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	01.12.2022	виконано
2.	Розділ 1. Науково-методичні аспекти стратегічного управління фінансами комунальних підприємств	01.04.2023	виконано
3.	Розділ 2. Оцінка ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств	01.09.2023	виконано
4.	Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств	24.12.2023	виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	28.12.2023	виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	07.01.2024	виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	10.01.2024	виконано

Студент _____
(підпис)

Трінько Л. М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Витвицька У. Я.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 81 сторінку, 9 таблиць, 16 рисунків, перелік посилань на джерела з 61 найменування, 2 додатки.

Актуальність теми дослідження. Комунальне господарство є одним із важливих секторів національної економіки та соціальної сфери і потребує постійного удосконалення управлінських, організаційних, економічних і фінансових механізмів організації діяльності комунальних підприємств, оскільки від результатів їх функціонування залежать ключові параметри соціально-економічного розвитку суспільства.

Метою магістерської роботи є вдосконалення науково-методичних аспектів стратегічного управління фінансами комунальних підприємств, а також обґрунтування напрямків і рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління фінансами комунальних підприємств. Предметом – теоретичні та науково-методичні засади стратегічного управління фінансами комунальних підприємств.

Теоретичні та практичні результати магістерської роботи полягають у наступному:

- 1) вдосконалено науково-методичні аспекти стратегічного управління фінансами комунальних підприємств;
- 2) здійснено оцінку стратегічного управління фінансами комунальних підприємств;
- 3) обґрунтовано напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств.

Впровадження поданих пропозицій у діяльність КП «Електроавтотранс» забезпечить поліпшення ефективності його функціонування та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ, КОМУНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Master's degree work contains 81 pages, 9 tables, 16 pictures, list of the used sources from 61 the names, 2 additions.

Relevance of the research topic. Communal economy is one of the important sectors of the national economy and the social sphere and requires constant improvement of managerial, organizational, economic and financial mechanisms for organizing the activities of communal enterprises, since the key parameters of socio-economic development of society depend on the results of their operation.

The purpose of the master's work is to improve the scientific and methodological aspects of the strategic management of the finances of communal enterprises, as well as to substantiate directions and recommendations for increasing its effectiveness.

The object of the study is the process of strategic financial management of utility companies. The subject is the theoretical and scientific-methodical principles of strategic financial management of utility companies.

The theoretical and practical results of the master's work are as follows:

- 1) scientific and methodical aspects of strategic financial management of utility companies have been improved;
- 2) assessment of strategic financial management of utility enterprises was carried out;
- 3) directions for improving the efficiency of strategic financial management of utility companies are substantiated.

The implementation of the submitted proposals in the activities of CP "Electroavtotrans" will ensure the improvement of the efficiency of its functioning and ensure sustainable development in the long term.

KEY WORDS: STRATEGIC MANAGEMENT, FINANCE, COMMUNAL ENTERPRISES, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Стратегічне управління як концептуальний підхід до управління фінансами підприємства	10
1.2 Методичні засади оцінки ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності та SWOT-аналіз вітчизняних комунальних підприємств	28
2.2 Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності КП «Електроавтотранс».....	36
2.3 Аналіз індикаторів ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс».....	41
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	53
3.1 Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс»	53

					МР.ФНмз – 02.00.00.000 ПЗ						
<i>Змн.</i>	<i>Арк</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>							
<i>Розроб.</i>		Трінько Л. М.			Стратегічне управління фінансами комунальних підприємств						
<i>Перевір.</i>		Витвицька У. Я.									
<i>Реценз.</i>											
<i>Н.Контр.</i>		Витвицька У.Я.									
<i>Затверд.</i>		Маринчак Л. Р.									
					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"><i>Лім.</i></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><i>Арк.</i></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><i>Акрушіє</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> ІФНТУНГ, ФНмз-22-1	<i>Лім.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Акрушіє</i>	6		
<i>Лім.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Акрушіє</i>									
6											

3.2 Застосування інструментів стратегічного управління для покращення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс».....	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	75
ДОДАТКИ.....	81
Бібліографічна довідка	

					МР.ФНМЗ – 02.00.00.000 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		7

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комунальне господарство є одним із важливих секторів національної економіки та соціальної сфери і потребує постійного удосконалення управлінських, організаційних, економічних і фінансових механізмів організації діяльності комунальних підприємств, оскільки від результатів їх функціонування залежать ключові параметри соціально-економічного розвитку суспільства.

Метою магістерської роботи є вдосконалення науково-методичних аспектів стратегічного управління фінансами комунальних підприємств, а також обґрунтування напрямків і рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- висвітлити суть стратегічного управління як концептуального підходу до управління фінансами підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств;
- охарактеризувати особливості діяльності вітчизняних комунальних підприємств та здійснити їх SWOT-аналіз;
- здійснити аналіз та оцінку фінансово-господарської діяльності КП «Електроавтотранс»;
- здійснити аналіз індикаторів ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс»;
- обґрунтувати напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс»;
- запропонувати застосування інструментів стратегічного управління для покращення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс».

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління фінансами комунальних підприємств. Предметом – теоретичні та науково-методичні засади стратегічного управління фінансами комунальних підприємств.

При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як: наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняння та систематизації – при обґрунтуванні основних теоретичних положень та категоріального апарату, формулюванні мети, об'єкта й предмета дослідження та висновків; синтезу, порівняльного, статистичного та стратегічного аналізу – при висвітленні особливостей функціонування вітчизняних комунальних підприємств та оцінки фінансової діяльності досліджуваного комунального підприємства; коефіцієнтний метод – для оцінки індикаторів ефективності стратегічного управління фінансами; таблично-графічного зображення – для систематизації та наочного подання інформації та отриманих результатів.

Інформаційно-фактологічну базу наукового дослідження склали наукові публікації фахівців з питань стратегічного управління фінансами та фінансового забезпечення житлово-комунального господарства України, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності КП «Електроавтотранс», аналітичні записки неурядових дослідницьких центрів та порталів, нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність комунальних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад стратегічного управління фінансами підприємств. Зокрема, обґрунтовано сутність стратегічного управління підприємством як концептуального типу управління з позиції комплексного підходу, який базується на поєднанні певної теорії, а саме: системного, ситуаційного, цільового та інноваційного підходів.

Уточнено головну мету стратегічного управління фінансами, яка полягає у фінансовому забезпеченні довгострокового функціонування підприємства на засадах сталого розвитку, що є особливо актуальним для комунальних підприємств, враховуючи їх суспільну значущість та призначення.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань на джерела із 61 найменування та додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Стратегічне управління як концептуальний підхід до управління фінансами підприємства

Забезпечення успішного функціонування та довготривалого розвитку будь-якого підприємства за високої мінливості умов господарювання потребує використання нових підходів до управління, у тому числі й у сфері фінансів. Ухвалення ефективних управлінських рішень має відбуватись на основі зіставлення наявних ресурсів підприємства з його можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Формулювання місії, формування довгострокових цілей та завдань, розробка стратегічного набору, тобто певної програми діяльності, стали необхідною умовою забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Все це реалізується шляхом впровадження відносно нового для вітчизняних підприємств концептуального підходу – стратегічного управління.

Вивченню різних аспектів стратегічного управління присвячено чимало робіт як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Слід зазначити, що фундаментальні основи стратегічного управління підприємствами розроблені Чандлером А. [1], Ансоффом І. [2] та Друкером П. [3] і в подальшому були розвинуті у працях багатьох зарубіжних учених. Серед вітчизняних слід виділити таких, як Гушло Ю. Ю. [4], Гребенюк Н. В. [5], Юрченко Ю. О. [6], Киш Л. М. [7], Гораль Л. Т. [8], Таран-Лала О. [9], Доценко І. О. [10], Чухлата Ж. Г. [11], Могильна Л. М. [12], Томілін О. О. [13] та ін.

Разом з тим, особливості стратегічного управління фінансами підприємств та практичні аспекти реалізації цього підходу поки ще висвітлені недостатньо.

Поняття «стратегічне управління» у контексті застосування до підприємств почало використовуватися у кінці 60-х років ХХ століття, що було зумовлено низкою причин, а саме: динамічним розвитком ринків, прискоренням науково-технічного прогресу, загостренням конкурентної боротьби, унаслідок чого підприємства опинилися наче на полі бою за потенційних покупців. Такі умови ведення бізнесу змусили суб'єктів господарювання до пошуку нових методів управління, які спроможні враховувати високу мінливість зовнішнього середовища та адекватно реагувати на неї.

Для виявлення особливостей стратегічного управління фінансами підприємств насамперед слід з'ясувати сутність даного поняття. За результатами вивчення низки наукових праць учених-співвітчизників можна стверджувати, що поняття «стратегічне управління», як зазначає Гушло Ю. Ю. не є усталеною дефініцією, що містить набір конкретних визначених елементів, принципів та інструментів [4, С.79-80]. Науковець виділяє такі пояснення стратегічного управління (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Визначення стратегічного управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [4]

Окрім того, у науковому середовищі сформовані різні підходи до тлумачення сутності даного поняття. Так, Гушло Ю. Ю. виділяє динамічний, інтеграційний, процесний, комплексний, функціональний, маркетинговий, системний, ситуаційний та ресурсний підходи [4, С.81].

Гребенюк Н. В. [5, С.25] у своєму дисертаційному дослідженні, присвяченому стратегічному управлінню банком, висвітлює такі підходи, як: ресурсний, ситуаційний, функціональний, вартісний, поведінковий, маркетинговий та організаційний. Проте автор наголошує на виділенні чотирьох наукових підходів, а саме:

- процесного, який розглядає стратегічне управління як певний процес, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій;
- системного, який враховує головні особливості системи;
- цільового, який передбачає визначення таргетів (цілей), досягнення котрих визначає специфіку діяльності фінансової установи;
- комплексного, який передбачає об'єднання декількох підходів до організації діяльності фінансової установи.

Доценко І. О. теж відзначає існування неоднозначності щодо сутності досліджуваної наукової категорії і систематизує підходи, виділяючи: ресурсний, ситуаційний, функціональний, вартісний, процесний, комплексний та динамічний підходи. Автор вважає, що використання системного підходу є найбільш обґрунтованим, оскільки «суб'єкти господарювання функціонують як система, що характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, взаємодія між якими є необхідною умовою існування підприємства» [10, С.93].

У той же час Юрченко Ю. О. [6, С.227] підкреслює, що особливістю стратегічного управління є швидка реакція підприємства на динамічні зміни зовнішнього середовища, які змушують приймати стратегічні рішення для виявлення непередбачених наслідків та вчасно приймати стратегічні рішення, тобто науковець акцентує на важливості ситуаційного підходу.

Таким чином, огляд літературних джерел [4-19] показав, що наразі у вітчизняній науці не існує єдиного бачення щодо висвітлення сутності стратегічного управління підприємством. Учені виділяють різну кількість підходів до пояснення даного поняття, існують також розбіжності у його тлумаченнях з позиції одного й того ж підходу.

Вважаємо, що найбільшою мірою сутність стратегічного управління підприємством як концептуального типу управління висвітлює комплексний підхід, оскільки він базується на поєднанні певної теорії, а саме:

- системного підходу, який розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що складається із певної кількості взаємопов'язаних елементів;

- ситуаційного, центральним орієнтиром якого є ситуація, тобто набір обставин, які впливають на підприємство в певний момент і які слід враховувати при здійсненні фінансово-господарської діяльності;

- цільового, який полягає у постійній орієнтації управлінської діяльності на кінцеві результати. У даному контексті слід згадати Ансоффа І. [2], який стверджував, що стратегічний менеджмент – це управління за результатами, на відміну від стратегічного планування – управління за планами;

- інноваційного, який полягає у впровадженні новітніх технологій у виробничу й управлінську діяльність підприємства, при реалізації сукупності бізнес-процесів, забезпеченні їхньої цілісності та узгодженості на конкурентних ринках. Саме на інноваційності стратегічного управління наголошують у своєму дослідженні Гораль Л., Брич Б. та Клименко К. [8].

Чимало науковців наголошує, що вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства [16-17].

Говорячи вже конкретно про стратегічне управління фінансами (СУФ), то слід розуміти, що воно інтегроване у загальну систему управління підприємством і його бізнес-процесами, є її важливим та невід'ємним складовим елементом. Головною особливістю стратегічного управління фінансами є його об'єкт – фінансові ресурси, інструменти їх акумуляції, розподілу та використання, а також фінансові відносини з цього приводу.

Маркович І. Б. зазначає, що стратегічне управління фінансами полягає у прогнозуванні напрямків фінансової діяльності підприємства та моделюванні параметрів його фінансового розвитку на перспективу з врахуванням змін факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку. Воно спрямоване на майбутній стан підприємства, досягнення його стратегічних цілей [15, С.8].

Стосовно головної мети стратегічного управління фінансами, то вона повною мірою підпорядковується загальній меті функціонування підприємства. Так, Доценко І. О. зазначає, що головною метою стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства [10, С.93]. Таран-Лала О. та Сухорук К. основною метою стратегічного управління вважають досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми [9].

Маркович І. Б. основною метою стратегічного управління фінансами вважає забезпечення отримання максимальної вигоди від функціонування підприємства в довгостроковому періоді. При цьому основними цілями автор вважає максимізацію ринкової вартості та прибутковості підприємства, досягнення прийнятної рівня рентабельності, забезпечення зростання обсягів реалізації продукції та мінімізацію фінансових ризиків [15, С.12].

Вважаємо за необхідність все таки уточнити головну мету стратегічного управління фінансами з огляду на об'єкт управління – фінансові ресурси: вона полягає у забезпеченні необхідного обсягу фінансових ресурсів, оптимальної структури джерел їх формування, раціонального їх розподілу та ефективного використання задля сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, мета СУФ полягає у фінансовому забезпеченні довгострокового функціонування підприємства на засадах сталого розвитку.

Необхідність функціонування підприємств та здійснення стратегічного управління ними, у тому числі й фінансового, на засадах сталого розвитку є особливо актуальним для комунальних підприємств, враховуючи їх суспільну значущість та призначення – задоволення суспільних потреб.

Пилипенко С. визначає сталий розвиток підприємства як процес якісних змін, що відбувається в поточному та довгостроковому періодах, задля забезпечення зростання та збалансованого й гармонійного розвитку економічної, соціальної та екологічної підсистем підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а також забезпеченням захисту довкілля, який є стратегічним пріоритетом, що забезпечує ринкову вартість підприємства та його суспільну цінність. Стратегічне управління на засадах сталого розвитку – це концепція функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності [18, С.84].

Тактичними цілями стратегічного управління фінансами є [15, С.17]:

- забезпечення покриття витрат підприємства доходами;
- обґрунтування доцільності використання певних джерел фінансування;
- регулювання вхідних та вихідних грошових потоків підприємства;
- ефективне використання наявних фінансових ресурсів;
- підвищення ділової активності підприємства;
- зміцнення фінансової стійкості підприємства;
- підвищення платоспроможності підприємства тощо.

Багато науковців ототожнюють стратегічне управління фінансами виключно з розробкою та реалізацією фінансової стратегії підприємства. Вважаємо, таке бачення є дещо вузьким, оскільки фінансова стратегія є лише одним із багатьох інструментів стратегічного управління, їх набір є значно ширшим – це і методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-, PEST-, SPACE-аналіз, за допомогою яких досліджують зовнішнє та внутрішнє фінансове середовище підприємства; система збалансованих показників, яка дає змогу оцінити підприємство за такими складовими, як фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, управління персоналом; матриця БКГ, за допомогою якої можна проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку; технологія

прогнозування Форсайт, яка спрямована на розробку практичних заходів, орієнтованих на наближення бажаного сценарію, та ін.

Слід розуміти, що стратегічне фінансове управління не є простим продовженням поточного, це нова парадигма, яка забезпечує фінансування нових ідей та можливостей розвитку підприємства на довготривалу перспективу і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Відмінності між стратегічним та поточним фінансовим менеджментом представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Відмінності між стратегічним та поточним фінансовим менеджментом

Джерело: сформовано на основі [15]

Завдання та функції стратегічного управління фінансами подані відповідно на рисунках 1.3 та 1.4.

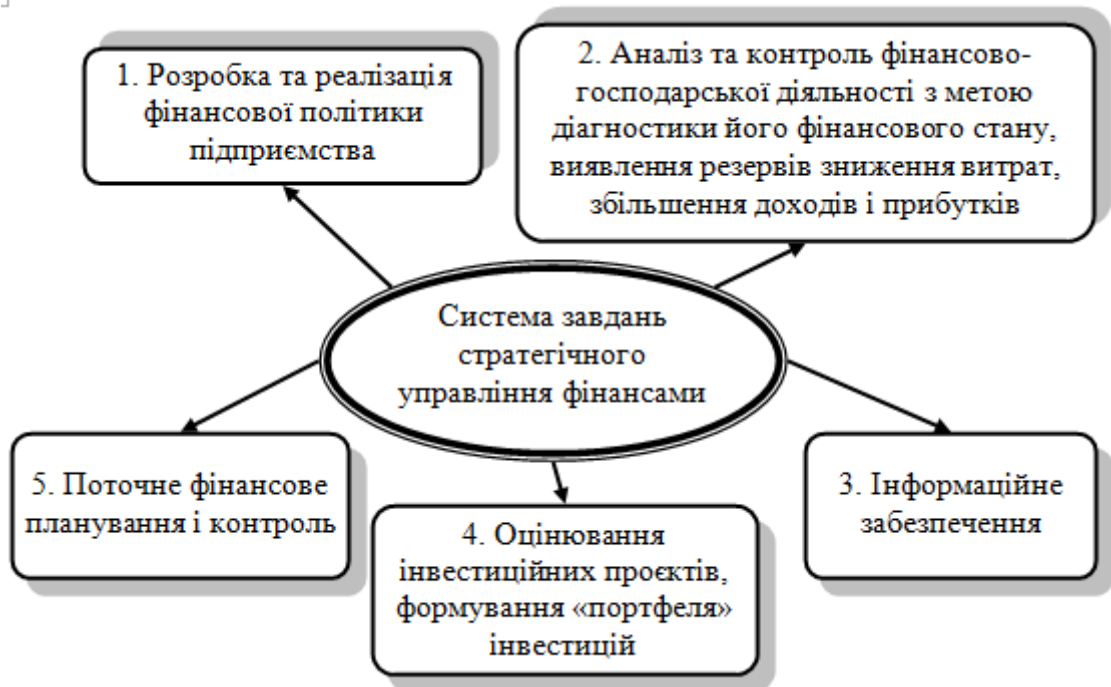


Рисунок 1.3 – Завдання стратегічного управління фінансами

Джерело: сформовано на основі [15, С.11]



Рисунок 1.4 – Функції стратегічного управління фінансами

Джерело: сформовано на основі [15, С.14]

Успішність реалізації стратегічного управління фінансами значною мірою залежить від дотримання певних принципів, тобто закономірних правил, які дають змогу враховувати зовнішнє середовище та потенціал підприємства, зробити його більш гнучким та досягти поставлених цілей і завдань.

Принципи стратегічного управління неодноразово були висвітлені у працях багатьох науковців, зокрема, Гушло Ю. Ю. [4], Гребенюк Н. В. [5], Пастух К. В. [14] та ін. Найбільш обґрунтовано вони викладені у праці Гораль Л. [8], їх можна рекомендувати також і в контексті стратегічного управління фінансами. Суть даних принципів висвітлена на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Принципи стратегічного управління

Джерело: сформовано на основі [8, С.274-275]

Таким чином, основою забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних високодинамічних умовах господарювання є стратегічне фінансове управління. На основі здійснення постійного моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємство в змозі швидко реагувати на виявлені зміни та вживати заходи, спрямовані на підвищення ефективності свого функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі.

1.2 Методичні засади оцінки ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств

В сучасних умовах посилення економічної невизначеності та нестабільності, появи абсолютно нових викликів та загроз як національній безпеці України загалом, так і господарській діяльності суб'єктів господарювання зокрема, проблема достатнього фінансового забезпечення їх довготривалого розвитку набуває особливої актуальності.

Комунальним підприємствам, які є особливим сектором національної економіки, бракує фінансових ресурсів не тільки для розширення обсягів господарської діяльності та виведення її на якісно новий рівень, але й для забезпечення операційних потреб у процесі поточного відтворення. За таких умов питання оцінки ефективності стратегічного управління фінансами комунальних підприємств, визначення реальної потреби у їх фінансуванні, оптимізації процесу розподілу наявних фінансових ресурсів та пошуку напрямків поліпшення їх використання мають особливе значення.

Проведений огляд літературних джерел [22-29] дає підстави констатувати, що єдиної загальноприйнятої методики оцінювання ефективності стратегічного управління фінансами підприємств на сьогодні у вітчизняній науці не вироблено. Тим паче це стосується підприємств комунального господарства, для яких характерні певні особливості як у процесі акумулювання фінансових ресурсів, так і у процесі жорстко регламентованого їх розподілу та використання.

Зважаючи на те, що об'єктом стратегічного управління фінансами є фінансові ресурси підприємства, то головну увагу при приведенні дослідження слід приділити процесам їх формування, розподілу (тобто напрямкам розміщення) та ефективності використання.

Лаврик В. В. розглядає фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства як цілісну систему організації фінансових відносин, пов'язану з формуванням і використанням фінансових ресурсів на основі відповідних форм, джерел та інструментів її реалізації, з метою створення умов для ефективного функціонування підприємств шляхом вирішення завдань, спрямованих на забезпечення відповідної фінансової стратегії їх розвитку. Такий підхід, на думку автора, на відміну від існуючих повною мірою враховує специфічні риси, призначення та особливості фінансування суб'єктів житлово-комунального господарства і сприяє реалізації поточних та стратегічних фінансових рішень [20, С.2].

Даним автором обґрунтовано, що фінансові ресурси комунальних підприємств – це сукупність грошових доходів та надходжень, що формуються з диверсифікованих джерел та акумулюються у відповідних фондах та не фондovій формі й спрямовуються на фінансування виробництва і постачання необхідного обсягу житлово-комунальних послуг, виконання фінансових зобов'язань та забезпечення розширеного відтворення з метою підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності і конкурентоспроможності наданих послуг [20, С.92]. Цю думку підтримує у своєму дослідженні й Бізонич Т. В. [21, С.92].

Вітчизняні науковці розробили низку методичних підходів щодо оцінювання фінансових ресурсів з позиції їх формування, розміщення та використання. Вивчення літературних джерел з цього питання дало змогу з'ясувати, що у даному аспекті домінує коефіцієнтний метод, який передбачає використання певних відносних показників, які широко використовуються при проведенні комплексної оцінки та аналізу фінансового стану підприємства і дають змогу всебічно охарактеризувати стан та динаміку досліджуваного

об'єкта. Для отримання об'єктивної оцінки значення коефіцієнтів порівнюють у динаміці, а також із рекомендованими нормативами.

Зокрема, Глушко А. Д. [22, С.472] пропонує здійснювати аналіз фінансових ресурсів підприємств за такими етапами: 1. формування (спочатку проводиться оцінка джерел формування фінансових ресурсів, потім здійснюється аналіз активів підприємства); 2. використання (за допомогою показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, рентабельності).

Дещо схожий підхід пропонує Домбровська С. О. [23, С.48]: використання у якості критерію оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства комплексного показника, розрахованого на основі двадцяти індикаторів (ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості й рентабельності).

Заслуговує уваги підхід, запропонований Грушиною А. І., який передбачає використання системи збалансованих показників, що дають змогу здійснити оцінку ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами на різних етапах їх функціонування: формування (мобілізації) власних, позикових та залучених фінансових ресурсів; розміщення (тобто інвестування фінансових ресурсів у активи); використання у процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; відтворення (тобто повернення) фінансових ресурсів на розширеній основі (капіталізація) [24, С.107].

Кустріч Л. О. для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств запропоновано використовувати наступну систему коефіцієнтів: показники оборотності власного капіталу і зобов'язань, фінансової стабільності, ліквідності та платоспроможності, ділової активності й ефективності (рентабельності) фінансово-господарської діяльності [25].

Гвоздєй Н. І., Бондарук І. С. та Вінницька О. А. [26, С.220-221] для оцінки можливості утворення фінансових ресурсів і їх використання пропонують застосовувати такі три групи показників, а саме:

1. показники, які найповніше характеризують вартість та ефективність формування фінансових ресурсів (коефіцієнт зміни вартості сукупних фінансових ресурсів, коефіцієнт зміни вартості власних фінансових ресурсів, коефіцієнт зміни вартості позикових коштів);

2. показники, які характеризують рентабельність фінансових ресурсів (рівень рентабельності сукупних фінансових ресурсів, рівень рентабельності власного капіталу, рівень рентабельності позикових коштів);

3. показники, які характеризують оборотність фінансових ресурсів (кількість оборотів сукупних фінансових ресурсів, кількість оборотів власного капіталу, кількість оборотів позикових коштів).

Для комплексної оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, вище вказаний колектив науковців пропонує використовувати систему критеріїв, яка складається з трьох показників, а саме: коефіцієнта економічної ефективності використання фінансових ресурсів, який є, по суті, рентабельністю; коефіцієнта підвищення економічної ефективності використання фінансових ресурсів, який, по суті, визначається шляхом порівняння рентабельності звітного року з відповідним показником попереднього; коефіцієнта оптимальної ефективності використання фінансових ресурсів, який полягає у максимізації все тієї ж рентабельності [26, С.220-221].

Ромашко О. М. та Неміш Ю. В. [27] у своєму дослідженні здійснили обґрунтування методичного підходу до оцінювання рівня фінансових ресурсів на основі узагальнюючого рейтингового показника та здійснили апробацію даної методики на прикладі ПАТ «Укрнафта». Надаючи пріоритетність простоті проведення розрахунків та інтерпретації отриманих результатів дані науковці використали п'ять основних, на їх думку, фінансових показників, які характеризують ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість

підприємства, а саме: коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, коефіцієнт поточної ліквідності (загальної ліквідності), коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей та коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу.

Вибір даних показників було обґрунтовано тим, що вони мають односторонню направленість (зростання коефіцієнта вказує на поліпшення фінансового стану підприємства); характеризуються простим алгоритмом розрахунку; є максимально відомими та інформаційними (надають загальне уявлення про фінансові ресурси підприємства); мають оптимальні (нормативні) величини, а також межу мінімально задовільного рівня; розраховуються на основі даних офіційної публічної звітності підприємства; дають можливість проводити рейтингову оцінку в часі (одного підприємства за декілька періодів) та просторі (дають змогу порівняння рейтингових оцінок різних підприємств) [27, С.291].

Далі дана методика передбачає порівняння фактичних значень показників з нормативними і за умови відповідності – присвоєння попередньо встановленої питомої ваги. Якщо значення усіх показників відповідатимуть нормативним, то сума – рейтинговий показник дорівнюватиме 1. Це означатиме, що фінансовий стан такого підприємства є задовільний, при значеннях менше одиниці – фінансовий стан незадовільний.

З одного боку, такий підхід є дуже простим та швидким у використанні, з іншого – оцінювати фінансовий стан підприємства на основі лише п'яти показників і приймати на цій основі стратегічні управлінські рішення видається малообґрунтованим. Тому дану методику доцільно використовувати як експрес-метод оцінювання, що потребує мінімум часу.

Особливо слід відмітити ще одну розробку – підхід, запропонований Близнюк О. П. та Горпиниченко А. П. [28], який полягає у проведенні інтегральної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами за етапами їх трансформації (руху) на оперативному, тактичному і стратегічному рівні. При цьому для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами

на етапі їх формування запропоновано використовувати показники фінансової стійкості, на етапі розміщення – показники ліквідності й платоспроможності, на етапі використання у діяльності – показники ділової активності, на етапі відтворення – показники рентабельності.

Великий Ю. М. та Топоріна Є. В. запропонували проведення комплексної оцінки на основі системи взаємопов'язаних показників і коефіцієнтів, які відображають ефективність функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства на етапах їх формування, розподілу та відтворення. Вони пропонують використовувати показники результативності (рентабельності), платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Науковці обґрунтовують, що сформована ними стратегічна карта оцінки ефективності використання фінансових ресурсів дає змогу уникнути нагромадження фінансових показників, які призводять до додаткового управлінського обліку та використання трудових ресурсів [29].

На основі вище викладеного можна дійти до висновку, що найбільш науково обґрунтованим методичним підходом до оцінки ефективності стратегічного управління фінансами є підхід, який передбачає використання:

- показників фінансової стійкості, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів;
- ліквідності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі розподілу фінансових ресурсів;
- ділової активності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів;
- рентабельності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів.

Щодо конкретного переліку індикаторів, то слід використовувати показники, які традиційно використовують при проведенні комплексного аналізу фінансового стану комунальних підприємств (рисунок 1.6). Порядок розрахунку відібраних індикаторів подано в додатку А.

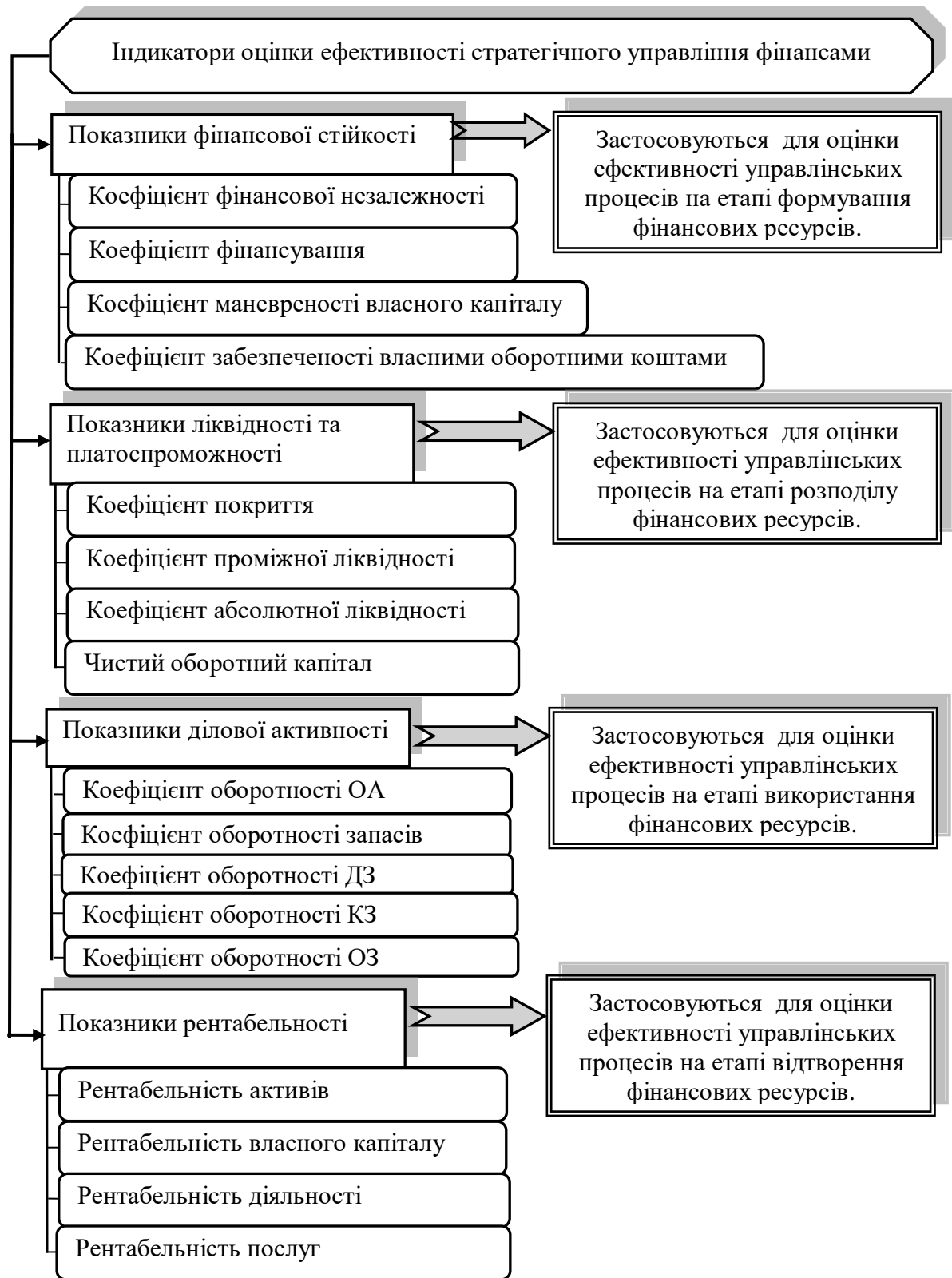


Рисунок 1.6 – Система індикаторів оцінки ефективності стратегічного управління фінансами підприємства

Джерело: сформовано на основі [30, С.117-119; 31, С.248-256]

Таким чином, представлений методичний підхід дасть змогу оцінити ефективність управлінських процесів на підприємстві, встановити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями і тактичними показниками діяльності та розробити відповідні напрямки щодо усунення виявлених недоліків.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження дали змогу констатувати, що у науковому середовищі поняття «стратегічне управління» не є усталеною дефініцією, у вітчизняній науці не існує єдиного бачення щодо висвітлення його сутності, крім того, існують розбіжності у його тлумаченнях з позиції одного й того ж підходу.

Критичний огляд літературних джерел дав підстави вважати, що найбільшою мірою сутність стратегічного управління підприємством як концептуального типу управління висвітлює комплексний підхід, оскільки він базується на поєднанні певної теорії, а саме: системного, ситуаційного, цільового та інноваційного підходів.

Зазначено, що головною особливістю стратегічного управління фінансами є його об'єкт, а саме фінансові ресурси, інструменти їх акумуляції, розподілу та використання, а також фінансові відносини з цього приводу. З огляду на це, уточнено головну мету стратегічного управління фінансами, яка полягає у забезпеченні необхідного обсягу фінансових ресурсів, оптимальної структури джерел їх формування, раціонального їх розподілу та ефективного використання задля сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Тобто мета стратегічного управління фінансами полягає у фінансовому забезпеченні довгострокового функціонування підприємства на засадах сталого розвитку, що є особливо актуальним для комунальних підприємств, враховуючи їх суспільну значущість та призначення – задоволення суспільних потреб.

Зазначено, що стратегічне фінансове управління не є простим продовженням поточного, це нова парадигма, яка забезпечує фінансування нових ідей та можливостей розвитку підприємства на довготривалу перспективу і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. У роботі розглянуто відмінності між поточним та стратегічним фінансовим менеджментом, а також завдання, функції та принципи останнього.

Проведений огляд літературних джерел дав змогу констатувати, що єдиної загальноприйнятої методики оцінювання ефективності стратегічного управління фінансами підприємств на сьогодні не вироблено. В основному вітчизняні науковці пропонують здійснювати оцінку з позиції формування фінансових ресурсів, їх розміщення та використання. При цьому серед наукових розробок домінує коефіцієнтний метод, який передбачає використання певних відносних показників, які використовуються при проведенні комплексної оцінки фінансового стану підприємства і дають змогу всебічно охарактеризувати стан та динаміку досліджуваного об'єкта.

Зазначено, що найбільш науково обґрунтованим методичним підходом до оцінки ефективності стратегічного управління фінансами є підхід, який передбачає використання:

- показників фінансової стійкості, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів;
- ліквідності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі розподілу фінансових ресурсів;
- ділової активності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів;
- рентабельності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів.

Застосування даного підходу на прикладі комунального підприємства «Електроавтотранс» дасть змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями і тактичними показниками його діяльності та розробити відповідні напрямки щодо усунення виявлених недоліків.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика діяльності та SWOT-аналіз вітчизняних комунальних підприємств

Комунальне господарство є важливим сектором національної економіки кожної країни, його головним призначенням є забезпечення життєдіяльності населених пунктів та їх мешканців. Зазвичай комунальні підприємства надають послуги з теплопостачання, водопостачання та водовідведення, комунально-побутового обслуговування, транспортного й інформаційного забезпечення тощо. Тобто вони призначені забезпечувати комфортне та безпечне проживання населення. Разом з тим, сьогодні рівень розвитку даного сектора не задовольняє суспільні потреби належним чином унаслідок недостатнього обсягу фінансування, низької ефективності управління комунальними підприємствами та низки інших причин.

Розглянемо особливості функціонування даних суб'єктів господарювання. Насамперед слід зазначити, що згідно чинного законодавства України комунальне підприємство – це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, або підприємство, у статутному капіталі якого частка комунальної власності територіальної громади становить 50 і більше відсотків [32].

Виділяють різні види комунальних підприємств. Зокрема, залежно від способу утворення та формування статутного капіталу виокремлюють корпоративні та унітарні комунальні підприємства. Перші утворюються двома чи більше засновниками на основі об'єднання їх майна, спільного управління справами та участі у розподілі доходів і ризиків підприємства. Другі утворюються єдиним засновником, який виділяє необхідне майно, формує статутний капітал, безпосередньо або через призначеного керівника здійснює

управління. Унітарні комунальні підприємства бувають комерційні та некомерційні [33].

Залежно від джерел фінансування виділяють комунальні підприємства, які перебувають на повному утриманні місцевих бюджетів, ті, які утримуються ними частково, та ті, які функціонують на засадах самоокупності.

Залежно від виконуваних завдань виділяють комунальні підприємства, які надають послуги загального економічного інтересу, комунальні підприємства, що виконують окремі функції виконавчих підрозділів, та ті, які працюють на конкурентних ринках [33].

Можна доповнити представлену класифікацію комунальних підприємств ще однією ознакою – за рівнем конкуренції, при цьому виділяють: ринки природних монополій, ринки суспільно важливих послуг, конкурентні та суміжні галузі [34, С.5].

Станом на 01.01.2023 р. в Україні нараховувалось 14 111 комунальних підприємств, і, як видно з таблиці 2.1, упродовж 2019-2022 рр. їх кількість невинно зростала: з 12842 од. до 14188 од., або на 10,5%. При цьому у загальній кількості юридичних осіб в Україні їх питома вага змінювалась несуттєво і складала близько 1%.

Таблиця 2.1 – Кількість комунальних підприємств в Україні за 2019-2023 рр.

Показник	Станом на 1 січня				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1. Кількість зареєстрованих юридичних осіб в Україні, од.	1 298 435	1 350 627	1 395 448	1 437 009	1 464 153
2. Кількість комунальних підприємств в Україні, од.	12 842	13 883	14 174	14 188	14 111
3. Питома вага комунальних підприємств у загальній кількості юридичних осіб, %	0,99	1,03	1,02	0,99	0,96

Джерело: сформовано на основі [35]

За даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області станом на 1 січня 2022 р. налічувалось 30 205 юридичних осіб, із них 449 од. або 1,5% – це комунальні підприємства [36].

У 2022 р в Україні на 100 тис. осіб припадало 34,8 комунальних підприємств, у той час як у Литві, яка досягнула чималих успіхів у сфері реформування комунального господарства, – всього 9,8 [37].

Хоча в останні роки кількість комунальних підприємств зростала за рахунок реформування галузі охорони здоров'я, унаслідок чого до їх складу стали відносити бюджетні установи охорони здоров'я, за даними аналітиків компанії YouControl [34; 38, С.176] найбільше комунальних підприємств було створено після місцевих виборів і, як правило, з метою реалізації інтересів політиків місцевого рівня. Саме тому для діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання були характерні наступні особливості [38, С.175-176]:

- призначення на посаду директорів комунальних підприємств депутатів місцевої ради або пов'язаних з ними осіб;
- отримання певних преференцій зі сторони клієнтів – бюджетних установ;
- ігнорування створення наглядових рад;
- низький рівень управління комунальними підприємствами та неефективне використання їх фінансових ресурсів;
- відсутність стратегії розвитку.

Особливої уваги заслуговує фінансовий стан комунальних підприємств – у більшості з них він є незадовільним і характеризується наявністю значних збитків. Так, за даними компанії YouControl 82% комунальних підприємств мають нульову рентабельність, у той час як серед інших підприємств цей показник сягає 68% [39].

До прикладу, у 2018 р. збитки комунальних підприємств у вісім разів перевищували обсяг їх прибутків, при цьому більше третини підприємств комунальної власності були збитковими. Насамперед це стосується підприємств, що надають послуги загального економічного інтересу (водо-,

тепло- і газопостачання, управління побутовими відходами) та громадського транспорту. Вони надають комунальні послуги за регульованими тарифами та мають високий рівень зносу основних засобів [33]. Значні обсяги заборгованості населення за житлово-комунальні послуги та хронічні неплатежі призводять до зростання обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей комунальних підприємств, а це у свою чергу – до неможливості забезпечувати їх ефективно функціонування та фінансувати розвиток.

Недостатній обсяг фінансування комунальних підприємств стримує процеси оновлення та модернізації основних засобів, призводить до зростання рівня їх зносу (а він сягає 80%), неможливості здійснювати інвестиції в розвиток людського капіталу. Усе це негативно впливає на спроможність комунальних підприємств забезпечувати належну якість надання суспільних послуг, призводить до виникнення небезпечних та аварійних ситуацій, підвищення соціальної напруги в суспільстві, погіршення екологічної ситуації у містах [33].

І хоча метою діяльності комунальних підприємств переважно є не отримання прибутку, а задоволення суспільних потреб, саме збиткова діяльність є підставою отримання додаткового фінансування з місцевих бюджетів.

Слід зазначити, що основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємств комунальної власності є кошти державного та місцевих бюджетів, а також гранти, кредити банків, кошти міжнародних організацій. Можливість використання власних фінансових ресурсів – прибутку, амортизаційних відрахувань тощо є обмеженою, оскільки для більшості комунальних комерційних підприємств характерна збитковість. Саме тому фінансове забезпечення їх діяльності відбувається переважно за рахунок державної фінансової допомоги, зокрема, за рахунок фінансування з місцевих бюджетів. У той же час функціонування комунальних підприємств за рахунок бюджетної допомоги негативно впливає на конкуренцію на місцевому рівні, спотворює її, а також породжує корупційні ризики.

За проведеними дослідженнями [40] п'ята частина комунальних підприємств є природними монополіями, тобто мають монопольний статус. Найяскравішими прикладами таких ринків є водопостачання, передача та розподіл електроенергії та газу. Це означає, що у цих галузях конкуренція є не вигідною через те, що бар'єри для входу інших компаній (найчастіше – це фіксовані витрати) є високими. Натомість, монополіст є більш ефективним, оскільки за рахунок великого обсягу виробництва його фіксовані витрати на одиницю продукції є порівняно низькими [40].

Потенційні загрози конкуренції виникають при отриманні комунальними підприємствами державної допомоги. Це може бути як пряма допомога, тобто безпосереднє виділення коштів з бюджету, так і непряма – у вигляді податкових пільг, гарантій тощо.

Основним органом, що здійснює моніторинг та контроль за наданням державної допомоги, є Антимонопольний комітет України, який станом на 31 березня 2020 р. ухвалив 564 рішення щодо її надання. У 2018 р. більшість рішень – понад 60%, на загальну суму більше 22 млрд. грн. стосувалися державної підтримки саме комунальних підприємств. Скажімо, у 2019 р. лише в 12 рішеннях державна допомога комунальним підприємствам визнана недопустимою, а загальна сума допомоги склала 141,5 млрд. грн. [34, С.11].

Таким чином державна допомога спотворює конкуренцію в конкурентних та суміжних з природними монополіями сферах діяльності. Хоча вона може надаватись і суб'єктам господарювання приватної форми власності, які, наприклад, надають послуги загальноекономічного інтересу, все ж місцеві органи влади віддають перевагу фінансуванню саме комунальних підприємств [34, С.4].

Вагомим стримуючим фактором розвитку комунальних підприємств є небажання місцевої влади ефективно використовувати фінансові ресурси, сприяти поліпшенню ефективності господарювання цих суб'єктів і таким чином забезпечувати надання більш якісних послуг населенню. Усе це посилюється необґрунтованістю управлінських рішень, зокрема щодо

розподілу фінансових ресурсів між рівнями місцевої влади, напрямів використання коштів, неефективними підходами до трансфертної політики. Зазвичай витрати на оплату праці керівників комунальних підприємств є необґрунтовано завищеними, при цьому встановлені комунальні тарифи не відповідають якості послуг, що надаються. Розміри тарифів не враховують низьку платоспроможність громадян, це зумовлює проблему масового отримання субсидій, надання яких, в умовах тінізації заробітних плат, посилює нерівномірність розподілу податкового навантаження та збільшує видатки місцевих бюджетів [41, С. 211].

Окремої уваги заслуговує проблема недостатньої прозорості діяльності комунальних підприємств та відсутності дієвого контролю за ними з боку держави.

Слід зазначити, що Господарським Кодексом України (п.8 ст.78) передбачено, що комунальне унітарне підприємство оприлюднює інформацію про свою діяльність, крім випадків, установлених законом, шляхом розміщення її на власній веб-сторінці (веб-сайті) або на офіційному веб-сайті суб'єкта управління об'єктами комунальної власності, що здійснює функції з управління підприємством, у строки та в порядку, що визначені рішенням відповідної місцевої ради. Доступ до таких веб-сторінок та веб-сайтів є цілодобовим і безоплатним [42].

Не зважаючи на таку законодавчу вимогу, більшість комунальних підприємств не оприлюднює свою фінансову звітність, або публікує її в різних і суперечливих форматах [43-45]. Це створює підґрунтя для виникнення корупційних ризиків. Зловживання можуть стосуватися, скажімо, нецільового використання фінансових ресурсів, надання комунального майна в оренду чи лізинг на неконкурентних засадах тощо. Слід розуміти, що «закритість» комунальних підприємств не тільки призводить до потенційних зловживань з боку чиновників. Така ситуація породжує недовіру з боку населення як головного споживача, нерозуміння важливості комунального господарства та життєвої необхідності вчасно розраховуватись за отримані послуги.

Чимало аналітиків та науковців, які займаються проблемами підвищення ефективності функціонування комунальних підприємств, наголошує на необхідності запровадження дієвих механізмів корпоративного управління ними, зокрема створення незалежних наглядових рад, що обиратимуться на відкритому та чесному конкурсі, відповідно, призначення та звільнення ними керівництва комунальних підприємств, забезпечення прозорості діяльності, оприлюднення інформації, обов'язковість проведення незалежного аудиту тощо. Також можна додати, що удосконалення потребує нормативно-правова база, яка регулює діяльність вітчизняних комунальних підприємств.

На основі вивчення та узагальнення низки публікацій [33-34, 37-41, 43-54] нами було виявлено сильні та слабкі сторони вітчизняних комунальних підприємств, їх загрози та можливості. Результати проведеного SWOT – аналізу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT - аналіз вітчизняних комунальних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - надання суспільно важливих послуг, як наслідок - висока соціальна значущість комунальних підприємств; - забезпечення щоденних потреб людини; - забезпечення якісного, комфортного та безпечного функціонування населених пунктів; - часто комунальні підприємства є природними монополіями (наприклад, у сфері водопостачання); 	<ul style="list-style-type: none"> - переважно бюджетне фінансування за принципом «виживання», і як наслідок – «хронічний» дефіцит фінансових ресурсів; - незадовільний фінансовий стан; - жорстка регламентація напрямків використання фінансових ресурсів, що стримує розвиток комунальних підприємств; - високий (до 80%) рівень зносу основних засобів, їх невідповідність вимогам сучасності та принципам сталого розвитку; - низький рівень прозорості діяльності, що призводить до виникнення корупційних ризиків та зловживань;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність комунальних підприємств; - запровадження механізмів корпоративного управління комунальними підприємствами, створення незалежних наглядових рад для мінімізації корупційних ризиків; - забезпечення достатнього бюджетного фінансування комунального господарства; 	<ul style="list-style-type: none"> - велика ймовірність невиконання поставлених завдань у зв'язку із недостатнім фінансуванням; - погіршення якості надання суспільних послуг; - виникнення небезпечних та аварійних ситуацій, підвищення соціальної напруги в суспільстві, погіршення екологічної ситуації у населених пунктах;

Продовження таблиці 2.2.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - покращення фінансового забезпечення за рахунок грантів, кредитів банків, коштів міжнародних організацій, залучення приватного капіталу шляхом публічних закупівель, конкурсів; - забезпечення належного контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів; - імплементація в практичну діяльність комунальних підприємств інструментів стратегічного управління, зокрема, розробки стратегії їх розвитку, ключових показників ефективності тощо; - забезпечення прозорості діяльності комунальних підприємств для громадськості, належного звітування, оприлюднення інформації, обов'язкового незалежного аудиту; - покращення якості надання послуг та зниження їх собівартості за рахунок модернізації виробничих процесів; - поліпшення інвестиційної привабливості комунальних підприємств та стимулювання збільшення обсягу інвестицій у комунальне господарство; - впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення ефективності використання фінансових ресурсів, у т. ч. через корупційні схеми; - погіршення кадрового забезпечення через низький рівень оплати праці, неефективну систему мотивації, а також причини, пов'язані з повномасштабною війною – мобілізацією, внутрішнім переміщенням чи міграцією за кордон.

Таким чином, існує чимало проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню комунальних підприємств, можливості надання ними послуг необхідного рівня та якості і загалом стримують сталий розвиток українського суспільства. Виявлені проблеми зумовлюють необхідність пошуку та впровадження нових концептуальних підходів до їх вирішення, зокрема, одним із таких підходів може стати імплементація інструментів стратегічного управління у практичну діяльність вітчизняних комунальних підприємств.

2.2 Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності КП «Електроавтотранс»

Одним із комунальних підприємств міста Івано-Франківська є КП «Електроавтотранс». Саме на прикладі цього суб'єкта господарювання у даній роботі будуть проведені дослідження ефективності стратегічного управління фінансами підприємств комунальної власності.

Комунальне підприємство «Електроавтотранс» Івано-Франківської міської ради є унітарним комерційним підприємством, утвореним на основі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади міста Івано-Франківська і відноситься до сфери управління Івано-Франківської міської ради.

КП «Електроавтотранс» є юридичною особою, що діє на підставі Статуту. Засновником підприємства є територіальна громада міста Івано-Франківська в особі Івано-Франківської міської ради.

Підприємство у своїй діяльності підзвітне та підконтрольне Івано-Франківській міській раді та її виконавчому комітету.

Місцезнаходження досліджуваного підприємства: 76008, м. Івано-Франківськ, вул. Тролейбусна, буд. 40.

Як зазначено в статуті даного підприємства, воно створене з метою самостійної господарської комерційної діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Основними напрямками діяльності КП «Електроавтотранс» є [55-56]:

- надання послуг з перевезення пасажирів електротранспортом;
- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом, в тому числі із залученням додаткових одиниць транспорту на міських маршрутах, що передані підприємству в обслуговування;
- діяльність, пов'язана з будівництвом ліній енергозабезпечення;

- технічне обслуговування та ремонт електро- і автотранспорту, контактних і кабельних ліній, тягових підстанцій та іншого технологічного обладнання;

- надання послуг юридичним та фізичним особам з ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів, електрообладнання та апаратури;

- надання рекламних послуг;

- виконання столярних, слюсарних та сантехнічних робіт, випробувальних та вимірювальних робіт електрообладнання і апаратури;

- організація громадського харчування на підприємстві;

- реалізація проїзних та абонементних квитків;

- здійснення учбового процесу на базі підприємства з метою підготовки кваліфікованих кадрів водіїв пасажирських тролейбусів, слюсарів з ремонту рухомого складу і діючого обладнання та інших професій (згідно єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника);

- розробка технічної документації і виготовлення запасних частин до тролейбусів та контактної мережі;

- надання медичних послуг (стоматологія та здійснення передрейсового медичного огляду водіїв транспортних засобів);

- ведення систематизованих систем обліку та інформації.

Для того, щоб отримати чітке уявлення про особливості фінансово-господарської діяльності КП «Електроавтотранс» за період 2020-2022 рр., необхідно провести аналіз динаміки його основних фінансово-економічних показників (ОФЕП), вона представлена у таблиці 2.3, а також графічно – на рисунку 2.1.

Інформаційною базою такого дослідження послуговувала фінансова звітність КП «Електроавтотранс» за вказані роки, що наведена у додатку Б.

Таблиця 2.3 – Динаміка ОФЕП КП «Електроавтотранс» за 2020-2022 роки

Рік	Значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		ланц.	базисн.	ланц.	базисн.	ланц.	базисн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.							
2020	27 169	-	-	-	100	-	-
2021	63 680	36 511	36 511	234,4	234,4	134,4	134,4
2022	83 599	19 919	56 430	131,3	307,7	31,3	207,7
2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.							
2020	161 482	-	-	-	100	-	-
2021	237 579	76 097	76 097	147,1	147,1	47,1	47,1
2022	284 312	46 733	122 830	119,7	176,1	19,7	76,1
3. Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн./грн.							
2020	5,94	-	-	-	100	-	-
2021	3,73	-2,21	-2,21	62,8	62,8	-37,2	-37,2
2022	3,40	-0,33	-2,54	91,2	57,2	-8,8	-42,8
4. Валовий збиток, тис. грн.							
2020	134 313	-	-	-	100	-	-
2021	173 899	39 586	39 586	129,5	129,5	29,5	29,5
2022	200 713	26 814	66 400	115,4	149,4	15,4	49,4
5. Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн.							
2020	49 051	-	-	-	100	-	-
2021	71 353	22 302	22 302	145,5	145,5	45,5	45,5
2022	8 062	-63 291	-40 989	11,3	16,4	-88,7	-83,6
6. Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн.							
2020	42 802	-	-	-	100	-	-
2021	67 285	24 483	24 483	157,2	157,2	57,2	57,2
2022	51 684	-15 601	8 882	76,8	120,8	-23,2	20,8
7. Збитковість діяльності, %							
2020	157,54	-	-	-	100	-	-
2021	105,66	-51,9	-51,9	67,1	67,1	-32,9	-32,9
2022	61,82	-43,8	-95,7	58,5	39,2	-41,5	-60,8

Як видно з представлених таблиці та рисунка, за досліджуваний період відбулось зростання чистого доходу від реалізації послуг, що свідчить про нарощування обсягів діяльності комунального підприємства. Даний показник зріс з 27169 тис. грн. у 2020 р. до 63680 тис. грн. у 2021, тобто в 2,34 рази. Надалі зростаюча тенденція збереглася і у 2022 р. чистий дохід становив 83599 тис. грн., що у 3,07 рази перевищує рівень 2020 р.

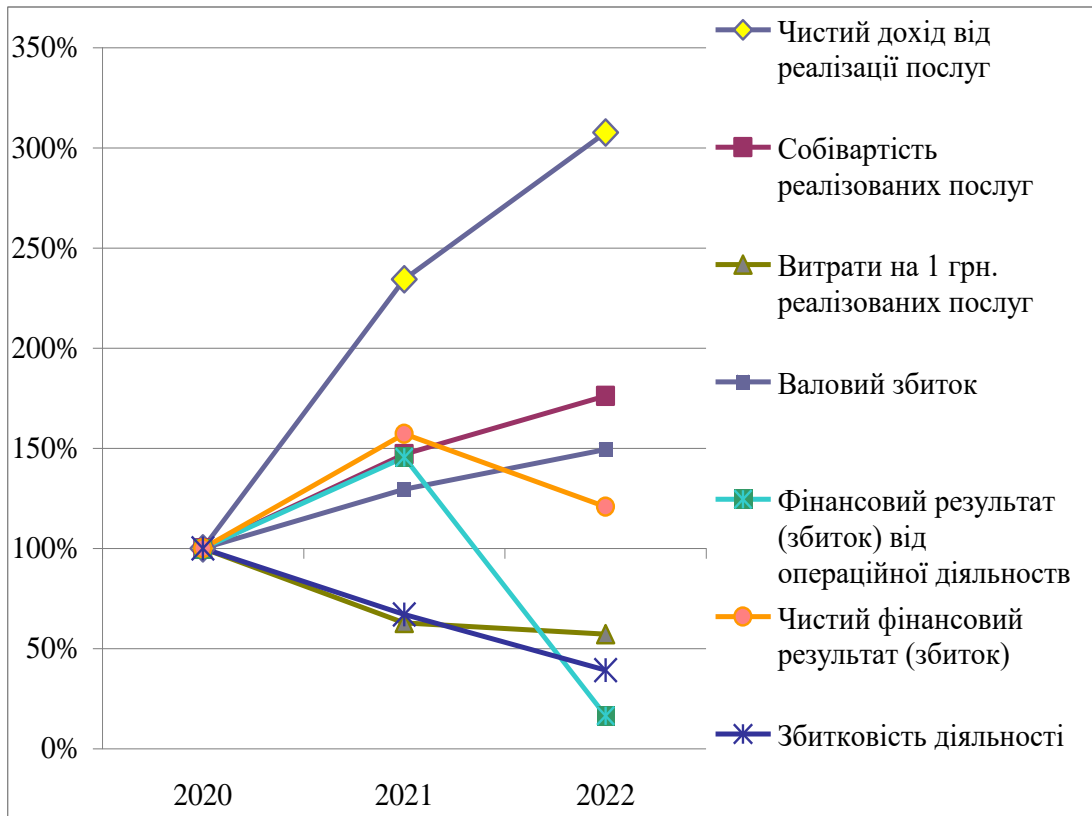


Рисунок 2.1 – Динаміка ОФЕП КП «Електроавтотранс» за 2020-2022 роки

Аналогічну зростаючу тенденцію мала й собівартість реалізованих послуг, проте зі значно меншими темпами. У 2021 р. відбулось її зростання на 47,1% – з 161482 тис. грн. у 2020 р. до 237579 тис. грн. і надалі – до 284312 тис. грн. у 2022 р., що на 19,7% перевищує рівень попереднього року і на 76,1% рівень базисного.

Звісно, нижчі темпи росту собівартості порівняно з темпами росту чистого доходу є позитивним фактом, проте її значення є суттєво більшим. Про це свідчить значення наступного показника, який характеризує співвідношення собівартості реалізованих послуг та чистого доходу, – це витрати на 1 грн. реалізованих послуг. Значення даного показника свідчить про те, що у 2020 р. собівартість у 5,94 разів перевищувала обсяг чистого доходу, у 2021 р. – у 3,73 рази, а у 2022 – у 3,4 рази. Тенденція до зниження даного показника (загалом на 42,8% за досліджуваний період) є позитивною, проте такий стан справ на підприємстві призводить до його збитковості і незадовільного фінансового стану.

Значно менше значення чистого доходу порівняно із собівартістю пояснюється тим, що КП «Електроавтотранс» обслуговує велику кількість пільгових категорій пасажирів – це пенсіонери, учні, учасники бойових дій, члени сімей загиблих військовослужбовців, працівники правоохоронних органів, особи з інвалідністю, ліквідатори аварії на ЧАЕС, діти багатодітних сімей та інші особи, перелік яких затверджено рішенням виконавчого комітету [57].

Зростання чистого доходу КП «Електроавтотранс» значною мірою зумовлене впровадженням електронного квитка та можливістю здійснення безготівкового розрахунку за проїзд. Це дало змогу оптимізувати роботу підприємства, зекономити на паперових квитках, на друк яких щороку витрачалось близько 500 тис. грн., покращити облік за платними та пільговими пасажирями та контроль за доходами перевізника.

Та не зважаючи на значні покращення в діяльності даного комунального підприємства, за досліджуваний період воно отримувало валовий збиток, який мав тенденцію до зростання: з 134313 тис. грн. у 2020 р. до 173899 тис. грн. у 2021 та до 200713 тис. грн. у 2022, тобто на 49,4% загалом.

Наявність інших операційних доходів на підприємстві дало змогу дещо покращити його фінансові результати. І хоча фінансовим результатом операційної діяльності підприємства був збиток, його значення є значно меншим від валового збитку і має тенденцію до зниження. Так, у 2020 р. операційний збиток склав 49051 тис. грн., у 2021 р. він зменшився на 22302 тис. грн., а в 2022 р. порівняно з попереднім ще на 40989 тис. грн., тобто на 83,6% загалом.

Наявність інших фінансових доходів та інших доходів у 2020-2021 рр. дало змогу КП «Електроавтотранс» забезпечити отримання меншого чистого збитку порівняно з операційним. Проте у 2022 р. підприємство понесло значні інші витрати і чистий збиток суттєво перевищив операційний.

Щодо динаміки чистого збитку, то вона була наступною: у 2020 р. даний показник становив 42802 тис. грн., у 2021 р. відбулось його зростання до

67285 тис. грн. або на 57,2%, а в 2022 р. відбулось зниження до рівня 51684 тис. грн., що на 23,2% менше значення попереднього року та все ж на 20,8% більше значення базисного року.

Відносну прибутковість підприємств характеризують показники рентабельності. У КП «Електроавтотранс» за досліджуваний період фінансовим результатом діяльності був збиток (валовий, операційний, чистий). Тому для оцінки «глибини» збитковості вважаємо за доцільне використати такий відносний показник, як збитковість діяльності, який розраховується як відношення чистого збитку до чистого доходу підприємства. За рисунком 2.1 бачимо, що для даного показника характерною є тенденція до зниження – на 60,8% за період 2020-2022 рр. Проте його значення свідчить про те, що у 2020 р. на 1 грн. чистого доходу припадало 1,58 грн. чистого збитку, у 2021 – 1,06 грн., а у 2022 – 0,62 грн.

Підсумовуючи слід зазначити, що не дивлячись на суттєві покращення в діяльності КП «Електроавтотранс» (зростання втричі чистого доходу, зниження обсягів та рівня збитковості), значне перевищення собівартості над виручкою не дає змоги підприємству відшкодувати понесені витрати та формувати власні фінансові ресурси (прибуток) для забезпечення свого подальшого розвитку.

2.3 Аналіз індикаторів ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс»

Проведемо розрахунки та аналіз попередньо відібраних індикаторів, на основі яких можна зробити висновок щодо ефективності стратегічного управління фінансами на досліджуваному КП «Електроавтотранс». Розпочнемо із показників фінансової стійкості, які дають змогу оцінити ефективність управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів (таблиця 2.4, рисунок 2.2).

Таблиця 2.4 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової незалежності, част. од.	> 0,5	0,17	0,16	0,20
Коефіцієнт фінансування, част. од.	< 1	4,95	5,07	4,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, част. од.	> 0	-1,97	-1,43	-0,83
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, част. од.	>0,1	-3,21	-1,90	-1,40

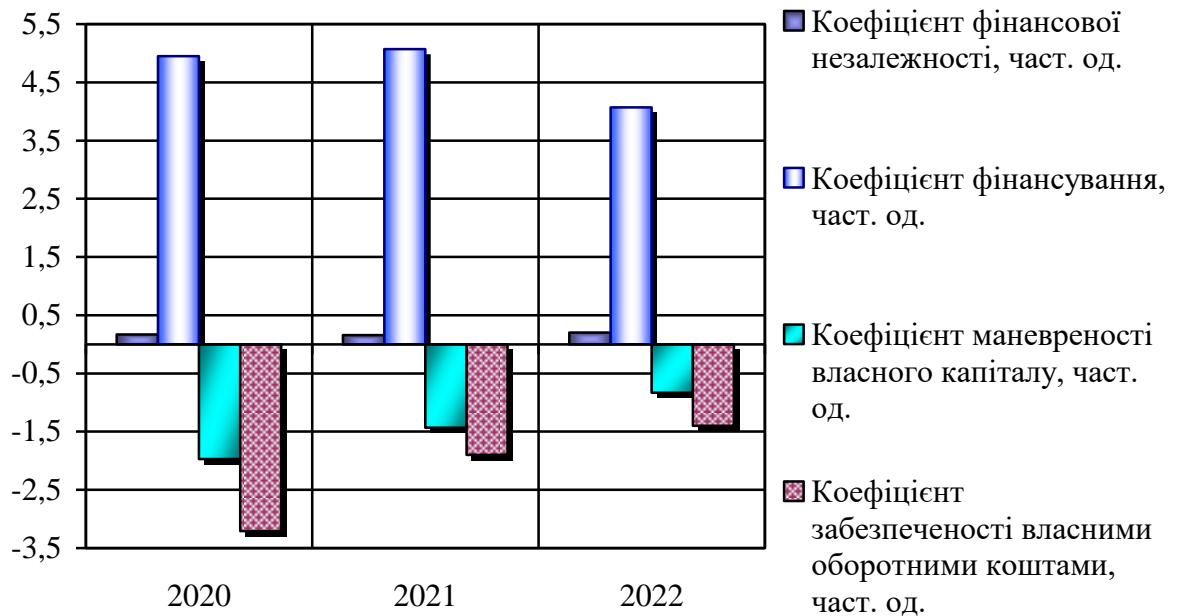


Рисунок 2.2 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Як бачимо, жоден із представлених показників КП «Електроавтотранс» не відповідав нормативному значенню. Одним із найважливіших індикаторів фінансової стійкості будь-якого підприємства є коефіцієнт фінансової незалежності. Його значення свідчить про те, що у 2020 р. КП «Електроавтотранс» могло профінансувати лише 17% своїх активів за рахунок власних фінансових ресурсів, у 2021 – 16%, а у 2022 – 20%.

Значення коефіцієнта фінансування свідчить про те, що у 2020 р. обсяг позикових коштів комунального підприємства у 4,95 разів перевищував обсяг власних фінансових ресурсів, у 2021 р. – у 5,07 разів, у 2022 – у 4,07, що свідчить про високий рівень фінансової залежності підприємства.

Від’ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу (хоча й з тенденцією до поліпшення з -1,97 у 2020 р. до -0,83 у 2022 р.) свідчить про те, що власний капітал і кошти КП «Електроавтотранс», залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів. Тому для фінансування оборотних активів комунальному підприємству необхідно звертатися до позикових джерел. А це призводить до зниження його фінансової стійкості.

Індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів є наступний показник – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами. Його негативне значення свідчить, що весь власний капітал і довгострокові джерела КП «Електроавтотранс» спрямовані на фінансування виключно необоротних активів і в нього відсутні довгострокові кошти для формування власного оборотного капіталу.

Таким чином, ефективність управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів в КП «Електроавтотранс» можна оцінити негативно.

Перейдемо до наступної групи індикаторів – показників ліквідності, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів на етапі розподілу фінансових ресурсів, – таблиця 2.5 та на рисунок 2.3.

Як і в попередньої групи показників, жоден із індикаторів не відповідає нормативному значенню. Значення коефіцієнта покриття свідчить про те, що у 2020 р. КП «Електроавтотранс» могло погасити лише 24% своїх поточних зобов’язань за рахунок оборотних активів, у 2021 р. – 35%, а у 2022 – 42%. Хоча й спостерігається тенденція до покращення, рівень загальної ліквідності комунального підприємства є незадовільним.

Таблиця 2.5 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття, част. од.	> 1	0,24	0,35	0,42
Коефіцієнт проміжної ліквідності, част. од.	0,6 - 0,8	0,20	0,27	0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, част. од.	> 0,2	0,11	0,03	0,12
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0	-154 924	-120 385	-85 200

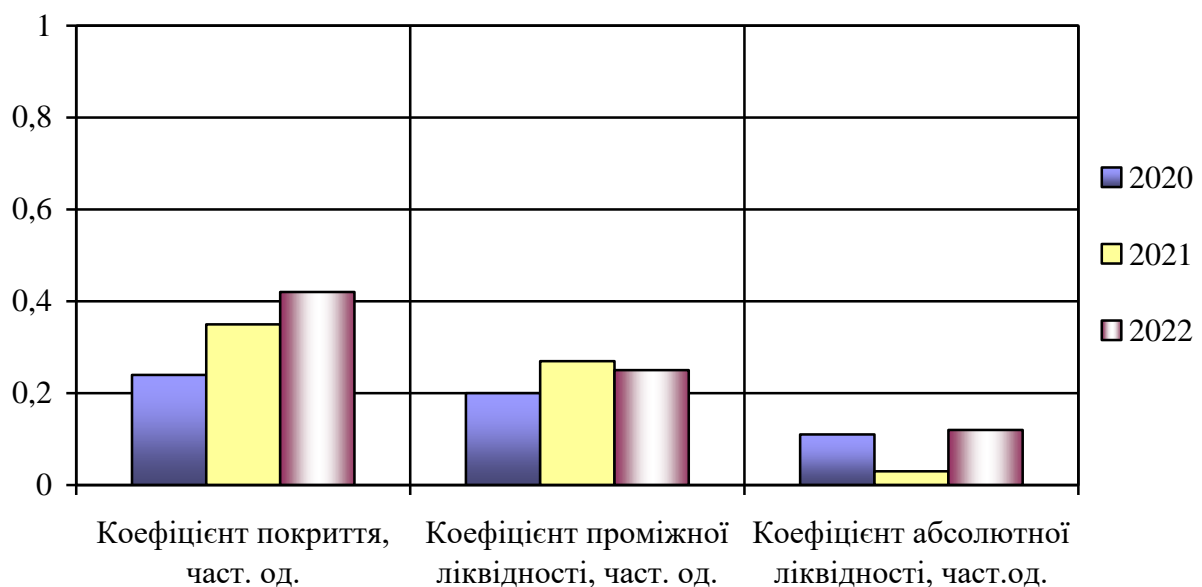


Рисунок 2.3 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Коефіцієнт проміжної ліквідності свідчить про наступне: у 2020 р. КП «Електроавтотранс» могло погасити лише 20% своїх поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів, а у 2021-2022 рр. – відповідно 27% та 25%, що є недостатньо, оскільки норматив встановлено на рівні 60-80%.

Натомість краща ситуація з абсолютною ліквідністю: за значенням відповідного індикатора бачимо, що КП «Електроавтотранс» у 2020 р. могло погасити 11% своїх поточних зобов'язань негайно – за рахунок грошових коштів, у 2021 р. – лише 3%, а у 2022 р. – 12%. І хоча фактичні значення

показника нижчі від нормативного, все ж таки ситуація не виглядає такою катастрофічною, як у випадку попередніх двох індикаторів.

Наступний індикатор – чистий оборотний капітал, який розраховується як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями підприємства. Наявність на підприємстві чистого оборотного капіталу дає змогу сплачувати поточні фінансові зобов'язання та здійснювати інвестиції з метою розширення своєї діяльності, компенсувати втрати оборотних активів у разі їхнього знецінення чи уповільнення швидкості обороту [31, С.251].

Як бачимо з таблиці 2.5, значення чистого оборотного капіталу КП «Електроавтотранс» є від'ємним, а це означає, що, зокрема, у 2020 р. його поточні зобов'язання на 154,9 млн. грн. перевищували обсяг оборотних активів, у 2021 р. – на 120,39 млн. грн., у 2022 – на 85,2 млн. грн. І хоча за досліджуваний період ситуація дещо покращується, оскільки різниця зменшується, все ж платоспроможність даного комунального підприємства є незадовільною.

Таким чином, ефективність управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів в КП «Електроавтотранс» слід оцінити негативно. Значення коефіцієнта покриття менше 1 та від'ємне значення чистого оборотного капіталу свідчать про агресивну політику формування оборотних активів.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз індикаторів, за допомогою яких можна оцінити ефективність управлінських процесів КП «Електроавтотранс» на етапі використання фінансових ресурсів. Відповідні показники представлені у таблиці 2.6 та графічно – на рисунку 2.4.

Як можна побачити, спільної тенденції зміни для вказаних індикаторів не має. Значення коефіцієнта оборотності оборотних активів КП «Електроавтотранс», хоча й має тенденцію до зростання, є невисоким. Так, у 2020 р. оборотні активи здійснили 0,38 об., у 2021 – 1,14 об., у 2022 – 1,35 об.

Таблиця 2.6 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Показник	Рекомендована тенденція	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	збільшення	0,38	1,14	1,35
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	збільшення	23,60	21,55	14,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	збільшення	1,74	2,04	2,66
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	збільшення	0,44	1,88	4,24
Коефіцієнт оборотності основних засобів, об.	збільшення	0,07	0,15	0,21

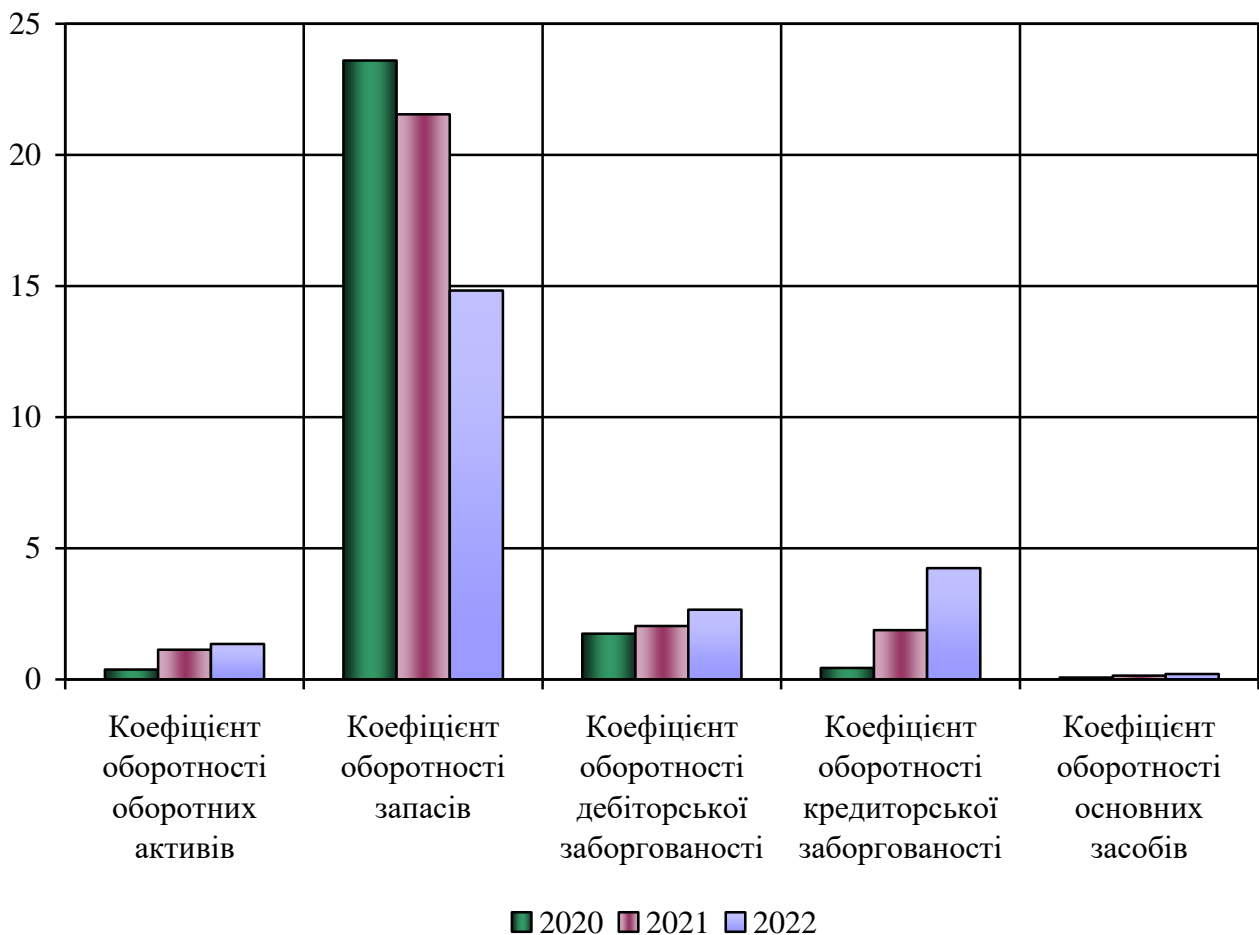


Рисунок 2.4 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Натомість коефіцієнт оборотності запасів має чітко виражену тенденцію до зниження: з 23,6 об. у 2020 р. до 21,55 об. у 2021 р. та 14,83 об. у 2022. Це зумовлено суттєвим зростанням середньорічної вартості запасів комунального підприємства. Вивчення фінансової звітності КП «Електроавтотранс» дало змогу з'ясувати, що зростання вартості запасів відбулось в основному за рахунок запасних частин.

З одного боку, таку ситуацію можна зрозуміти, оскільки початок повномасштабної війни в Україні призвів до суттєвих проблем із логістикою та постачанням ТМЦ, їх значного подорожчання, розірвання або призупинення багатьох ділових контактів. Тому деякі підприємства вимушені були накопичити дещо більший обсяг запасів для того, щоб забезпечити безперебійність виробничого процесу. З іншого боку, створення надмірних запасів означає для підприємства певне «замороження» його фінансових ресурсів, вилучення їх з господарського обороту. Крім того, підприємство змушене нести певні витрати для забезпечення зберігання запасів у належному стані, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів призводить до погіршення ситуації. Отже, для досліджуваного комунального підприємства актуальним буде удосконалення політики управління запасами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості КП «Електроавтотранс» протягом 2020-2022 рр. характеризувався незначним зростанням: з 1,74 до 2,04 об. та у наступному 2022 р. – до 2,66 об. Хоча й спостерігається позитивна динаміка даного індикатора, проте збільшення було несуттєвим, що зумовлено зростанням обсягу дебіторської заборгованості за досліджуваний період удвічі. І тільки більш високі темпи росту чистого доходу забезпечили прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Тому даному комунальному підприємству слід рекомендувати переглянути кредитну політику та сформулювати умови щодо повернення його коштів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має чітко виражену тенденцію до зростання: з 0,44 об. у 2020 р. до 1,88 об. у 2021 р. та 4,24 об. у 2022. Це зумовлено суттєвим зниженням кредиторської

заборгованості: так, на початок 2020 р. її обсяги становили 87 692 тис. грн., на початок 2021 р. – 35 827 тис. грн., на початок 2022 р. – 31 955 тис. грн., а на його кінець – 7 506 тис. грн., тобто загалом за досліджуваний період зменшення становить 11,7 разів і в основному відбулось за рахунок кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Порівнюючи коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей КП «Електроавтотранс» слід відмітити, що тільки у 2020-2021 рр. спостерігалось перевищення першого показника порівняно з другим, що свідчило про раціональну фінансову політику підприємства. Адже більший обсяг кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що підприємство використовує кошти кредиторів як джерело фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується для фінансування своїх господарських операцій.

У 2022 р. спостерігається зворотна ситуація – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості перевищує коефіцієнт оборотності дебіторської, і, відповідно, обсяг дебіторської заборгованості (на кінець року 18 695 тис. грн.) суттєво перевищує обсяг кредиторської (відповідно 7 506 тис. грн.). Тобто у такому випадку КП «Електроавтотранс» фінансує своїх дебіторів, у той час як відчуває гостру нестачу фінансових ресурсів. Це знову-таки підтверджує необхідність перегляду підходів до формування кредитної політики та побудови ділових відносин з боржниками.

Щодо наступного показника – коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі), то за досліджуваний період на КП «Електроавтотранс» спостерігається його зростання. Так, у 2020 р. на 1 грн. середньорічної залишкової вартості основних засобів припадало 0,07 грн. чистого доходу, у 2021 р. – 0,15 грн., а у 2022 р. – 0,21 грн. Не дивлячись на позитивну тенденцію до зростання даного показника, його значення є доволі невисоким, тому можна рекомендувати підприємству оптимізувати структуру активів, зокрема, основних засобів, забезпечити максимально можливе їх використання та позбутись зайвого, надлишкового майна, яке не бере участі у генеруванні

доходів підприємства чи забезпеченні процесу надання послуг. Або ж інший варіант – розглянути можливості щодо здачі такого майна в оренду.

Завершальним етапом дослідження є аналіз індикаторів, які характеризують ефективність управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів. Відповідні показники представлено у таблиці 2.7 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.7 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Показник	Рекомендована тенденція	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Збитковість активів, %	зменшення	9,14	13,72	10,02
Збитковість власного капіталу, %	зменшення	61,34	82,46	55,33
Збитковість діяльності, %	зменшення	157,54	105,66	61,2
Збитковість послуг, %	зменшення	30,38	30,03	2,84

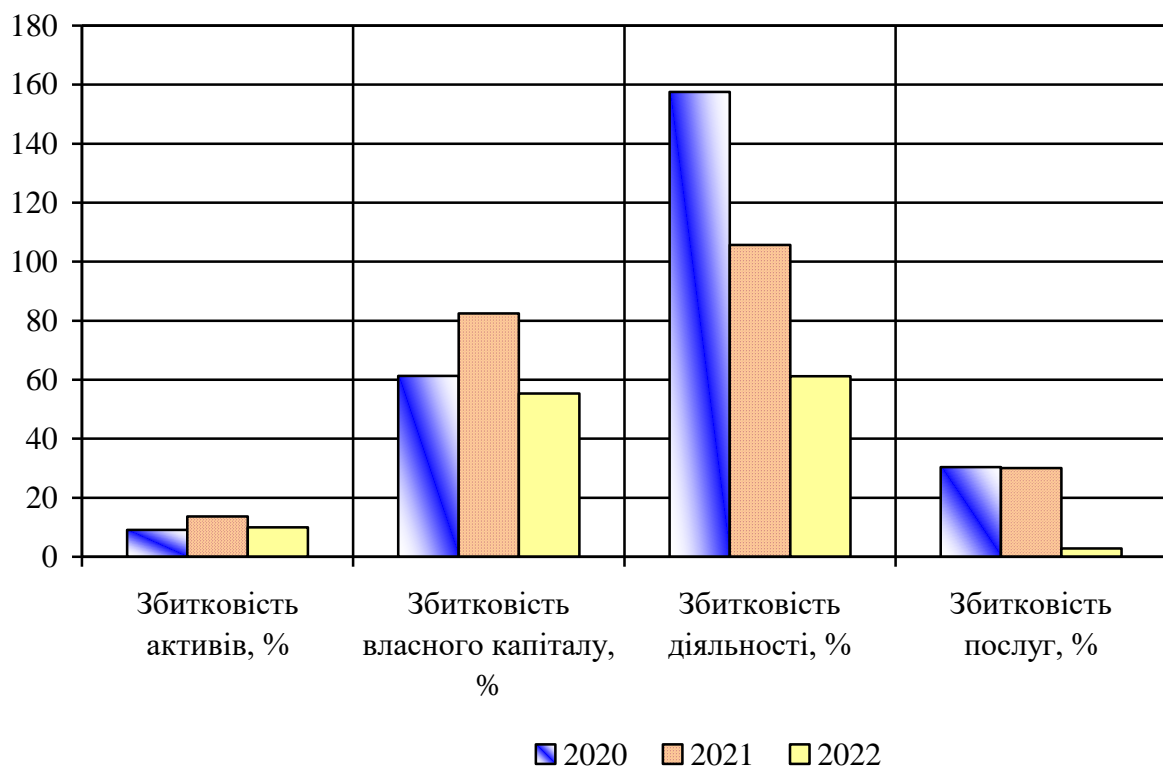


Рисунок 2.5 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс»

Слід зазначити, що оскільки діяльність КП «Електроавтотранс» за досліджуваний період була збитковою, про що було висвітлено у попередньому підрозділі даного дослідження, то для оцінки «глибини» кризових явищ на підприємстві доцільно розглянути відповідні показники збитковості, для яких рекомендованою є тенденція до зниження.

Збитковість активів КП «Електроавтотранс» за досліджуваний період, хоча й мала тенденцію до незначних коливань, перебувала на більш-менш одному рівні. Так, її значення у 2020 р. вказувало на те, що на 1 грн. середньорічної вартості підприємства припадало 9,14 коп. чистого збитку, у 2021 р. – 13,72 коп., у 2022 р. – 10,02 коп. Доцільно зазначити, що середньорічна вартість активів комунального підприємства мала тенденцію до зростання за цей період.

Збитковість власного капіталу КП «Електроавтотранс» була значно вищою порівняно з попереднім індикатором. Так, у 2020 р. на 1 грн. власного капіталу припадало 61,34 коп. чистого збитку, у 2021 р. – 82,46 коп., а у 2022 р. – 55,33 коп. Зниження на кінець досліджуваного періоду є позитивним, воно зумовлене як зменшенням чистого збитку комунального підприємства, так і зростанням середньорічної вартості власного капіталу.

Збитковість діяльності, розрахована як відношення чистого збитку до чистого доходу, що множиться на 100%. була проаналізована у попередньому підрозділі даної роботи.

Збитковість послуг розраховується у даному випадку як відношення операційного збитку до собівартості послуг, що множиться на 100%. Зниження даного індикатора – з 30% у 2020-2021 рр. до 2,84 % є позитивним і було спричинене суттєвим зменшенням операційного збитку.

Таким чином, на основі аналізу відповідних індикаторів ефективність управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс» можна оцінити негативно.

Висновки до розділу 2

На основі вивчення особливостей функціонування вітчизняних комунальних підприємств було встановлено, що в основному вони надають послуги загального економічного інтересу і призначені забезпечувати комфортне та безпечне проживання населення.

Проте на сьогодні рівень розвитку даного сектора економіки не задовольняє суспільні потреби належним чином унаслідок недостатнього обсягу фінансування, низької ефективності управління комунальними підприємствами, недостатньої прозорості їх діяльності, високого рівня корупційних ризиків та зловживань. Було проведено SWOT - аналіз вітчизняних комунальних підприємств, у ході виконання якого визначено їх сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Зазначено, що для усунення виявлених проблем необхідно впроваджувати нові концептуальні підходи до управління комунальними підприємствами, зокрема, шляхом імплементації інструментів стратегічного управління, таких як розробка та реалізація стратегії розвитку, формування системи ключових показників ефективності тощо.

У результаті проведеного аналізу ОФЕП КП «Електроавтотранс» встановлено, що за досліджуваний період у діяльності підприємства відбулись суттєві покращення, такі як зростання втричі чистого доходу, зниження обсягів та рівня збитковості. Проте значне перевищення собівартості над виручкою (у 3-6 разів) не дає змоги підприємству не тільки отримувати прибуток і таким чином формувати власні фінансові ресурси для забезпечення свого подальшого розвитку, але й відшкодовувати понесені витрати.

Така ситуація зумовлена тим, що підприємство обслуговує велику кількість пільгових категорій пасажирів, виконуючи тим самим важливу соціальну функцію. Разом з тим, у статуті підприємства зазначено, що метою його діяльності є також досягнення економічних результатів та отримання прибутку. Тому для покращення ситуації, зниження рівня збитковості КП «Електроавтотранс» необхідно повною мірою використовувати внутрішні

резерви, які насамперед полягають у максимізації інших операційних доходів (за рахунок виконання інших статутних видів діяльності, таких як надання рекламних послуг, технічного обслуговування транспортних засобів та електрообладнання тощо), а також якнайраціональнішого використання наявних фінансових ресурсів, оптимізації витрат. Окрім того, підприємству слід використовувати й інші джерела фінансування, такі як гранти, різноманітні програми та проекти, кошти міжнародних організацій, а також вишукувати можливості для залучення приватного капіталу.

На основі аналізу індикаторів, які характеризують ефективність управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів, в КП «Електроавтотранс» її було оцінено негативно. Значення жодного із індикаторів фінансової стійкості не відповідало нормативному. Комунальне підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, за рахунок власного капіталу воно могло профінансувати лише 16-20% своїх активів, а обсяг позикових коштів у 4-5 разів перевищував обсяг власних фінансових ресурсів.

Ефективність управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів в КП «Електроавтотранс» теж була оцінена негативно. Як і в попередньої групи, жоден із індикаторів оцінки не відповідав нормативному значенню, дане комунальне підприємство не спроможне розрахуватися зі своїми поточними зобов'язаннями за рахунок оборотних активів.

Аналіз індикаторів, які характеризують ефективність управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів, дав змогу виявити недоліки в кредитній політиці КП «Електроавтотранс» та необхідність удосконалення політики управління запасами ТМЦ. Щодо наступної групи індикаторів, то не зважаючи на певні позитивні зміни, збитковість діяльності КП «Електроавтотранс» є дуже високою, тому ефективність управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів була оцінена негативно.

Забезпечення сталого розвитку досліджуваного комунального підприємства зумовлює необхідність пошуку напрямків поліпшення стратегічного управління фінансами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс»

На основі проведеного у попередньому розділі аналізу було виявлено чимало проблем та недоліків у діяльності досліджуваного КП «Електроавтотранс», а також низьку ефективність стратегічного управління фінансами даного підприємства, що загалом не сприяє досягненню його стратегічних цілей та перешкоджає сталому розвитку.

Найбільша проблема даного комунального підприємства, як і більшості вітчизняних комунальних підприємств, – це недостатні обсяги фінансування, про що було висвітлено неодноразово. Проте значні можливості покращення ефективності функціонування даного підприємства криються у внутрішніх резервах.

Насамперед у процесі проведення аналізу було з'ясовано, що за досліджуваний період – 2020-2022 рр. відбулося зростання чистого доходу КП «Електроавтотранс» більше, ніж утричі: з 27 169 тис. грн. 83 599 тис. грн., що було зумовлене впровадженням електронного квитка та можливістю здійснення безготівкового розрахунку за проїзд. Зокрема, здійснити оплату за проїзд у комунальному транспорті можна придбавши разовий квиток у водія (готівковий), а також за допомогою QR-коду, за допомогою SMS, за допомогою валідатора чи терміналу, а також за допомогою Bluetooth. У всіх автобусах і тролейбусах встановлено камери відео нагляду, тобто можна доволі просто здійснити перевірку, чи оплачує пасажир за свій проїзд.

Такі заходи дали змогу не тільки зекономити на паперових квитках, на друк яких щороку витрачалось близько 500 тис. грн., а й покращити облік за платними та пільговими пасажиром, і найголовніше – посилити контроль за

доходами перевізника. Тому в майбутньому слід продовжити роботу у напрямку оптимізації роботи даного комунального підприємства.

Проте не дивлячись на високі темпи зростання чистого доходу КП «Електроавтотранс» собівартість перевищувала його обсяг у 5,94 разів у 2020 р., у 3,73 разів у 2021 р. та в 3,07 рази у 2022 р. Хоча «розрив» між собівартістю та чистим доходом зменшується, така ситуація означає, що підприємство не спроможне відшкодувати навіть понесені витрати, не кажучи вже про можливість формування власних фінансових ресурсів – прибутку.

Як було вже зазначено, недостатні обсяги чистого доходу КП «Електроавтотранс» зумовлені тим, що підприємство обслуговує велику кількість пільгових категорій пасажирів, виконуючи тим самим важливу соціальну функцію. Проте й тариф на перевезення не відповідає сучасним економічним реаліям.

Так, за досліджуваний період собівартість зросла на 76%, що спричинило зростання валового збитку – з 134,3 млн. грн. у 2020 р. до 207,4 млн. грн. у 2022 р., тобто майже на 50%.

Додатково провівши аналіз операційних витрат КП «Електроавтотранс» (таблиця 3.1), встановлено наступне.

Таблиця 3.1 – Динаміка складових елементів та структура операційних витрат КП «Електроавтотранс» за 2020-2022 роки

Рік	Значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %		Питома вага, %
		ланц.	базисн.	ланц.	базисн.	ланц.	базисн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні витрати, тис. грн.								
2020	24 894	-	-	-	100	-	-	14,22
2021	43 895	19 001	19 001	176,3	176,3	76,3	76,3	15,58
2022	76 210	32 315	51 316	173,6	306,1	73,6	206,1	25,37
Витрати на оплату праці, тис. грн.								
2020	73 477	-	-	-	100	-	-	41,97
2021	112 297	38 820	38 820	152,8	152,8	52,8	52,8	39,87
2022	116 515	4 218	43 038	103,8	158,6	3,8	58,6	38,78

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.								
2020	15 120	-	-	-	100	-	-	8,64
2021	22 174	7 054	7 054	146,7	146,7	46,7	46,7	7,87
2022	23 096	922	7 976	104,2	152,8	4,2	52,8	7,69
Амортизація, тис. грн.								
2020	40 189	-	-	-	100	-	-	22,96
2021	47 626	7 437	7 437	118,5	118,5	18,5	18,5	16,91
2022	50 158	2 532	9 969	105,3	124,8	5,3	24,8	16,69
Інші операційні витрати, тис. грн.								
2020	21 370	-	-	-	100	-	-	12,21
2021	55 689	34 319	34 319	260,6	260,6	160,6	160,6	19,77
2022	34 462	-21 227	13 092	61,9	161,3	-38,1	61,3	11,47
Разом операційних витрат, тис. грн.								
2020	175 050	-	-	-	100	-	-	100
2021	281 681	106 631	106 631	160,9	160,9	60,9	60,9	100
2022	300 441	18 760	125 391	106,7	171,6	6,7	71,6	100

За досліджуваний період відбулось зростання усіх складових елементів операційних витрат, але найбільше – утричі – зросли матеріальні витрати і їх питома вага збільшилася з 14,22% у 2020 р. до 25,37% у 2022 р. Витрати на оплату праці та відповідно відрахування на соціальні заходи зросли за досліджуваний період більше, ніж на 50%, амортизація – на 24,8%, інші операційні витрати – на 61,3%. Особливо слід відмітити ріст останніх у 2021 р. – на 34,3 млн. грн. або у 2,6 разів порівняно з попереднім 2020 р. У їх складі 28 млн. грн. склали витрати від операційних курсових різниць.

Таким чином, важливим напрямком поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс» є оптимізація операційних витрат підприємства та недопущення непродуктивних витрат, особливо паливно-енергетичних ресурсів.

Окремо слід сказати про тарифи на послуги перевезення у комунальному транспорті КП «Електроавтотранс», які були затверджені рішенням виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 02.07.2021 р. № 972 «Про тарифи на проїзд у міському пасажирському

транспорті загального користування м. Івано-Франківськ», введені з 12 липня 2021 року і з тих пір не змінювались. На даний час вони становлять [56]:

- транспортна картка «Галка» загальна в режимі одноразової поїздки – 6 грн.;
- транспортна картка «Галка» студентська в режимі одноразової поїздки – 5 грн.;
- разовий квиток у водія (готівковий) – 10 грн.;
- банківська безконтактна картка – 8 грн.;
- СМС-квиток – 8 грн.;
- додаток Easy Wallet – 8 грн.;
- штрафний квиток контролера – 200 грн.;
- вартість транспортної картки «Галка» – 40 грн.

У той же час індекс інфляції в Україні лише за 2022 р. становив 126,6 %.

Зрозуміло, що рівень діючих тарифів на послуги перевезення у КП «Електроавтотранс» не покриває реальні потреби й витрати підприємства. Тому йому потрібно вишукувати внутрішні резерви поліпшення ефективності функціонування.

Одним із таких є зростання інших операційних доходів комунального підприємства за рахунок виконання інших статутних видів діяльності, таких як надання рекламних послуг, технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів та електрообладнання тощо, а також інших доходів.

Як було висвітлено у попередньому розділі роботи, наявність інших операційних доходів на КП «Електроавтотранс» дало змогу покращити його фінансові результати і при наявності валового збитку у розмірі 134,3 млн. грн. у 2020 р., 173,9 млн. грн. у 2021 р. та 207,4 млн. грн. у 2022 р., операційний збиток підприємства відповідно склав 49 млн. грн., 71,3 млн. грн. та 8 млн. грн.

За рахунок отримання інших доходів у розмірі 20 млн. грн. у 2020 р., 19,5 млн. грн. у 2021 р. та 49,6 млн. грн. у 2022 р. підприємство покращило свої фінансові результати. Проте наявність у 2022 р. інших витрат у розмірі 74,5 млн. грн. не дало змоги вийти комунальному підприємству на досягнення

фінансового результату у вигляді чистого прибутку – чистий збиток склав 51,7 млн. грн.

До складу інших доходів підприємства відноситься: дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць; дохід підприємств (крім тих, основною діяльністю яких є торгівля цінними паперами) від зміни балансової вартості фінансових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю, та інші доходи, які виникають під час господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства [59].

До складу інших витрат підприємства відноситься: собівартість реалізації фінансових інвестицій; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; витрати підприємств (крім тих, основною діяльністю яких є торгівля цінними паперами) від зміни балансової вартості фінансових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю; інші витрати, які виникають під час господарської діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства [59].

Напрямки поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс» узагальнено на рисунку 3.1.

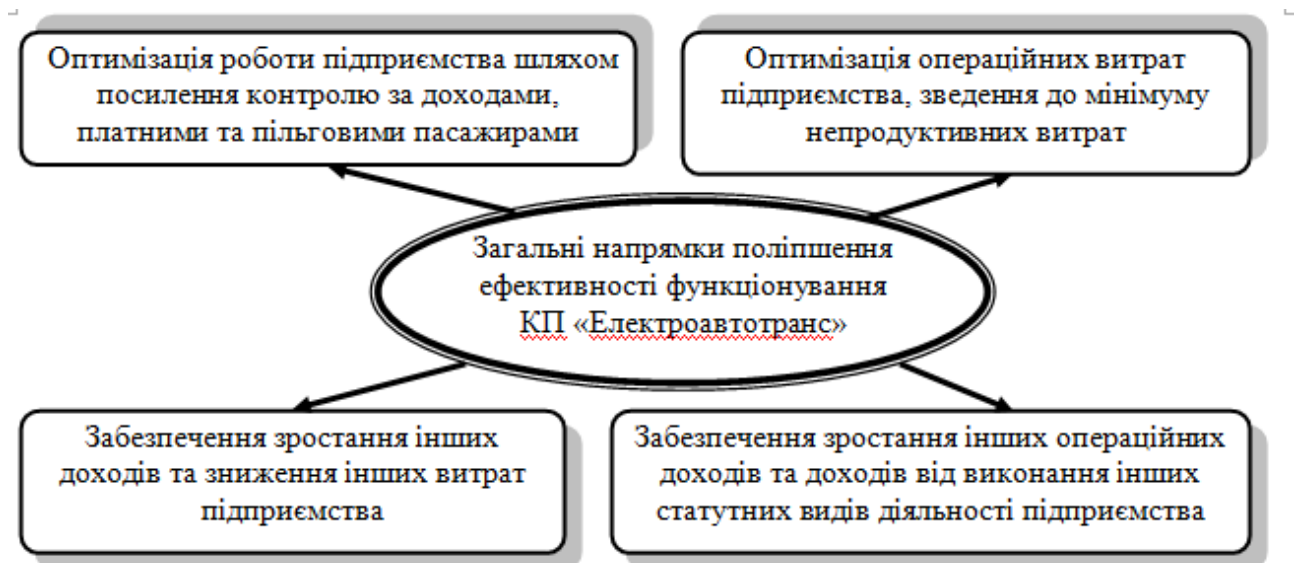


Рисунок 3.1 – Загальні напрямки поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс»

Також у попередньому розділі даної роботи було проведено аналіз й оцінку індикаторів ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс», на основі чого було встановлено наступне.

Ефективність управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів в КП «Електроавтотранс» була оцінена негативно, так як жоден із індикаторів за досліджуваний період не відповідав нормативному значенню. Дослідження показали, що для комунального підприємства характерна недостатність власного капіталу, оскільки тільки 16-20% його активів сформовано за рахунок власних коштів, на 1 грн. власного капіталу припадає 4-5 грн. позикового, у підприємства відсутні власні оборотні кошти, а власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних активів. Таким чином, перед даним комунальним підприємством гостро постає проблема збільшення обсягу власних фінансових ресурсів.

Проаналізувавши власний капітал КП «Електроавтотранс» за пасивом балансу (форма №1, додаток Б) встановлено, що у його складі є такі статті, як непокритий збиток та неоплачений капітал, які вираховуються при підведенні підсумку даного розділу і, власне, призводять до зменшення обсягу власного капіталу підприємства.

Неоплачений капітал – це заборгованість засновника (у даному випадку Івано-Франківської міської ради) за внесками до статутного капіталу і на кінець 2022 р. вона складає 103,28 млн. грн. при розмірі зареєстрованого капіталу 400 млн. грн., тобто 25,8% розміру статутного капіталу підприємства ще не внесено.

Щодо непокритого збитку, то на кінець досліджуваного періоду він становить 208,3 млн. грн., напрямки підвищення ефективності діяльності КП «Електроавтотранс» для зниження рівня збитковості і виходу, принаймні, на «нульовий» рівень рентабельності були висвітлені вище.

Ефективність управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів в КП «Електроавтотранс» теж була оцінена негативно, оскільки значення жодного із індикаторів ліквідності не відповідало нормативному.

Значення коефіцієнта покриття свідчить про те, що КП «Електроавтотранс» за досліджуваний період могло погасити за рахунок оборотних активів тільки 24-42% своїх поточних зобов'язань, 20-27% – за рахунок високоліквідних активів і 3-12% – негайно за рахунок грошових коштів, що є недостатнім.

Від'ємне значення чистого оборотного капіталу в розмірі 154,9 млн. грн. у 2020 р., 120,4 млн. грн. у 2021 та 85,2 млн. грн. у 2022 р. свідчить, що в комунального підприємства недостатньо коштів для забезпечення безперервної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності і стійкості. Тому актуальним напрямком для КП «Електроавтотранс» є залучення додаткових коштів на постійній основі – це можуть бути як додаткові вкладення засновника, так і кошти сторонніх інвесторів.

Щодо ефективності управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів, то в КП «Електроавтотранс» її теж не можна оцінити високо. З одного боку, спостерігається зростання оборотності оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, основних засобів, але, з іншого, її рівень є невисоким. Окрім того, за досліджуваний період відбулося суттєве зниження оборотності запасів. Усе це свідчить про необхідність удосконалення фінансової політики комунального підприємства, зокрема:

1. в частині політики управління запасами ТМЦ, так як оборотність запасів знизилася за рахунок збільшення їх вартості на кінець досліджуваного періоду. З одного боку, це спричинене значним подорожчанням матеріальних ресурсів у 2022 р., а також тим, що внаслідок розгортання повномасштабної війни в Україні виникли проблеми з постачанням ТМЦ і підприємства вимушені були накопичувати значні обсяги відповідних запасів для того, щоб забезпечити безперервність господарської діяльності. З іншого боку, треба розуміти, що формування та зберігання запасів потребує значних витрат, тому важливо грамотно управляти ними, щоб зазначені витрати були мінімальними і

в той же час не виникало простоїв у зв'язку з відсутністю якихось запчастин, деталей тощо.

Сьогодні фінансовий менеджмент володіє широким спектром різноманітних інструментів та систем управління запасами, які використовуються з метою оптимізації діяльності підприємств. Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства – КП «Електроавтотранс», вважаємо за доцільне запровадити ABC-аналіз, який полягає у розподілі запасів ТМЦ на три категорії виходячи з їх вартості, обсягу і частоти використання, а також негативних наслідків їх нестачі на безперервність операційної діяльності і фінансові результати підприємства (рисунок 3.2).

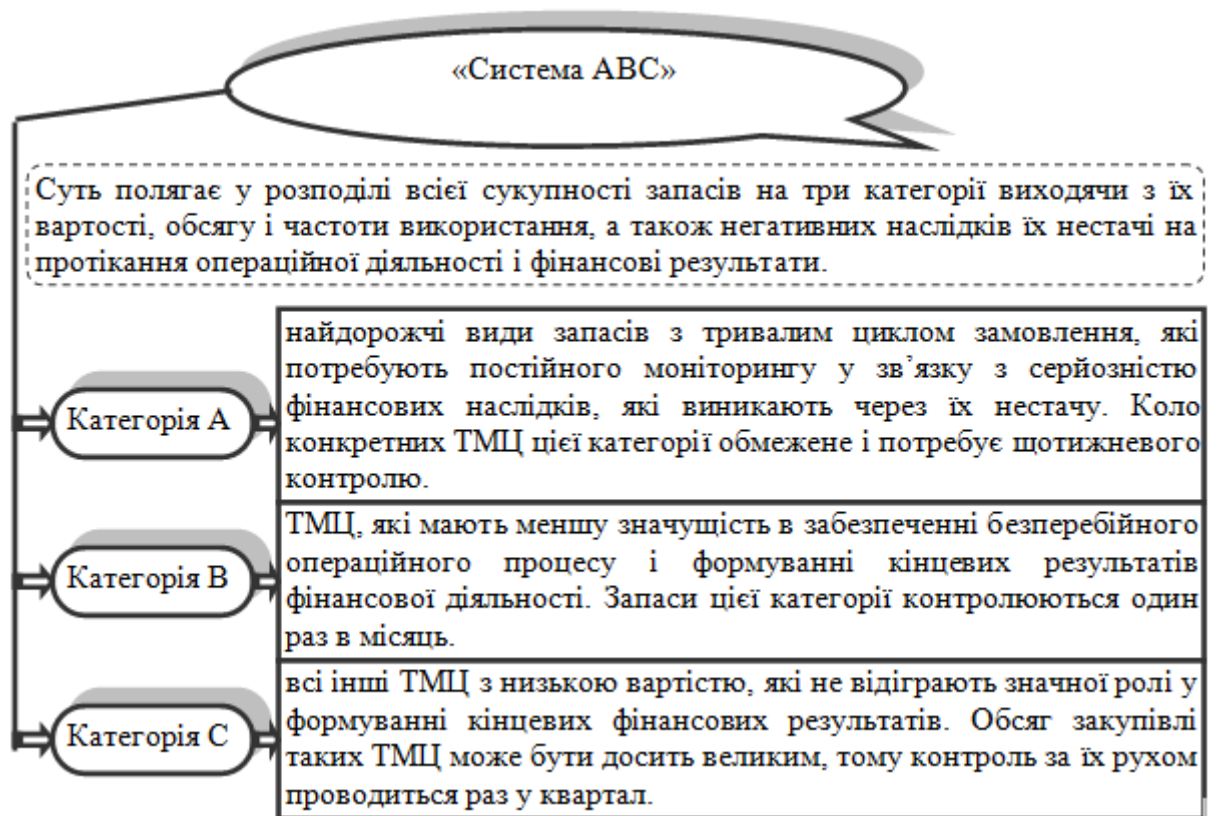


Рисунок 3.2 – Суть системи ABC-аналізу [60, С.103]

2. в частині кредитної політики КП «Електроавтотранс» (тобто управління дебіторською заборгованістю комунального підприємства), оскільки за досліджуваний період швидкість обертання дебіторської заборгованості хоча й зростає, проте є на доволі невисокому рівні. Так, за

значеннями коефіцієнта оборотності дебітори підприємства у 2020 р. погашали свої борги перед ним 1,74 рази на рік, у 2021 р. – 2,04 рази, а у 2022 р. – 2,66 разів. Більше того, на кінець досліджуваного періоду – у 2022 р. коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості перевищував значення коефіцієнта оборотності дебіторської – 4,24 об. проти 2,66. Це означає, що підприємство частіше розраховується за своїми зобов'язаннями з кредиторами, ніж його дебітори погашають свою заборгованість перед самим підприємством.

На кінець 2022 р. обсяги дебіторської заборгованості КП «Електроавтотранс» склали 31,5 млн. грн., у той час як кредиторської – 19,7 млн. грн. Це означає, що дане комунальне підприємство фінансує своїх дебіторів у більших обсягах, ніж залучає у свій господарський оборот коштів своїх кредиторів. В умовах гострого дефіциту ресурсів фінансувати дебіторів за рахунок власних коштів є неприпустимим.

Тому для КП «Електроавтотранс» гостро постає необхідність удосконалення кредитної політики, тобто роботи з дебіторами, що полягатиме, насамперед, у зміні її типу – з поміркованої до консервативної, спрямованої на мінімізацію фінансових ризиків. Реалізувати цей тип кредитної політики підприємство може шляхом посилення умов формування дебіторської заборгованості, скорочення кола дебіторів за рахунок зменшення так званих груп підвищеного ризику, використання жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості та сучасних форм забезпечення її рефінансування, зокрема, факторингу [60, С.108-111];

3. в частині політики управління кредиторською заборгованістю, хоча відповідний коефіцієнт оборотності за досліджуваний період зростає – з 0,44 об. у 2020 р. до 4,24 об. у 2022 р. за рахунок суттєвого зниження її обсягу – з 87,7 млн. грн. на початок 2020 р. до 32 млн. грн. на початок 2022 р. і навіть 7,5 млн. грн. на кінець даного року, все ж на підприємстві спостерігаються тенденції до зростання певних видів кредиторської заборгованості, зокрема, з оплати праці – 3,7 млн. грн. станом на 31.12.2022 р.

Тому для КП «Електроавтотранс» актуальним буде посилення контролю за кредиторською заборгованістю та забезпечення здійснення своєчасних розрахунків з кредиторами, наприклад, використовувати бюджетування, скласти платіжний календар, а також застосовувати інші прийоми, які дадуть можливість контролювати рух вхідних і вихідних грошових потоків, не допускати утворення касових розривів тощо;

4. в частині політики управління активами підприємства, оскільки рівень коефіцієнта оборотності основних засобів, хоч й зростає, проте все ж є доволі низьким: так, у 2020 р. на 1 грн. залишкової вартості основних засобів припадало лише 0,07 грн. чистого доходу, у 2021 р. – 0,15 грн., а у 2022 р. – 0,21 грн. При цьому середньорічна залишкова вартість основних засобів становила: 396,2 млн. грн. у 2020 р., 413,7 млн. грн. у 2021 та 389,9 млн. грн. у 2022 р.

У структурі активів КП «Електроавтотранс» на основні засоби припадало 89,4% у 2020 р., 79,7% у 2021 р. та 71,5% у 2022. Це свідчить про «важку» структуру майна комунального підприємства і необхідність проведення її оптимізації, шляхом проведення внутрішнього аудиту з метою виявлення надлишкових основних засобів, які, наприклад, можуть приносити стабільний прибуток при здачі в оренду чи лізинг.

І нарешті, ефективність управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів в КП «Електроавтотранс» теж була оцінена негативно, оскільки його діяльність за досліджуваний період була збитковою, рівень ефективності діяльності – у даному випадку збитковості, хоча й мав тенденцію до суттєвого зниження, проте залишався ще на доволі високому рівні, особливо це стосується збитковості діяльності (відношення чистого збитку до чистого доходу від реалізації) – 61,2 % у 2022 р.

Щодо покращення ефективності діяльності КП «Електроавтотранс» у даному аспекті – збільшення доходів, зниження витрат підприємства для виходу на «нульовий» рівень рентабельності було подано вище.

Напрямки покращення ефективності стратегічного управління фінансами на КП «Електроавтотранс» узагальнено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс»

Отже, реалізація вказаних напрямків забезпечить поліпшення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс», сприятиме досягненню його стратегічних цілей та задоволенню суспільних потреб у якісних та безпечних послугах з перевезення.

3.2 Застосування інструментів стратегічного управління для покращення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс»

Окрім уже висвітлених напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства та поліпшення ефективності стратегічного управління фінансами даного комунального підприємства вважаємо за доцільне запровадження системної оцінки показників роботи керівництва КП «Електроавтотранс», а саме впровадження системи КРІ.

КРІ (від англійського терміна Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) – це вимірювані (як правило, числові) показники діяльності, що дають змогу чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, його результативність і ефективність. КРІ використовуються в менеджменті для контролю і оцінки роботи як окремих співробітників, так і робочих груп, підрозділів і цілих компаній. Також аналіз виконання КРІ допомагає в оцінці реалізації обраної стратегії розвитку [61].

Простіше кажучи, КРІ – це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Його впровадження в менеджмент вважалося настільки успішним, що наприкінці ХХ ст. технології розробки, перегляду і контролю цілей і завдань лягли в основу сучасних теорій управління під назвою «Управління по цілях» [61].

Вважаємо за доцільне підтримати науковців Жулин О. В. та Зеленюк-Джунь Л. В., які у своєму дослідженні [38, С.178] сформували перелік показників оцінювання ефективності роботи керівництва комунальних підприємств за системою КРІ, але пропонуємо доповнити їх ще двома показниками – обсяг дебіторської заборгованості за часом виникнення 3 і більше місяців та забезпечення прозорості діяльності (рисунок 3.4).

Окрім того, для КП «Електроавтотранс» доцільно розробити систему розвитку та управління фінансовими ресурсами, враховуючи особливості його діяльності. Така система була розроблена авторами Жулин О. В. та Зеленюк-Джунь Л. В. для КП «Київтранспарксервіс». Як зазначають науковці, принципами такої системи повинні стати прозорість, економічна обґрунтованість, субсидіарність та якість послуг, законність [38, С.179].

Система розвитку та управління фінансовими ресурсами для КП «Електроавтотранс» представлена у таблиці 3.2, вона передбачає чотири типи заходів, які стосуються підвищення рівня організації праці на підприємстві, проведення комплексного аналізу та оцінки фінансово-економічного стану комунального підприємства, внутрішнього аудиту його матеріально-технічної бази та підвищення прозорості діяльності.



Рисунок 3.4 – Показники оцінювання ефективності роботи керівництва комунальних підприємств за системою КРІ

Джерело: доповнено, сформовано на основі [38, С.178]

Таблиця 3.2 – Система розвитку та ефективного управління фінансовими ресурсами КП «Електроавтотранс»

Захід	Дія	Результат
1	2	3
Організація праці	- аналіз штатного розпису; - залучення кваліфікованих працівників; - розробка та впровадження мотивуючої системи оплати праці; - впровадження системи КРІ для керівництва.	- підвищення рівня довіри до підприємства та його працівників; - підвищення якості надання послуг перевезення та інших послуг підприємства; - підвищення рівня трудової дисципліни; - покращення ефективності функціонування підприємства.
Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану	- комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, його фінансових результатів, вхідних й вихідних грошових потоків.	- визначення слабких і сильних сторін підприємства; - виявлення проблем формування фінансових ресурсів комунального підприємства та їх ефективного використання.
Внутрішній аудит матеріально-технічної бази підприємства	- виявлення надлишкових активів з метою здачі їх в оренду, лізинг чи продажу.	- отримання додаткових операційних доходів від оренди, лізингу чи продажу активів.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Підвищення рівня прозорості діяльності комунального підприємства	Розміщення прозорої інформації на офіційному сайті КП «Електроавтотранс» в соціальних мережах, його фінансової звітності, оприлюднення результатів виконання фінансових планів, інформації про закупівлі тощо.	- популяризація комунального підприємства як важливої складової розвитку транспортної інфраструктури міста.

Вкрай важливо усвідомлювати, що в сучасних високодинамічних умовах господарювання подальший довгостроковий розвиток будь-якого підприємства неможливий без чітко розробленої стратегії його розвитку – корпоративної (загальної) та фінансової.

Розробка корпоративної стратегії і фінансової як її складової починається із формулювання місії підприємства, вивчення його зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічного бачення (візії), системи (дерева) цілей та завдань.

Фінансова стратегія, будучи забезпечуючою, підпорядковується корпоративній стратегії і повинна бути спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами достатнього обсягу досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань. Тому для КП «Електроавтотранс» розробка корпоративної і фінансової стратегії є першочерговим завданням.

Основні елементи фінансової стратегії досліджуваного комунального підприємства подані на рисунку 3.5.

Розробка та реалізація фінансової стратегії комунального підприємства повинна бути спрямована на:

- забезпечення достатнього обсягу внутрішніх фінансових ресурсів;
- забезпечення необхідного фінансування за рахунок зовнішніх джерел фінансування;
- формування оптимальної структури джерел фінансування;
- визначення пріоритетних напрямків розміщення та використання фінансових ресурсів [20, С.45-46].



Рисунок 3.5 – Основні елементи фінансової стратегії КП «Електроавтотранс»

Джерело: доповнено, сформовано на основі [20, С.45]

Підсумовуючи результати проведених досліджень, слід зазначити, що комунальні підприємства мають достатньо можливостей, щоб ефективно функціонувати та розвиватися, задовольняти суспільні потреби, надаючи послуги належного рівня й якості населенню, і окрім того, бути прибутковими.

Погоджуємося із Жулин О. В. та Зеленюк-Джунь Л. В., що покращення фінансових результатів комунальних підприємств тісно корелює з прозорістю їх роботи, зокрема з доступністю фінансової звітності [38, С.178].

У цілому основними шляхами вирішення проблем стратегічного управління фінансами комунальних підприємств є:

- удосконалення вітчизняної нормативно-законодавчої бази, що регулює діяльність комунальних підприємств, приведення її у відповідність до потреб їх функціонування та розвитку;

- оптимізація процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів;

- щорічне проведення SWOT - аналізу підприємств комунального господарства для визначення їх сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;

- систематичне проведення комплексного аналізу фінансово-економічного стану комунальних підприємств та оцінки їх діяльності;

- пошук оптимальних шляхів формування й поповнення власного капіталу;

- належна фінансово-кредитна підтримка зі сторони держави;

- вивчення та впровадження зарубіжного досвіду управління фінансовими ресурсами у сфері комунального господарства;

- впровадження системи оцінки ключових показників ефективності роботи керівництва комунальних підприємств [38, С.178].

Слід розуміти, що покращення успішності діяльності комунальних підприємств можливе за рахунок якісного менеджменту та ефективного управління фінансовими ресурсами, розробки дієвих механізмів щодо підвищення їх прозорості, і найголовніше – формування партнерства з органами місцевого самоврядування, активізації роботи відповідних дорадчих і консультаційних служб. Усе це в комплексі сприятиме підвищенню якості задоволення суспільних потреб і зростанню добробуту населення.

Висновки до розділу 3

На основі проведених досліджень у роботі обґрунтовано загальні напрямки поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс», а саме: оптимізація роботи підприємства шляхом посилення контролю за доходами, платними та пільговими пасажирями, оптимізація операційних витрат підприємства, зведення до мінімуму непродуктивних витрат, забезпечення зростання інших операційних доходів та доходів від виконання інших статутних видів діяльності підприємства, забезпечення зростання інших доходів та зниження інших витрат підприємства.

Зазначено, що низький рівень доходів підприємства (порівняно із собівартістю) зумовлений тим, що воно обслуговує велику кількість пільгових категорій пасажирів, виконуючи тим самим важливу соціальну функцію. Проте й тариф на перевезення не відповідає сучасним економічним реаліям, він не переглядався ще з липня 2021 р., у той час як матеріальні витрати підприємства зросли утричі, а індекс інфляції в Україні лише за 2022 р. становив 126,6 %.

Проведені дослідження дали змогу виявити найслабші місця у фінансовій діяльності КП «Електроавтотранс» та запропонувати напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами даного підприємства, а саме:

- удосконалення політики управління запасами ТМЦ, зокрема, шляхом впровадження системи АВС-аналізу;
- удосконалення кредитної політики КП «Електроавтотранс» шляхом зміни її типу з поміркованого на консервативний;
- удосконалення політики управління кредиторською заборгованістю, посилення контролю за нею, використання бюджетування, складання платіжного календаря, а також інших прийомів, які дадуть можливість контролювати рух вхідних і вихідних грошових потоків, не допускати утворення касових розривів тощо;

- удосконалення політики управління активами підприємства шляхом проведення внутрішнього аудиту з метою виявлення надлишкових основних засобів, які можуть приносити стабільний прибуток при здачі в оренду чи лізинг.

Для поліпшення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс» запропоновано запровадження системної оцінки показників роботи керівництва – системи КРІ, яка включає такі показники: виконання фінансового плану, ефективність використання бюджетних коштів, рівень надходження податків і зборів до місцевого бюджету, прозорість закупівель в електронній системі закупівель, відкриті торги, прострочена кредиторська заборгованість, обсяг дебіторської заборгованості за часом виникнення 3 і більше місяців, забезпечення прозорості діяльності.

Окрім того, розроблено систему розвитку та управління фінансовими ресурсами КП «Електроавтотранс», яка передбачає чотири типи заходів, котрі стосуються підвищення рівня організації праці на підприємстві, проведення комплексного аналізу та оцінки фінансово-економічного стану комунального підприємства, внутрішнього аудиту його матеріально-технічної бази та підвищення прозорості діяльності.

Оскільки у сучасних умовах господарювання подальший довгостроковий розвиток будь-якого підприємства неможливий без чітко розробленої стратегії його розвитку – корпоративної (загальної) та фінансової, сформовано основні елементи фінансової стратегії КП «Електроавтотранс»: мету, завдання, форми та джерела фінансування, а також інструменти фінансового забезпечення її реалізації.

Впровадження висвітлених пропозицій у практичну діяльність КП «Електроавтотранс» забезпечить не тільки поліпшення ефективності його функціонування, але й забезпечить його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження науково-методичних засад стратегічного управління фінансами комунальних підприємств дали змогу констатувати наступне.

1. Встановлено, що поняття «стратегічне управління» не є усталеною дефініцією, у науковому середовищі існують розбіжності щодо висвітлення його сутності та тлумачення з позиції одного й того ж підходу. Обґрунтовано, що найбільшою мірою сутність стратегічного управління підприємством висвітлює комплексний підхід, оскільки він базується на поєднанні певної теорії, а саме: системного, ситуаційного, цільового та інноваційного підходів.

Уточнено головну мету стратегічного управління фінансами, яка полягає у фінансовому забезпеченні довгострокового функціонування підприємства на засадах сталого розвитку, що є особливо актуальним для комунальних підприємств, враховуючи їх суспільну значущість та призначення – задоволення суспільних потреб.

2. З'ясовано, що вітчизняні науковці пропонують здійснювати оцінку ефективності стратегічного управління фінансами підприємства з позиції формування фінансових ресурсів, їх розміщення та використання. При цьому домінує коефіцієнтний метод, який полягає у використанні відносних показників, що використовуються при проведенні комплексної оцінки фінансового стану підприємства і дають змогу всебічно охарактеризувати стан та динаміку досліджуваного об'єкта.

Зазначено, що найбільш науково обґрунтованим методичним підходом до оцінки ефективності стратегічного управління фінансами є підхід, який передбачає здійснювати оцінку ефективності управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів за допомогою індикаторів фінансової стійкості, на етапі розподілу – ліквідності, на етапі використання – ділової активності, на етапі відтворення – за допомогою індикаторів рентабельності. Застосування цього підходу дасть змогу встановити причинно-наслідкові

зв'язки між стратегічними цілями і тактичними показниками діяльності досліджуваного комунального підприємства.

3. Встановлено, що вітчизняні комунальні підприємства надають послуги загального економічного інтересу і призначені забезпечувати комфортне та безпечне проживання населення. Проте на сьогодні рівень розвитку даного сектора економіки не задовольняє суспільні потреби належним чином унаслідок недостатнього обсягу фінансування, низької ефективності управління комунальними підприємствами, недостатньої прозорості їх діяльності, високого рівня корупційних ризиків та зловживань.

На основі проведеного SWOT - аналізу вітчизняних комунальних підприємств визначено їх сильні та слабкі сторони, можливості та потенційні загрози. Зазначено, що для усунення виявлених проблем комунального господарства необхідно впроваджувати нові концептуальні підходи, зокрема, шляхом імплементації інструментів стратегічного управління, такі як розробка та реалізація стратегії розвитку, формування системи ключових показників ефективності тощо.

4. У результаті проведеного аналізу ОФЕП КП «Електроавтотранс» встановлено, що за досліджуваний період у діяльності підприємства відбулись суттєві покращення, такі як зростання втричі чистого доходу, зниження обсягів та рівня збитковості. Проте значне перевищення собівартості над виручкою не дає змоги підприємству не тільки отримувати прибуток і фінансувати свій розвиток, але й відшкодувати понесені витрати. Це зумовлено тим, що підприємство обслуговує велику кількість пільгових категорій пасажирів, виконуючи важливу соціальну функцію. Але метою його діяльності є також досягнення економічних результатів та отримання прибутку.

Тому для зниження рівня збитковості КП «Електроавтотранс» необхідно використовувати внутрішні резерви, які полягають у максимізації інших операційних доходів (за рахунок виконання інших статутних видів діяльності, таких як надання рекламних послуг, технічного обслуговування транспортних засобів та електрообладнання тощо), а також якнайраціональнішого

використання наявних фінансових ресурсів, оптимізації витрат. Також підприємству слід вишукувати й інші джерела фінансування, такі як гранти, різноманітні програми та проекти, кошти міжнародних організацій, а також шукати можливості для залучення приватного капіталу.

5. У результаті аналізу попередньо відібраних індикаторів ефективність управлінських процесів на етапах формування фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс», їх розміщення та відтворення була оцінена негативно. Значення жодного із індикаторів фінансової стійкості та ліквідності не відповідало нормативному. Досліджуване комунальне підприємство значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування, за рахунок власного капіталу воно могло профінансувати лише 16-20% своїх активів, а обсяг позикових коштів у 4-5 разів перевищував обсяг власних фінансових ресурсів. Підприємство не спроможне розрахуватися зі своїми поточними зобов'язаннями за рахунок оборотних активів, його платоспроможність є низькою.

Проведений аналіз індикаторів, які характеризують ефективність управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів, дав змогу виявити наявні недоліки в кредитній політиці КП «Електроавтотранс», унаслідок яких підприємство фінансує своїх дебіторів за рахунок власних коштів, а також встановлена необхідність удосконалення політики управління запасами ТМЦ. Щодо процесу відтворення фінансових ресурсів, то наявність значних розмірів збитків не дає підстави позитивно оцінити ефективність управлінських процесів на даному етапі.

6. Обґрунтовано загальні напрямки поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс», а саме: оптимізація роботи підприємства шляхом посилення контролю за доходами, платними та пільговими пасажирями, оптимізація операційних витрат підприємства, забезпечення зростання інших операційних доходів та доходів від виконання інших статутних видів діяльності підприємства, забезпечення зростання інших доходів та зниження інших витрат підприємства.

Проведені дослідження дали змогу виявити найслабші місця у фінансовій діяльності КП «Електроавтотранс» та запропонувати напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами даного підприємства, а саме: удосконалення політики управління запасами ТМЦ, кредитної політики, політики управління кредиторською заборгованістю та політики управління активами підприємства.

7. Для поліпшення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс» запропоновано впровадження системної оцінки показників роботи керівництва – системи КРІ. Крім того, розроблено систему розвитку та управління фінансовими ресурсами підприємства, яка передбачає чотири типи заходів, котрі стосуються підвищення рівня організації праці на підприємстві, проведення комплексного аналізу та оцінки фінансово-економічного стану комунального підприємства, внутрішнього аудиту його матеріально-технічної бази та підвищення прозорості діяльності.

Також сформовано основні елементи фінансової стратегії КП «Електроавтотранс»: мету, завдання, форми та джерела фінансування, а також інструменти фінансового забезпечення її реалізації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Chandler A. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Taylor & Francis, Ltd. 1994. 781 p.
2. Ansoff H. I., Sullivan P. A. *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*. *Long Range Planning*. 1993. № 5 (26). P. 11-23.
3. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge. 2007. 181 p.
4. Гушло Ю. Ю. Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності: дисертація ... докт. філософії, спец.: 072. Суми, 2021. 243 с.
5. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України: дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.08. Суми, 2018. 328 с.
6. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229.
7. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
8. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. № 1 (Т. 31). С. 271–278.
9. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
10. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. 2022. С.92-93. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-13>

11. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.
12. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/64.pdf.
13. Томлін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29-36.
14. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
15. Стратегічне управління фінансами у запитаннях і відповідях: навч.-метод. посібник / укл.: І. Б.Маркович. Тернопіль: Прінт-офіс, 2014. 205 с.
16. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
17. Ляхович Л. А. Стратегічне та економічне управління підприємством: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. 87 с.
18. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
19. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
20. Лаврик В. В. Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації: дисертація ... канд. екон. наук, спец. 08.00.08. Суми, 2021. 247 с.
21. Бізонич Т. В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С.90-97.

22. Глушко А. Д., Філіп М. Ф. Науково-методичні підходи до аналізу фінансових ресурсів підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 470-474.
23. Домбровська С. О. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С.46-50. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_6/6_2017.pdf
24. Грушина А. І. Оцінка ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част. 1. С.106-111. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/24.pdf
25. Кустрич Л. О. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 18–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_1_4.
26. Гвоздей Н. І., Бондарук І. С., Вінницька О. А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т.28. № 1. С. 216-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(1)_29).
27. Ромашко О. М., Неміш Ю. В. Практичні аспекти оцінювання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С.288–294. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-288_294.pdf
28. Близнюк О. П., Горпиниченко А. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Проблеми економіки*. 2014. №3. С.208-216.
29. Великий Ю. М., Топоріна Є. В. Методичні аспекти оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/93.pdf
30. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 396 с.

31. Муніципальні фінанси: навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 2015. 360 с.
32. Про фінансову реструктуризацію. Закон України від 14 червня 2016 р. № 1414-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text>
33. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/14.pdf
34. Як фінансування комунальних підприємств обмежує конкуренцію? Аналітична записка. Центр економічної стратегії. 21.02.2020 р. 20 с. URL: <https://ces.org.ua/presentationutility-companies/>
35. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання з розподілом за ознакою статі керівника. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
36. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Офіційний сайт. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання з розподілом за ознакою статі керівника. URL: <https://ifstat.gov.ua>
37. Прохоров Б., Самойлюк М. Нічого соціального, тільки бізнес: Литва скорочує комунальні підприємства і нам є чому повчитися. Центр економічної стратегії. 24.01.2022 р. URL: <https://ces.org.ua/>
38. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *БізнесІнформ*. 2020. №7. С. 174–180.
39. В Україні 82% комунальних підприємств мають нульову прибутковість. *finance.ua*. 21.02.2020 р. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/465730/v-ukrayini-82-komunalnyh-pidpryyemstv-mayut-nulovu-prybutkovist>
40. Михайлишина Д. Комунальні підприємства: продати чи залишити? Центр економічної стратегії. 7.10.2019 р. URL: <https://ces.org.ua/>

41. Філімошкіна І. О. Фінансові ресурси місцевих органів влади в умовах фіскальної децентралізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2018. 299 с.
42. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
43. Прозора діяльність комунальних підприємств у громадах: бути чи не бути? Громадський простір. 15.07.2020 р. URL: <https://www.prostir.ua/>
44. Дідур С. В., Глухова В. І., Краченко Х. В. Аналіз та оцінка прозорості діяльності комунальних підприємств в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-39>
45. Як подолати неефективність комунальних підприємств? Аналітична записка. Центр економічної стратегії. 27.08.2020 р. URL: <https://ces.org.ua/presentationutility-companies/>
46. ЦЕС запропонував план подолання збитковості комунальних підприємств в Україні. *finance.ua*. 21.05.2020 р. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/471233/tses-zaproponuvav-plan-podolannya-zbyt-kovosti-komunalnyh-pidpryyemstv-v-ukrayini>
47. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59. URL: [10.32702/2306-6792.2019.22.54](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.22.54)
48. Тульчинська С., Кириченко С., Тульчинський Р. Детермінанти розвитку соціальної інфраструктури регіонів в умовах становлення нового регіоналізму: монографія. Київ : ФОП Кожуковський І. І., 2018. 198 с.
49. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Причини та потенційні наслідки виникнення ризиків діяльності комунальних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 8. С. 76-80. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.12>.
50. Сарапіна О. А., Стефанович Н. Я., Пінчук Т. А., Шрам Т. В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 2(85). С. 228-234.

51. Глухова Т. В. Фінансовий стан комунальних підприємств і напрямки його покращення. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-05).
52. Глухова В. І., Гомулко Н. В. Комунальний кредит як джерело фінансового забезпечення розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 19-25. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2020)-06).
53. Погорелов В. С. Формування бюджетів територіальних громад в умовах фіскальної децентралізації. Автореферат дис... канд. екон. наук, спец. 08.00.08. Київ, 2019. 22 с.
54. Топчій О. О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: Автореферат дис... докт. екон. наук за спец. 08.00.05. Одеса, 2020. 40 с.
55. Офіційний сайт міста Івано-Франківськ. ДКП «Електроавтотранс». URL: <https://www.mvk.if.ua/ead#>
56. Офіційний сайт КП «Електроавтотранс». URL: <http://eat.if.ua/>
57. Де у Франківську записатися і отримати пільгову транспортну картку. Курс. URL: <https://kurs.if.ua/society/de-u-frankivsku-zapysatysya-i-otrymaty-pilgovu-transportu-kartku/>
58. Індекс інфляції в Україні 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
59. Заповнення звіту про фінансові результати, Форми №2. Бухоблік. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/buxgalterskaya-otchetnost/2237-zapovnennya-zvitu-pro-finansovi-rezultati.htm>
60. Витвицька У. Я., Василик І. І., Кравчук Р. С. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2011. 257 с.
61. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-chto-takoe-kri-18062021-428687>

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Система індикаторів оцінки ефективності стратегічного управління фінансами підприємства

Індикатор	Порядок розрахунку	Нормативне значення/ Рекомендована тенденція
1	2	3
1. Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів		
Коефіцієнт фінансової незалежності, част. од.	Власний капітал / Валюта балансу	> 0,5
Коефіцієнт фінансування, част. од.	(Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання) / Власний капітал	< 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, част. од.	(Власний капітал + Довготермінові зобов'язання – Необоротні активи) / Оборотні активи	> 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, част. од.	(Власний капітал + Довготермінові зобов'язання – Необоротні активи) / Власний капітал	> 0,1
2. Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів		
Коефіцієнт покриття, част. од.	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	> 1
Коефіцієнт проміжної ліквідності, част. од.	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,6 - 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, част. од.	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	> 0,2
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	> 0
3. Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість оборотних активів	збільшення
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість запасів	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів, об.	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна залишкова вартість основних засобів	збільшення
4. Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів		
Рентабельність (збитковість) активів, %	(Чистий фінансовий результат / Середньорічна вартість активів) x 100%	Рентабельності – зростання, збитковості – зниження

Продовження таблиці А.1

1	2	3
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	$\left(\frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \right) \times 100\%$	Рентабельності – зростання, збитковості – зниження
Рентабельність (збитковість) діяльності, %	$\left(\frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \right) \times 100\%$	Рентабельності – зростання, збитковості – зниження
Рентабельність (збитковість) послуг, %	$\left(\frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \right) \times 100\%$	Рентабельності – зростання, збитковості – зниження

ДОКУМЕНТ ВВІЙНЯТО

Дата (рік, місяць, день) 2021 01 01

Підприємство	Комунальне підприємство "Електроавтотранс" Івано-Франківської міської ради	за СДРПОУ	00432426
Територія	ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за КОАТУУ	2610100000
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОПФГ	150
Вид економічної діяльності	Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	за КВЕД	49.31

Середня кількість працівників 1 445

Адреса, телефон Тролейбусна, буд. 40, корпус 1, м. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 76800 583758

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

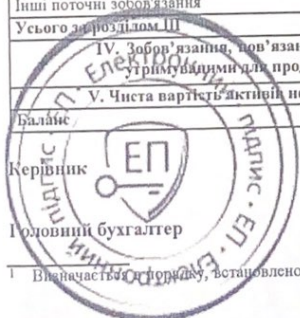
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	71	57
первісна вартість	1001	71	71
накопичена амортизація	1002	-	14
Незавершені капітальні інвестиції	1005	620	1 084
Основні засоби	1010	373 057	419 415
первісна вартість	1011	418 302	504 759
знос	1012	45 245	85 344
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	373 748	420 556
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 309	8 374
Виробничі запаси	1101	5 306	8 374
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	3	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	76	63
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	11 649	17 031
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 374	1 065
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	75 131	21 745
Готівка	1166	12	12
Рахунки в банках	1167	74 767	21 632
Витрати майбутніх періодів	1170	161	59
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4	-
Усього за розділом II	1195	93 704	48 337
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	467 452	468 893

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200 000	200 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 397	14 124
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(46 516)	(89 318)
Неоплачений капітал	1425	(104 166)	(45 966)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	60 715	78 840
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	125 474	145 799
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	23 962
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	11 876	17 031
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	137 350	186 792
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	78 187	17 944
розрахунками з бюджетом	1620	6 696	13 636
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	735	1 179
розрахунками з оплати праці	1630	2 074	3 068
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 030	2 166
Доходи майбутніх періодів	1665	178 715	160 799
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 950	4 469
Усього за розділом III	1695	269 387	203 261
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	467 452	468 893



Керівник
Головний бухгалтер

ЕП Голуток
Віталій
Юрійович
ЕП Рудяк
Надія
Дмитрівна

Голуток Віталій Юрійович

Рудяк Надія Дмитрівна

1. Віднаслідковування здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Комунальне підприємство "Електроавтотранс" Івано-Франківської міської ради**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01

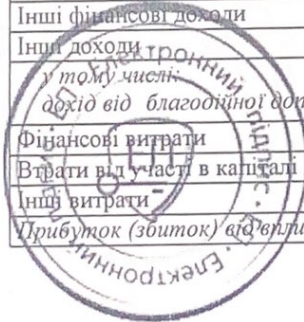
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 169	32 557
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(161 482)	(119 119)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(134 313)	(86 562)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	98 830	70 624
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(7 735)	(7 878)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(5 833)	(2 249)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(49 051)	(26 065)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	138	135
Інші доходи	2240	20 038	14 873
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(11 198)	(2 088)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 729)	(113)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(42 802)	(13 258)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(42 802)	(13 258)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(42 802)	(13 258)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	24 894	39 036
Витрати на оплату праці	2505	73 477	54 150
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 120	11 750
Амортизація	2515	40 189	20 239
Інші операційні витрати	2520	21 370	4 071
Разом	2550	175 050	129 246

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	-	-



Віталій
Юрійович
Головний бухгалтер

Голутяк Віталій Юрійович

ЕП Рудяк Надія
Дмитрівна

Рудяк Надія Дмитрівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ВЕРИФІЦОВАНО

Підприємство Комунальне підприємство "Електроавтотранс" Івано-Франківської міської ради Дата (рік, місяць, день) 2022 01 01
Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА за ЄДРПОУ 00432426
Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство за КАТОТТГ UA26040190010045761
Вид економічної діяльності Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення за КОПФГ 150
Середня кількість працівників 542 за КВЕД 49.31
Адреса, телефон Тролейбусна, буд. 40, корпус 1, м. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 76800 583758
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	57	212
первісна вартість	1001	71	240
накопичена амортизація	1002	14	28
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 084	40 313
Основні засоби	1010	419 415	407 994
первісна вартість	1011	504 759	538 983
знос	1012	85 344	130 989
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	420 556	448 519
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 374	13 675
виробничі запаси	1101	8 374	13 675
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	63	85
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	17 031	22 192
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 065	21 936
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 745	5 492
готівка	1166	12	12
рахунки в банках	1167	21 632	4 983
Витрати майбутніх періодів	1170	59	41
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	48 337	63 421
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	468 893	511 940

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200 000	400 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	14 124	12 910
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(89 318)	(156 603)
Неоплачений капітал	1425	(45 966)	(171 946)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	78 840	84 361
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	145 799	185 687
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 962	35 894
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	17 031	22 192
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	186 792	243 773
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видавці	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17 944	1 550
розрахунками з бюджетом	1620	13 636	27 775
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 179	643
розрахунками з оплати праці	1630	3 068	1 987
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 166	3 427
Доходи майбутніх періодів	1665	160 799	142 655
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 469	5 769
Усього за розділом III	1695	203 261	183 806
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	468 893	511 940

Керівник
Головний бухгалтер

ЕП І Олутяк
Віталій
Юрійович
ЕП Михайлишин
Наталія
Михайлівна

Голутяк Віталій Юрійович

Михайлишин Наталія Михайлівна

1 Кошиктерів і територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Комунальне підприємство "Електроавтотранс" Івано-Франківської міської ради

Дата (рік, місяць, число)
за СДРГСУ

КОДИ		
2022	01	01

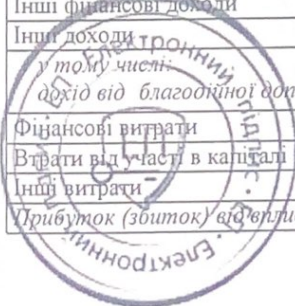
ДОКУМЕНТ ПРІЙНЯТО

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 680	27 169
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(237 579)	(161 482)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(173 899)	(134 313)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	146 650	98 830
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(11 230)	(7 735)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(32 874)	(5 833)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(71 353)	(49 051)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	34	138
Інші доходи	2240	19 517	20 038
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(15 483)	(11 198)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(2 729)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(67 285)	(42 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(67 285)	(42 802)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

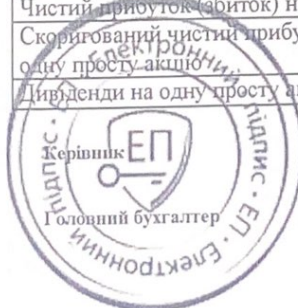
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(67 285)	(42 802)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	43 895	24 894
Витрати на оплату праці	2505	112 297	73 477
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 174	15 120
Амортизація	2515	47 626	40 189
Інші операційні витрати	2520	55 689	21 370
Разом	2550	281 681	175 050

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	-	-



Голутяк
Віталій
Юрійович
ЕП Михайлишин
Наталія
Михайлівна

Голутяк Віталій Юрійович

Михайлишин Наталія Михайлівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПРОВІНЯНО

Підприємство **Комунальне підприємство "Електроавтотранс" Івано-Франківської міської ради** за ЄДРПОУ 00432426
Територія **ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА** за КАТОРТГ 1 UA26040190010045761
Організаційно-правова форма господарювання **Комунальне підприємство** за КОПФГ 150
Вид економічної діяльності **Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення** за КВЕД 49.31
Середня кількість працівників **2 578**
Адреса, телефон **Тролейбусна, буд. 40, корпус 1, м. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 76800** 583758
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
		3	4
I	2		
I. Необоротні активи			164
Нематеріальні активи	1000	212	
первісна вартість	1001	240	240
накопичена амортизація	1002	28	76
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 313	87 163
Основні засоби	1010	407 994	371 723
первісна вартість	1011	538 983	552 662
знос	1012	130 989	180 939
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	448 519	459 050
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 675	24 657
виробничі запаси	1101	13 675	24 657
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	85	54
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	22 192	16 145
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 936	2 496
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 492	17 400
готівка	1166	12	16
рахунки в банках	1167	4 983	16 847
Витрати майбутніх періодів	1170	41	34
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	63 421	60 786
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	511 940	519 836

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400 000	400 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	12 910	14 043
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(156 603)	(208 287)
Неоплачений капітал	1425	(171 946)	(103 280)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	84 361	102 476
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	185 687	234 576
Інші довгострокові зобов'язання	1515	35 894	20 653
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	22 192	16 145
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	243 773	271 374
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 550	2 369
розрахунками з бюджетом	1620	27 775	619
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	643	814
розрахунками з оплати праці	1630	1 987	3 704
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 427	4 787
Доходи майбутніх періодів	1665	142 655	125 579
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 769	8 114
Усього за розділом III	1695	183 806	145 986
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1800	-	-
Баланс	1900	511 940	519 836

Керівник
Головний бухгалтер

ЕП Голуток
Віталій
Юрійович
ЕП Михайлишин
Наталія
Михайлівна

Голуток Віталій Юрійович

Михайлишин Наталія Михайлівна

1 Кошик статистичних даних територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Комунальне підприємство "Електроавтотранс" Івано-Франківської міської ради

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

(найменування)

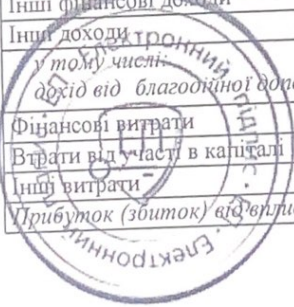
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2022 Р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83 599	63 680
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(284 312)	(237 579)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(200 713)	(173 899)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	208 780	146 650
2121	-	-	-
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(12 081)	(11 230)
Адміністративні витрати	2150	(-)	(-)
Витрати на збут	2180	(4 048)	(32 874)
Інші операційні витрати	2181	-	-
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2190	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2195	(8 062)	(71 353)
збиток	2200	-	-
Дохід від участі в капіталі	2220	253	34
Інші фінансові доходи	2240	49 595	19 517
Інші доходи	2241	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2250	(18 961)	(15 483)
Фінансові витрати	2255	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2270	(74 509)	(-)
Інші витрати	2275	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті			



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(51 684)	(67 285)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(51 684)	(67 285)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

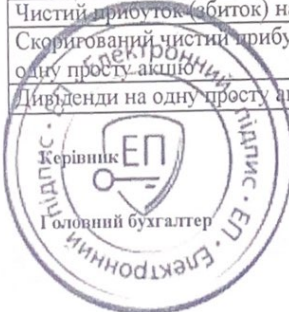
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(51 684)	(67 285)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	76 210	43 895
Витрати на оплату праці	2505	116 515	112 297
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 096	22 174
Амортизація	2515	50 158	47 626
Інші операційні витрати	2520	34 462	55 689
Разом	2550	300 441	281 681

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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 / Голутиак	2650	-	-



Віталій
Юрійович
ЕП Михайлишин
Наталія
Михайлюка

Голутиак Віталій Юрійович

Михайлишин Наталія Михайлівна

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Стратегічне управління фінансами комунальних підприємств»

Обсяг пояснювальної записки 81 аркуш.

Кількість рисунків 16 шт.

Кількість таблиць 9 шт.

Графічний матеріал 10 шт.

Слайд 1 – Мета, об'єкт, предмет дослідження та наукова новизна одержаних результатів.

Слайд 2 – Визначення стратегічного управління підприємством.

Слайд. 3 – Динаміка ОФЕП КП «Електроавтотранс» за 2020-2022 роки.

Слайд 4 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі формування фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».

Слайд 5 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі розміщення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».

Слайд 6 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі використання фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».

Слайд 7 – Індикатори ефективності управлінських процесів на етапі відтворення фінансових ресурсів КП «Електроавтотранс».

Слайд 8 – Загальні напрямки поліпшення ефективності функціонування КП «Електроавтотранс».

Слайд 9 – Напрямки підвищення ефективності стратегічного управління фінансами КП «Електроавтотранс».

Слайд 10 – Показники оцінювання ефективності роботи керівництва комунальних підприємств за системою КРІ.

17.01.2024 р.

_____ Трінько Л. М.