

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Роль комунальних підприємств у наданні  
муніципальних послуг в територіальній громаді»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ФБСст(з)-21  
спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа та  
страхування»

Німак Софія Іванівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів

Цюпа О.П.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту і  
маркетингу

Гречаник Г.Ю.

Івано-Франківськ – 2024

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ .....	6
1.1. Сутність муніципальних послуг та їх ознаки .....	6
1.2. Механізм надання муніципальних послуг в територіальних громадах.....	13
1.3. Міжнародний досвід надання муніципальних послуг.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РОЛІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У НАДАННІ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ (НА ПРИКЛАДІ КП «СЕРВІС ПАРКУВАННЯ»).....	27
2.1. Роль комунальних підприємств у наданні муніципальних послуг територіальній громаді на прикладі КП «Сервіс паркування».....	27
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності КП «Сервіс паркування» .....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	45
3.1 Основні проблеми в наданні муніципальних послуг комунальними підприємствами .....	45
3.2. Шляхи підвищення якості та доступності надання комунальними підприємствами муніципальних послуг.....	49
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58

## ВСТУП

Однією з найважливіших матеріальних засад місцевого самоврядування є комунальна власність. Ця власність використовується для реалізації спільних інтересів жителів певної території та громади, що робить її ключовим фактором у забезпеченні добробуту населення.

У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування та активного розвитку процесів децентралізації, вплив системи управління комунальною власністю на якість життя громадян значно зростає. Належне розмежування адміністративно-організаційних повноважень, а також продуктивний розподіл і перерозподіл доходів і видатків між державними та місцевими бюджетами стають рушійними силами у формуванні ефективної регіональної політики. Ця політика полягає у перерозподілі функцій та повноважень від центрального управління до місцевого самоврядування.

Процес децентралізації, який передбачає передачу владних повноважень та бюджетів від центральних органів влади до регіональних і місцевих органів самоврядування, вимагає глибокої трансформації управлінських інструментів. Це дозволяє більш ефективно задовольняти потреби громади в різних сферах життєдіяльності. Забезпечення комфортного житла, доступного енергетичного, транспортного та медичного обслуговування, а також високого рівня життя населення можливе лише за умови зміни підходів до комунікації з населенням та удосконалення механізмів управління комунальною власністю.

Потреби населення, яке очікує якісної та безперебійної роботи комунальних підприємств, диктують необхідність вибору ефективних управлінських засобів. Діяльність комунальних підприємств безпосередньо залежить від того, наскільки вдалою буде система управління, що застосовується в конкретній громаді. Тому питання розвитку і вдосконалення управління комунальною власністю набувають особливої актуальності в контексті сучасних реформ і перетворень у сфері місцевого самоврядування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ролі комунальних підприємств у наданні муніципальних послуг в територіальній громаді.

Відповідно до поставленої мети в бакалаврській роботі визначено такі завдання:

- визначити сутність муніципальних послуг та їх ознаки;
- дослідити механізм надання муніципальних послуг в територіальних громадах;
- розглянути міжнародний досвід надання муніципальних послуг;
- визначити роль комунальних підприємств у наданні муніципальних послуг територіальній громаді на прикладі КП «Сервіс паркування»;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності КП «Сервіс паркування»;
- розглянути основні проблеми в наданні муніципальних послуг комунальними підприємствами;
- окреслити шляхи підвищення якості та доступності надання комунальними підприємствами муніципальних послуг.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у сфері управління комунальним майном територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти ролі комунальних підприємств у наданні муніципальних послуг в територіальній громаді.

Для досягнення поставленої мети і виконання завдань у даному бакалаврському дослідженні були використані різноманітні методи. Серед них загальнонаукові методи пізнання, такі як аналіз, синтез, індукція, дедукція та абстрагування, які дозволяють глибоко зрозуміти сутність досліджуваних процесів. Спеціально-наукові методи включають методи статистичного та економічного аналізу, що допомагають виявити тенденції і закономірності у сфері управління комунальною власністю.

Метод системного підходу був використаний для комплексного аналізу та оцінки управлінських процесів, а метод порівняльного аналізу дозволив

порівняти різні підходи до управління комунальною власністю на рівні місцевого самоврядування. Прогнозування, як метод, допоміг визначити потенційні напрями розвитку та оцінити можливі наслідки прийняття тих чи інших управлінських рішень. Методи моделювання та узагальнення дозволили сформулювати науково обґрунтовані висновки та рекомендації щодо покращення управління комунальною власністю.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували різні аспекти управління комунальною власністю і місцевим самоврядуванням. Також були використані законодавчі акти та нормативно-правові документи України, що регулюють діяльність у цій сфері. Додатковими джерелами інформації стали наукові статті, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, які містять актуальні дані та новітні наукові розробки та фінансова звітність КП «Сервіс паркування».

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість сторінок роботи – 62, на яких розміщено 4 таблиці, 2 рисунки і 2 додатки. Список літератури включає 66 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність муніципальних послуг та їх ознаки

Сьогоднішній розвиток демократії та напрям до формування громадянського суспільства створюють нагальну потребу для місцевих органів самоврядування у значному покращенні надання публічних послуг. Прагнення населення до вищої якості життя вимагає удосконалення процесів надання публічних послуг та оновлення підходів місцевої влади. Грамотне реагування на ці виклики відіграє роль показника здатності, ефективності та результативності влади, що є ключем до стабільності суспільства.

Територіальна громада представляє собою складну мозаїку правових, політичних, соціально-економічних відносин та інших елементів. На кожному етапі її існування важливим є ретельний моніторинг якості управлінських рішень у галузі комунального господарства, яке забезпечує різноманітні муніципальні послуги для населення. Проте, існує дефіцит сучасних методів для оцінки цих послуг. Надання муніципальних послуг є одним з ключових напрямків діяльності місцевого самоврядування, але в законодавстві відсутнє чітке визначення терміну «муніципальна послуга».

У сфері публічного адміністрування питання демократичності, якості, правового забезпечення, результативності та ефективності привертають увагу відомих українських дослідників, серед яких М. Баймуратов, В. Дзюндзюк, І. Коліушко, В. Куйбіда, О. Лазор, М. Лесечко, М. Пухтинський, В. Тимощук, Ю. Шаров [4].

Сучасні інноваційні підходи в управлінні на державному та місцевому рівнях зосереджені на створенні «сервісної» моделі держави або, інакше кажучи, на новій моделі адміністрації як гаранту сервісу. Основними принципами цієї сервісної моделі є: встановлення клієнтських відносин між

державою і громадянами, конкуренція у наданні публічних послуг, незалежна оцінка якості цих послуг, оптимізація процесу їх публічних послуг і т.д. [18].

Згідно з "сервісною" моделлю, держава виконує роль інституту, який забезпечує високоякісні послуги своїм громадянам. У цій моделі громадяни виступають як клієнти держави, які, будучи платниками податків, мають право вимагати від держави покращення її роботи. Основним критерієм ефективності державного управління є рівень задоволення потреб індивідуального громадянина та суспільства в цілому.

Адміністративне право країн Європи, таких як Велика Британія, тривалий час розробляє інститут управлінських послуг. Цей інститут чітко відображає роль демократичної держави у стосунках з особистістю та суспільством. Громадяни все більше сприймаються як клієнти та користувачі послуг, які надаються державними, регіональними та місцевими установами, що ставить їх задоволення потреб і конкретних запитів на перший план.

Ефективність цих установ оцінюється через додаткові функції та розвиток нетрадиційних форм обслуговування, які покращують загальні результати. У демократичних суспільствах, послуги вважаються функціями, що добровільно передаються владі громадянським суспільством, фінансуються через податки і контролюються з допомогою різних форм прямої та опосередкованої демократії.

У контексті "сервісної" моделі держави реалізується концепція Загального управління якістю (TQM), яка застосовується у сфері надання державних та муніципальних послуг. Така модель включає такі принципи, як орієнтація на споживача, процесний підхід та прийняття рішень на основі фактичних даних. Орієнтація на потреби споживачів послуг влади є ключовою в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг. Цілі реформи направлені на підвищення якості послуг і фокусування діяльності державних органів на інтересах користувачів [29, с.32].

Підходи та стратегії адміністративної реформи, розроблені на

національному рівні, також застосовуються на місцевому рівні. Зокрема, в рамках цієї реформи важливе місце займають муніципальні послуги, що надаються органами місцевого самоврядування. Ці послуги, відомі як громадські послуги, надаються громадянам територіальних громад з метою задоволення їх потреб з боку місцевих органів влади.

В ході наукового аналізу чинної методики оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні було виявлено кілька ключових недоліків, серед яких особливо важливими є:

- схильність місцевих органів влади до формалізму в досягненні показників, ігноруючи реальне поліпшення ефективності їх роботи.
- єдина методика оцінки, яка не враховує специфіку кожної окремої територіальної громади.
- проблемні причинно-наслідкові зв'язки між показниками, використовуваними для оцінки ефективності.

Фокус на думках споживачів передбачає оцінку якості публічних послуг через соціологічні опитування. Це дозволяє визначити рівень задоволення громадян від різних аспектів життя громади, включаючи медичну допомогу, якість освіти, культурні послуги та діяльність місцевого самоврядування. Соціологічні показники включають послуги, що є важливими та масовими для населення.

Для чіткого визначення предмета соціологічного дослідження важливо звернутися до змісту поняття «муніципальна послуга». У спеціалізованій літературі визначень цього терміну не так багато. Наприклад, В. Тимощук, аналізуючи різницю між «адміністративними послугами» та іншими суміжними категоріями, відзначає, що державні послуги надаються органами державної влади та державними підприємствами, а муніципальні послуги - органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами.

Сама назва "муніципальні послуги", що передбачає їх організацію муніципальною владою, може створити враження логічної помилки або тавтології, що часто зустрічається у визначеннях термінів. Однак, у контексті



функцій надання муніципальних послуг населенню, вони є відгалуженням основних завдань місцевого самоврядування, спрямованих на вирішення місцевих питань та відповіді на потреби місцевої громади. Результатом виконання цих завдань місцевого самоврядування є саме муніципальні послуги, які надаються членам територіальної громади.

Функції місцевого самоврядування в Україні визначені у Законі "Про місцеве самоврядування в Україні" (ст. 27–41) [56]. Згідно з цим Законом, виконавчі органи місцевих рад мають повноваження щодо забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку громади, управління комунальною власністю, розвитку житлово-комунального господарства, забезпечення освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, регулювання земельних відносин, охорони навколишнього середовища, соціального захисту населення та багато іншого. Таким чином, перелік послуг логічно пов'язується з колом питань місцевого значення, що вирішуються цими органами, які забезпечують необхідні умови для життєдіяльності населення територіальної громади.

У європейському законодавстві визначено різноманітні види послуг, які є обов'язковими для надання місцевими органами самоврядування. До цих послуг належать, зокрема, такі аспекти, як розвиток муніципалітетів, охорона навколишнього середовища, управління житловим фондом, керування водними ресурсами та водопостачанням, підтримка системи каналізації, утримання міських кладовищ, догляд за місцевими дорогами та громадськими просторами, забезпечення роботи місцевого громадського транспорту, пожежна безпека, підтримка громадського порядку, постачання енергії, керування освітніми закладами, надання соціальних та медичних послуг, захист прав меншин та інші важливі завдання.

Важливо розглянути, як саме місцеві органи самоврядування задовольняють потреби населення, щоб правильно відокремити їхні функції від функцій, наприклад, медичних установ. Місцеві органи самоврядування повинні розробляти та реалізовувати комплексні плани дій для надання

послуг. Під організацією послуг розуміється низка організаційно-правових і технічних заходів, а також управлінських рішень, спрямованих на управління відносинами у певній сфері діяльності, координацію зусиль для досягнення поставлених цілей. Це включає планування, аналіз шляхів досягнення мети, розробку заходів для виконання завдань, правове регулювання, укладання договорів, координацію учасників відносин та контроль за якістю наданих послуг.

У Законі України "Про місцеве самоврядування" [54] також використовується термін "забезпечення/створення умов". Вчені підкреслюють, що створення умов для ефективної діяльності місцевого самоврядування можливе завдяки стимулюванню формування територіальних громад, зміцненню бюджетних повноважень місцевого самоврядування, упорядкуванню основних процесів їх діяльності, підвищенню ефективності надання послуг населенню. Такі заходи спрямовані на забезпечення місцевих органів самоврядування необхідними ресурсами та базою для якісного надання послуг [12, с. 84]. Забезпечення умов передбачає вжиття заходів у рамках визначених повноважень, що дозволяють створити або підтримати необхідні обставини для реалізації заданих цілей.

У сферу відповідальності місцевих органів самоврядування входить низка завдань, які включають розробку документації, розподіл земельних ділянок, приваблення інвестицій, організацію закупівель та створення інфраструктури. Ці дії місцевих органів влади можна розглядати як специфічні приклади загальних завдань: наприклад, розробка документації є елементом юридичного регулювання, а виділення земель є способом виконання завдань тощо. Відповідно, оцінюючи якість муніципальних послуг, громадяни повинні брати до уваги їх планування, раціональність використаних підходів та належність контролю. Тим часом, місцеві органи влади, отримавши відгук про задоволеність населення якістю муніципальних послуг, повинні розробити стратегію виправлення та вдосконалення у цих

аспектах.

З іншого боку, може бути важко для громадян дати точну оцінку дій місцевої влади в контексті організації надання послуг. Тому логічно надати громадянам можливість оцінювати кінцевий результат, включаючи процес отримання послуги, в той час як органи влади повинні бути відповідальними за планування, виконання, координацію та контроль за наданням цих послуг. Наприклад, громадянин може бути незадоволений відсутністю лікаря в поліклініці, але місцева влада не може безпосередньо найняти цього спеціаліста, однак вона може вжити заходів для залучення молодих фахівців до громади.

Деякі дослідники підходять до визначення публічних послуг, виходячи з соціальних функцій певної галузі. Наприклад, освіта виконує в суспільстві такі функції, як передача культурних цінностей, базових знань, соціалізація та інше. У цьому контексті визнається, що споживачі освітніх послуг не завжди є фахівцями у цій галузі, і тому науковий фокус має бути спрямований на визначення найбільш загальних критеріїв оцінки якості послуг.

В академічних колах існує розрізнення між різними рівнями громадських послуг. Наприклад, Г. Польнікова [51, с.325] вважає, що медична послуга полягає в діях лікаря, спрямованих на підтримку та покращення здоров'я пацієнта, чії потреби задовольняються безпосередньо в процесі надання цієї послуги, і які не мають матеріальної форми. З іншого боку, І. В. Венедіктова [6, с. 46] описує медичну послугу як корисну діяльність, спрямовану на задоволення здоров'язбережувальних потреб особи, що також не набуває матеріальної форми. В цьому контексті відрізняються такі поняття, як «задоволеність населення системою охорони здоров'я» і «задоволеність пацієнтів медичною допомогою». У першому випадку оцінюється загальна система охорони здоров'я, тоді як у другому – пацієнт, як безпосередній учасник процесу, оцінює саму медичну допомогу. Першого типу оцінки характеризують національну систему організації

послуг; ми пропонуємо не брати їх до уваги при розгляді муніципальних послуг.

Варто підкреслити, що існує різноманітність поглядів на те, що включає в себе термін «публічні послуги», особливо у контексті їх фінансування з бюджету. Наприклад, в країнах Європейського Союзу, публічні послуги загалом фінансуються з бюджету. Поширеною є неправильна думка, що різні джерела фінансування (від фізичних чи юридичних осіб, чи від держави) визначають, чи регулюється послуга публічним чи приватним правом. Також помилково вважати, що платні медичні послуги підпадають під приватне право, а безкоштовні – під публічне право.

Що стосується місцевого самоврядування, воно не обмежене у використанні лише комунальних підприємств чи установ для надання муніципальних послуг, що відкриває дорогу для участі приватних господарських суб'єктів. В результаті, муніципальні послуги можуть перестати бути виключно бюджетними і не завжди регулюватимуться з точки зору ціни. Це означає, що муніципальні послуги можуть надаватися як державними, так і приватними організаціями, при цьому місцеве самоврядування відіграє ключову роль у створенні умов для їх надання.

Оцінка муніципальних послуг громадянами є ключовим фактором у процесі прийняття управлінських рішень. Як зазначається у науковій та фаховій літературі, думки споживачів про якість цих послуг мають бути враховані при формуванні рекомендацій для відповідних установ і впливати на кількість та якість наданих послуг.

У свою чергу, муніципальні послуги є діяльністю місцевих виконавчих органів та створених ними комунальних установ і організацій, спрямованою на надання інформаційних, консультаційних, реєстраційних, дозвільних та інших послуг адміністративного та неадміністративного характеру, задовольняючи потреби громадян з мінімізацією часових витрат і на високому професійному рівні.

Нарешті, для якісного надання муніципальної послуги необхідно прийняти адміністративний регламент, який є нормативно-правовим актом, прийнятим місцевим самоврядуванням. Він містить детальний опис адміністративних процедур для реалізації всіх елементів надання послуги, а також стандарти надання цих послуг, які представляються і доводяться до заявників відповідними посадовими особами або особами, уповноваженими цим органом.

## **1.2. Механізм надання муніципальних послуг в територіальних громадах**

Концепція адміністративної реформи впровадила Інститут адміністративних послуг та встановила сучасне розуміння їх як важливої складової державних та муніципальних послуг. Згідно з цією концепцією, адміністративні послуги надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, які перебувають у їх управлінні, і є складовою сфери публічних послуг. Залежно від суб'єкта, що надає публічні послуги, вони можуть бути державними або муніципальними. Державні послуги фінансуються за рахунок державного бюджету, тоді як муніципальні послуги - за рахунок місцевого бюджету. Важливою складовою як державних, так і муніципальних послуг є адміністративні послуги. Адміністративна послуга - це результат виконання владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який, відповідно до закону, забезпечує юридичне оформлення умов реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб за їх заявою. Адміністративні послуги - це публічні (державні та муніципальні) послуги, надання яких пов'язане з виконанням владних повноважень, і їх надають органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування та інші уповноважені суб'єкти.

Для кращого розуміння механізму надання муніципальних послуг варто розглянути сучасні дослідження у галузі державного управління, а також консультиватися з фахівцями з політології, адміністративного права,

економіки та іншими відповідними галузями. Особливо актуальними є дослідження в контексті реформування територіальної організації влади [7].

Україна активно розвиває систему надання муніципальних послуг з метою поліпшення якості життя громадян, підвищення ефективності взаємодії з владними структурами та стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів. Механізм надання муніципальних послуг базується на ряді законодавчих та організаційних принципів, що регулюють процеси їх надання, контролю та оцінки якості. Це зокрема нормативно-правові акти, які регламентують процес надання адміністративних послуг, забезпечують комплексне функціонування цього механізму та створюють умови для ефективної децентралізації влади.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють механізм надання муніципальних послуг, є Конституція України [30], Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [56], а також ряд спеціальних законів та постанов Кабінету Міністрів України.

Одним із першоджерел для нормативно-правової бази є Конституція України, прийнята у червні 1996 року. Вона містить основоположні принципи функціонування механізмів державного управління, включаючи механізм надання адміністративних послуг.

Закон України "Про адміністративні послуги" [52] є базовим у сфері надання адміністративних послуг. Він містить визначення адміністративних послуг, принципи їх надання, порядок та строки надання, а також вимоги до організаторів.

До нормативно-правової бази відносяться також рішення, прийняті урядом щодо децентралізації влади та надання адміністративних послуг. Наприклад, Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року, що передбачає укрупнення громад, переформатування районів та оптимізацію розподілу повноважень.

Один з ключових елементів механізму надання муніципальних послуг – Центри надання адміністративних послуг. Це єдині пункти звернення для

отримання більшості муніципальних послуг. ЦНАПи спрощують процедуру надання послуг, забезпечуючи одну віконну систему та доступ до різних адміністративних послуг в одному місці.

Професор Т.В. Маматова, презентуючи свої рекомендації щодо муніципальних послуг у контексті реформування територіальної організації влади, виокремлює такі вимоги [38]:

1. Створення мережі ЦНАП (центрів надання адміністративних послуг) як "прозорих офісів", що поєднують діяльність різних владних структур. Оптимальний ЦНАП характеризується:

- відкритим простором без внутрішніх перешкод;
- привітним та морально-етичним персоналом;
- наявністю інформаційних терміналів та електронної черги;
- безперервним прийомом громадян;
- доступом до повної інформації про послуги через Інтернет;
- зонами для дітей під час звернень громадян.

2. Впровадження системи управління якістю в роботі ЦНАП, що ґрунтується на:

- оцінці результатів;
- зворотньому зв'язку зі споживачами;
- заощадливому управлінні для підвищення ефективності;
- внутрішньому моніторингу;
- аналізі кращих практик.

3. Розширення надання адміністративних послуг за допомогою електронних сервісів, включаючи збір відгуків та інтерактивне оцінювання через Інтернет.

4. Створення комплексної системи контролю над наданням адміністративних послуг, що включає:

- розробку стандартів;
- залучення зацікавлених сторін до контролю;
- фінансову підтримку;

- нагляд за дотриманням норм законодавства;
- залучення громадськості до контролю.

Уряд активно розвиває електронні сервіси для зручності громадян. Це включає в себе електронні портали та платформи, де громадяни можуть отримувати інформацію про послуги, заповнювати електронні заяви, слідкувати за статусом їхнього звернення та отримувати послуги онлайн.

Для забезпечення якості та ефективності надання муніципальних послуг в Україні діє система контролю та зворотного зв'язку. Це включає в себе моніторинг якості послуг, зворотній зв'язок з громадянами щодо їхніх потреб та задоволення, а також механізми реагування на скарги та пропозиції.

Важливим принципом механізму надання муніципальних послуг є прозорість та відкритість. Це передбачає доступність інформації про послуги, їхні вартості та умови надання, а також можливість публічного контролю за процесами надання послуг.

Проте, варто зазначити, що децентралізація адміністративних послуг має свої виклики. Наприклад, нерівномірне розподілення суб'єктів надання послуг та потреба у багаторазових відвідуваннях для отримання послуг можуть ускладнити доступність та зручність для споживачів. Також існує ризик, що самоврядні органи можуть приймати власні нормативно-правові акти, що впливають на процес надання послуг, що може призвести до розбіжностей та ускладнити функціонування системи.

Для вирішення цих проблем важливо розвивати стандартизацію муніципальних послуг та уніфікацію процедур надання цих послуг між різними органами влади. Це допоможе забезпечити єдність та якість послуг незалежно від їх місця надання. Також важливо залучити громадськість до процесу планування та вдосконалення системи надання адміністративних послуг, щоб врахувати реальні потреби та очікування громадян.

Проблемою для країни є перерозподіл функцій та повноважень на користь місцевого самоврядування з метою задоволення потреб громадян та



надання якісних муніципальних послуг. Це передбачає також перерозподіл ресурсів для забезпечення нормального функціонування органів, що надають адміністративні послуги. Ці кроки сприятимуть:

- наближенню надавачів послуг до споживачів;
- зменшенню навантаження на центральні органи влади;
- створенню умов для ефективного виконання соціальних та економічних завдань;
- звільненню часу та ресурсів для центральних органів влади для розв'язання загальнодержавних проблем.

Ці вимоги відображають необхідність глибоких змін у системі надання муніципальних послуг та підкреслюють значення покращення місії влади у задоволенні потреб громадян та розвитку демократичної системи публічного управління.

### **1.3. Міжнародний досвід надання муніципальних послуг**

Вивчаючи досвід розвинених країн у впровадженні систем надання якісних муніципальних послуг, важливо відзначити, що більшість з них спрямована на:

- забезпечення зручних і доступних умов для отримання послуг громадянами, таких як впровадження та розвиток інтегрованих офісів.
- пошук оптимальних суб'єктів надання послуг та використання компетентних інституцій.
- використання систем локальних інформаційних мереж і глобальної інформаційної мережі для надання послуг.
- створення веб-порталів, присвячених адміністративним послугам.
- цифровізацію окремих послуг.

Міжнародний досвід свідчить, що лише відкритість державного сектору для громадян забезпечує необхідну якість та доступність

адміністративних послуг у системі публічних послуг.

У закордонних країнах надання державних послуг, як правило, здійснюється уповноваженим державним органом. Наприклад, у США відповідальність за вироблення конкретних рекомендацій щодо підвищення якості державних послуг покладалася на Міжвідомчу комісію з перегляду діяльності державних установ. У Великій Британії було створено спеціальне Відомство з реформи державних послуг при уряді прем'єр-міністра країни. Глава цього відомства безпосередньо підпорядковувався прем'єр-міністру та звітував особисто перед ним [60].

У Німеччині, основна увага у реформі публічного управління була зосереджена на місцевому самоврядуванні та, частково, на рівні адміністративно-територіальних одиниць найвищого рівня, відомих як "землі". Початковий етап реформ почався з концепції "низькооплачуваної держави", а пізніше акцент був зроблений на відповідальності уряду за забезпечення поточних сервісів та використання конкурентних законів у державному секторі для надання послуг громадянам.

Ідея створення офісів для громадян (універсамів послуг) виникла у Німеччині наприкінці 20-го століття, коли органи влади перетворилися на послугові установи. У більшості європейських країн, включаючи Німеччину, для спрощення отримання громадянами адміністративних послуг була впроваджена модель "one-stop-shop" (магазин однієї зупинки). Початково ці офіси розвивалися повільніше у великих містах, ніж у малих містечках, і їх створення залежало від ініціативи місцевих муніципалітетів [62].

Універсами послуг стали важливими центрами місцевої адміністрації та користуються великою популярністю, оскільки саме там відбувається більшість контактів адміністрації з громадянами. Їх створення може займати від одного до двох років, залежно від обсягу реконструкції приміщень та інших факторів. Офіси надають широкий спектр послуг, таких як реєстрація місця проживання, реєстрація транспортних засобів, видача документів тощо.

Офіси не надають соціальні послуги, дозволи на будівництво та

послуги реєстрації актів цивільного стану, оскільки відповідні послуги надаються державними органами.

В Німеччині, реформи в галузі публічного управління були спрямовані на підвищення якості бюджетних послуг, що надаються населенню. Це вимагало розв'язання проблеми якості та ефективності діяльності органів державної влади, які здійснюють адміністративні послуги. Основна мета реформ полягала у створенні нової моделі гарантованих сервісних послуг, де приватним організаціям доручалось надання найдорожчих послуг, а державні установи гарантували якість їх надання.

У Німеччині існують два типи універсальних сервісних центрів - кол-центри та центри надання адміністративних послуг. Система надання державних послуг формується місцевими органами влади, переважно через центри обслуговування, де всі контакти між громадянами і державними органами здійснюються на рівні місцевого органу державної виконавчої влади. Це охоплює такі сфери, як реєстрація громадянства, транспортних засобів, соціального захисту, дозволи на будівництво, реєстрація бізнесу тощо.

Мережа сервісних центрів для громадян спрямована на полегшення доступу громадян до адміністративних та приватних послуг. У результаті адміністративних реформ створено багатоканальний доступ до різних послуг за принципом "єдиного вікна", який включає кол-центри для інформації та запису на прийом, сервісні центри, що надають послуги громадянам, та інтернет-портали з детальною інформацією щодо онлайн-послуг.

Особливість адміністративних реформ у Німеччині полягає в культурі національної ідентичності, відомої як "культура державності", яка проникає у всі аспекти реформ і визначає їх основні принципи.

В Польщі, національне законодавство передбачає, що суб'єктом звернення за отриманням адміністративних послуг можуть бути не лише приватні особи, але й органи державної влади, які у цьому випадку вважаються "внутрішніми клієнтами". Ці органи можуть отримувати

адміністративні послуги як у ролі громадян, так і у здійсненні своїх владних повноважень [49, с. 84].

Урядовий уповноважений з реформи державної системи при канцелярії прем'єр-міністра координував реформи державного управління, розробляючи стратегічні напрямки перебудови та забезпечуючи контроль за їх ефективністю. Також був створений Інформаційний центр державної служби для забезпечення доступу громадян та державних службовців до інформації про види державних послуг та діяльність окремих державних органів.

Адміністративно-територіальна реформа у Польщі була спрямована на формування єдиної централізованої системи надання адміністративних послуг громадянам. Організація надання таких послуг була делегована територіальним громадам, які розмежовувалися на місцевий та регіональний рівні. Територіальні громади виступають як важлива частина публічного управління, незалежні від виконавчої влади, але співпрацюють з нею для вирішення територіальних проблем.

Органи місцевого самоврядування мають обов'язок організовувати надання різноманітних адміністративних, соціальних та комунальних послуг громадянам, можливо, укладаючи договори з обслуговуючими організаціями або неурядовими установами.

В усіх районах польської столиці було впроваджено централізовану систему Відділів обслуговування мешканців з метою забезпечення належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур для мешканців. Ці Відділи створено як установи, де мешканці мають можливість вирішувати свої питання у зручний та формальний спосіб, такі як обмін ID-карток, реєстрація транспортних засобів, отримання ліцензій тощо. Впровадження Відділів значно спростило адміністративні процедури, замість необхідності проходити кілька кабінетів, тепер послуги надаються швидко, надійно та кваліфіковано. Запроваджено також розділення функцій з прийому звернень від тих, хто розглядає справу та приймає рішення, що гарантує незацікавленість та запобігає корупції. Це є головним принципом діяльності

Відділів. Окрім вирішення основних завдань, Відділи також виступають як інформатори, впроваджуючи електронні системи обслуговування мешканців, що допомагає скоротити використання паперових документів.

Оцінка надання адміністративних послуг у Польщі ґрунтується на впровадженні системи управління якістю в органах влади, що включає: формування кадрового складу з високим рівнем компетентності; надання послуг громадянам відповідно до законодавства; розробка ефективних механізмів управління інформаційними потоками; побудова гнучких структур з розподілом обов'язків [37].

З польського досвіду організації надання адміністративних послуг можна взяти на увагу політику зменшення взаємодії між виконавцями та клієнтами, а також активне залучення приватного сектору, що сприятиме позбавленню домінування органів влади.

У Нідерландах система "універсамів послуг" визнається однією з найкращих в Європейському Союзі. Вона успішно функціонує у муніципалітеті міста Гаага, що є провідним у країні, особливо в облаштуванні приміщення та організації роботи з клієнтами.

У центральному "універсамі послуг" муніципалітету Гааги клієнти можуть отримати різноманітні послуги, включаючи вирішення проблем міграційної сфери. Для зручності мешканців організовано окремі офіси у різних районах міста. Робочий тиждень складається з п'яти днів, проте один день використовується за особливим графіком для прийому звернень увечері, щоб надати можливість всім клієнтам скористатися послугами.

Більшість адміністративних послуг у Нідерландах надаються на муніципальному рівні у "універсамах послуг". Така організація надання послуг має декілька позитивних аспектів, зокрема, зручність для громадян, економія часу та здоров'я, уникнення контакту з посадовими особами, що може уникнути корупції та забезпечити ефективну роботу службовців.

Велика Британія, особливо під керівництвом Маргарет Тетчер на початку 80-х років, визнана найбільш успішною країною в Європі у сфері

організації надання адміністративних послуг. Проведені радикальні адміністративні реформи спрямовані на досягнення найбільш ефективної діяльності виконавчої влади, зокрема в удосконаленні системи надання державних послуг громадянам.

Під керівництвом Маргарет Тетчер було проведено перші хвилі реформ, зокрема, приватизацію державного сектора та звернення уваги на занедбані соціальні проблеми, такі як житлові, освітні та охорона здоров'я. Завданням було створення нового способу управління державною службою, включаючи формування специфічних виконавчих агентств, що мали більшу автономію та здатність надавати особливі послуги громадянам. Ці агентства призначалися виконувати значну частину адміністративної роботи з метою підвищення якості та ефективності надання послуг.

Велика кількість виконавчих агентств була створена для реалізації цих реформ, що призвело до покращення урядових програм та взаємодії між міністерствами та агентствами. Співпраця між ними ґрунтувалася на взаємоузгоджених документах та високому рівні незалежності агентств.

Ці адміністративні реформи дозволили підвищити ефективність державного апарату, зменшити витрати на його утримання, а також впровадити елементи підприємництва та методи управління, характерні для приватного сектору.

У Великій Британії впроваджені центри послуг для громадян, що працюють за принципом «єдиного вікна», які сприяють підвищенню рівня доступності державних послуг. Ці центри працюють за принципом "рухаються не громадяни, а документи", що дозволяє громадянам отримати доступ до різних адміністративних послуг в одному місці, що сприяє ефективнішому та зручнішому отриманню послуг [11].

Крім того, стратегія формування електронного уряду включає розвиток та використання електронних державних послуг. Уряд Великої Британії став лідером у цій галузі серед інших європейських країн, запустивши бета-версію веб-сайту [www.gov.uk](http://www.gov.uk). Цей сайт створений для забезпечення єдиної точки

доступу до урядових служб Великої Британії, спрощуючи процес звернення за адміністративними послугами та покращуючи їх доступність для громадян.

Основні принципи, на яких ґрунтується стратегія надання адміністративних послуг у Великій Британії, включають розробку загальнонаціональних стандартів державних послуг, передачу повноважень органам виконавчої влади на місцевому рівні, гнучкість у наданні послуг та можливість вибору для споживача оптимального місця отримання послуги.

У сучасній адміністративній системі Великої Британії велика увага приділяється також розгалуженій інфраструктурі надання державних послуг, яка включає мережу національних інституцій. Ці інституції діють на основі певних принципів, таких як максимальна близькість та орієнтація на потреби споживача, професіоналізм та позитивні результати. Вони сприяють покращенню рівня доступності та якості державних послуг, забезпечуючи громадянам зручні та ефективні механізми отримання необхідних послуг.

У Канаді та Сполучених Штатах Америки проводяться реформи у сфері надання державних послуг з метою підвищення ефективності та доступності для громадян.

У Канаді впроваджуються різноманітні системи надання державних послуг, такі як телефонізовані центри та Центри доступу, які надають інформацію та консультації громадянам та підприємцям. Ці центри діють за принципом "єдиного вікна", що сприяє зручному та ефективному отриманню різних послуг. Крім того, канадський уряд активно впроваджує додаткові системи надання послуг та співпрацює з приватним і громадським секторами для досягнення цілей щодо доступності та ефективності державних послуг.

У Сполучених Штатах, за президентства Білла Клінтона, були проведені реформи адміністративних структур з метою підвищення контролю якості державних послуг та зменшення витрат на утримання адміністративних структур. Ці реформи спрямовані на створення уряду, який працює більш ефективно та за менших витрат [5].

Загалом, реформи в області надання державних послуг у Канаді та США підтримуються шляхом впровадження нових систем та співпраці з різними секторами економіки для забезпечення якості, ефективності та доступності цих послуг для громадян.

Під час реформування уряду США було встановлено вимогу до всіх федеральних агентств розробити план надання послуг громадянам. Це спонукало державних службовців акцентувати увагу на потребах клієнтів, замість того щоб просто зосереджуватися на своїх адміністративних інтересах. Внаслідок цього багато державних бюрократів стали надавати громадянам більше послуг та співпрацювати з комерційними структурами. За допомогою сучасного досвіду приватного сектору реформатори зробили основним завданням забезпечення точних та оперативних адміністративних послуг громадянам. У результаті уряд перетворив громадян на клієнтів, а їхні потреби на потреби цих клієнтів. Це визначило ідею комплексного підходу до концепції "клієнти уряду", що стала ключовою в адміністративній реформі. Поступово адміністрація президента перетворила ряд міністерств у сервісну адміністрацію, а Конгрес дозволив створення першого відомства за цією моделлю реформ. Далі Департамент освіти було перетворено на структуру, що надає послуги. Згідно з загальнонаціональною програмою, яка ставила клієнта на перше місце, здійснювалося спостереження за якістю наданих послуг і вивчалася громадська думка. Для цього було проведено дослідження, яке показало, що процес вдосконалення державних послуг тісно пов'язаний з використанням зворотного зв'язку від клієнтів. Крім того, з боку державних органів проводилися постійні опитування серед державних службовців, які працюють з громадянами, з метою виявлення недоліків і збирання рекомендацій для підвищення рівня якості наданих послуг.

У США, відтоді як електронні технології почали впливати на урядову діяльність ще у ранні 90-ті роки 20-го століття, за адміністративними реформами, рух у напрямку електронного уряду набув наростаючого інтересу з приходом нової адміністрації Дж. Буша. Цей напрямок став



основою адміністративної реформи нового століття. Керівництво американського уряду опублікувало ключовий документ з електронного урядування, де зазначалося, що урядування повинне зосередитися на громадянах, а не на бюрократії; урядування має орієнтуватися на результати своєї діяльності; та має базуватися на ринкових принципах, активно просуваючи інновації. Рішення президента Дж. Буша про створення електронного уряду є одним із важливих кроків у реформуванні державного управління. Це рішення було узгоджене в програмі розширеного реформування виконавчої влади та стратегічному плані створення електронного уряду. На даний момент існує десятки тисяч урядових веб-сайтів, на яких розміщено сотні тисяч сторінок. Крім того, працює урядовий електронний портал (First Gov), який моніторить список державних послуг, щоб клієнти отримували швидкий доступ до інформації про зміни. Загалом програма створення моделі електронного уряду на державному рівні має на меті спрощення та здешевлення взаємодії між громадянами та бізнесом з державними структурами, а також забезпечення прямих контактів між громадянами та державними органами.

Ефективність державних інститутів визначається професіоналізмом управлінських кадрів, доступністю пропонованих послуг та широким охопленням потенційних споживачів державних (адміністративних) послуг. Вивчаючи міжнародний досвід у цій сфері, можна звернутися до найкращих практик з метою подальшого використання їх у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування. Ретельне вивчення світового досвіду в законодавчому упорядкуванні взаємовідносин у сфері надання адміністративних послуг та розробка механізмів їх покращення можуть бути корисними для вдосконалення української системи надання адміністративних послуг.

З урахуванням міжнародного досвіду, доцільно розглянути наступні рекомендації щодо організації системи надання адміністративних послуг в Україні:

- законодавчий: наближення до основних принципів надання адміністративних послуг світової спільноти;
- інформаційний: покращення функціонування єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- офісний: запровадження достатньої кількості центрів надання адміністративних послуг, налаштування зручного графіку роботи та мобільних центрів для всебічного доступу клієнтів;
- кадровий: відбір кваліфікованих співробітників для центрів надання адміністративних послуг, стимулювання їх заохоченнями.

Досвід провідних країн у реформуванні публічної сфери, таких як Німеччина, Польща, Нідерланди, Велика Британія, Канада та США, може бути ключовим для підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. У світовій практиці організації надання адміністративних послуг існує потреба у виробленні спільного розуміння понять, характеристик, принципів та методів їх надання. На міжнародній арені поступово приймалися законодавчі акти, які ставали обов'язковими для виконання країнами світової спільноти, включаючи Україну.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РОЛІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У НАДАННІ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ (НА ПРИКЛАДІ КП «СЕРВІС ПАРКУВАННЯ»)

#### 2.1. Роль комунальних підприємств у наданні муніципальних послуг територіальній громаді на прикладі КП «Сервіс паркування»

Комунальні підприємства (КП) відіграють вирішальну роль у забезпеченні якісного та комфортного життя мешканців Івано-Франківська. Їх діяльність охоплює широкий спектр сфер, необхідних для функціонування та розвитку міста, від життєво важливих послуг з водопостачання та водовідведення до комфортного благоустрою та зручного транспорту.

КП «Сервіс паркування» виступає яскравим прикладом успішного функціонування комунального підприємства, що робить значний внесок у розвиток Івано-Франківська. Завдяки своїй діяльності КП істотно впливає на зручність життя, безпеку та економічний розвиток міста.

Функції, які виконує КП «Сервіс паркування» м. Івано-Франківська:

- Організація паркувальних майданчиків та зон. КП планує, проектує, будує та обслуговує паркувальні майданчики та зони в Івано-Франківську, забезпечуючи водіям зручні та безпечні місця для паркування.
- Встановлення тарифів. Підприємство розробляє тарифи на паркування, ґрунтуючись на економічних обґрунтуваннях та потребах громади, шукаючи баланс між доступністю та ефективним використанням паркувального простору.
- Контроль за дотриманням правил паркування. КП використовує сучасні методи контролю за дотриманням правил паркування, включаючи відеокамери, мобільні додатки та спеціалізовані патрулі, забезпечуючи порядок на вулицях міста.

– Спрощення оплати паркування. Підприємство пропонує різноманітні та зручні способи оплати паркування, такі як паркомати, мобільні додатки, банківські картки та спеціальні абонементи, враховуючи потреби різних категорій користувачів.

– Збір паркувальних зборів. КП збирає паркувальні збори, які використовуються для фінансування власної діяльності, розвитку паркувальної інфраструктури та покращення транспортної ситуації в Івано-Франківську.

Переваги КП «Сервіс паркування» для територіальної громади м. Івано-Франківська доволі значні. КП організовує нові паркувальні майданчики та зони, тим самим вирішуючи проблему дефіциту паркувальних місць, полегшуючи життя водіям та зменшуючи затори на вулицях.

Завдяки чіткій організації паркувального простору та ефективному контролю за дотриманням правил паркування КП сприяє зменшенню завантаженості вулиць, покращуючи транспортну ситуацію та зменшуючи викиди шкідливих речовин в атмосферу. Впорядковане паркування робить вулиці Івано-Франківська більш безпечними для пішоходів, велосипедистів та інших учасників дорожнього руху, зменшуючи ризик ДТП.

Паркувальні збори, які збирає КП, використовуються для фінансування різних потреб Івано-Франківська, таких як ремонт доріг, благоустрій, розвиток громадського транспорту та інші важливі напрямки розвитку міста.

КП «Сервіс паркування» активно запроваджує та використовує сучасні технології для покращення якості своїх послуг та зручності для користувачів. Доступні онлайн-карти, що показують вільні та зайняті паркувальні місця в режимі реального часу. Оплата паркування може бути здійснена за допомогою технологій NFC або спеціальних електронних паркувальних пристроїв.

Діяльність КП «Сервіс паркування» є яскравим прикладом того, як ефективно управління комунальним підприємством може принести значну користь територіальній громаді. Завдяки своїй діяльності КП робить Івано-

Франківськ більш комфортним, безпечнішим та зручнішим для життя.

Загалом, комунальні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні життєдіяльності міста. Їх діяльність безпосередньо впливає на якість життя мешканців. Тому важливо підтримувати та розвивати ефективні комунальні підприємства, такі як КП «Сервіс паркування» м. Івано-Франківська.

КП "Сервіс паркування" було створено для організації платного паркування транспортних засобів, управління автостоянками та інших подібних заходів. Основна мета цього підприємства полягає у збільшенні доходів міської територіальної громади через збори за паркування автомобілів та іншого транспорту.

Основним предметом діяльності КП "Сервіс паркування" є:

- Забезпечення паркування транспортних засобів на майданчиках для платного паркування;
- Оплата збору за місця для паркування транспортних засобів у м.Івано-Франківську до бюджету;
- Забезпечення функціонування паркувальних майданчиків, автостоянок і стоянок для велосипедів;
- Виконання функцій замовника з проектування, будівництва та експлуатації паркінгів, автостоянок, майданчиків для платного паркування та інших об'єктів дорожньої інфраструктури, в т.ч. залучення інвестицій;
- Експлуатація та утримання місць для паркування та інших об'єктів дорожньої інфраструктури в м.Івано-Франківськ;
- Розробка, придбання, впровадження та належне утримання технічних засобів контролю та реєстрації паркування транспортних засобів, включаючи автоматизовану систему оплати місць платного паркування транспортних засобів;
- Надання послуг зберігання транспортних засобів на відкритих автостоянках та спеціально обладнаних місцях;
- Забезпечення безпеки дорожнього руху за допомогою

впровадження нових форм паркування транспортних засобів та сучасної системи паркування;

- Розробка (замовлення розробки) проєктів схем розміщення місць для паркінгів, автостоянок, місць для платного паркування та інших об'єктів дорожньої інфраструктури в м.Івано-Франківську;

- Проведення процедур закупівлі товарів, робіт і послуг у встановленому законодавством порядку.

У червні 2022 року виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради прийняв рішення про передачу майданчиків для платного паркування транспортних засобів на управління комунальному підприємству "Сервіс паркування". Це було підтверджено рішеннями від 31 травня 2023 року та 4 серпня 2023 року, де вносилися зміни до початкового рішення.

Станом на кінець 2023 року, «Сервіс паркування» успішно управляє та обслуговує десять майданчиків для платного паркування транспортних засобів у місті Івано-Франківськ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Характеристика майданчиків для платного паркування транспортних засобів КП «Сервіс паркування»**

№ з/п	Найменування майданчика	зона	Загальна площа, кв.м	Загальна к-сть місць	К-сть пільгових місць	Площа пільгових місць, кв.м	Площа для оподаткування, кв.м
1	Вул. Михайла Мулика (Гаркуші), 8-24	3	321,75	19	2	45,5	276,25
2	Вул. Мазепи (від парку Шевченка до вул. Червоного Хреста)	4	169	10	1	22,75	146,25
3	Вул. Мазепи (біля міського озера)	4	289,25	17	2	45,5	243,75
4	Вул. Мазепи (біля парку ім. Шевченка навпроти фізкультурного коледжу)	4	490,75	29	3	68,25	422,5

Продовження табл. 2.1

5	Вул. Мазепи, 89 (навпроти обласного кардіодиспансера)	4	250,25	15	1	22,75	227,5
6	Вул.Шопена	3	217,75	13	1	22,75	195
7	Вул.Гурика (поруч Ліцею №23)	4	201,5	12	1	22,75	178,75
8	Вул.Мазепи (біля входу в парк ім.Шевченка)	4	152,75	9	1	22,75	130
9	Вул. Мельника (навпроти квіткового ринку)	3	305,5	18	2	45,5	260
10	Вул.Сабата (від вул.Чорновола до вул.Шевченка)	4	256,75	15	2	45,5	211,25
	Разом:		2655,25	157	16	364	2291,25

На десяти майданчиках, які введено в експлуатацію, загалом є 157 місць для паркування, які займають площу 2655,25 квадратних метрів. Із цієї кількості місць, 16 є пільговими і займають 364 квадратних метри. Отже, залишаються 141 платне місце, яке займає 2291,25 квадратних метрів.

КП «Сервіс паркування» відіграє ключову роль у створенні організованих та доступних умов для паркування транспортних засобів в місті. Завдяки належному функціонуванню підприємства, покращується транспортна інфраструктура, що сприяє зменшенню хаосу на дорогах та підвищенню комфорту для мешканців і гостей міста.

## **2.2. Механізм формування тарифів на послуги комунального підприємства**

Згідно з підпунктом 2 пункту "а" частини 1 статті 28 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", виконавчі органи міських рад мають повноваження щодо встановлення тарифів на різні комунальні послуги. Ці тарифи встановлюються в межах та відповідно до законодавства. Зокрема, до них відносяться тарифи на теплову енергію, водопостачання, водовідведення, інші комунальні послуги побутові, транспортні та інші послуги, за винятком тарифів, які регулюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

Згідно з підпунктом 7 пункту "а" частини 1 статті 30 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", виконавчі органи міських рад мають власні повноваження щодо прийняття рішень щодо розміщення, обладнання та функціонування майданчиків для паркування транспортних засобів і стоянок таксі на вулицях і дорогах населених пунктів. Також до їхніх обов'язків належить здійснення контролю за дотриманням визначених правилами паркування транспортних засобів вимог щодо розміщення, обладнання та функціонування майданчиків для паркування транспортних



засобів.

Тарифи на послуги з користування майданчиками для платного паркування транспортних засобів формуються відповідно до встановленого порядку, який був затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 2 березня 2010 року № 258.

Тариф на послуги (Т) визначається за наступною формулою:

$$T = \frac{V \times K_p \times K_{p1} \times K_{p2} \times K_{p3} \times K_{p4}}{O_p \times K_z} \quad (2.1)$$

де  $V_p$  – річна вартість наданих послуг;

$O_p$  – річний обсяг надання послуг;

$K_z$  – коефіцієнт завантаженості одного майданчика,  $K_z \in [0,5]$ ;

$K_{p1}$  – коефіцієнт, який враховує місце (зону) розташування майданчика для паркування;

$K_{p2}$  – коефіцієнт, який враховує час використання майданчика для паркування;

$K_{p3}$  – коефіцієнт, який враховує тип транспортного засобу, що буде розміщуватися на майданчику для паркування;

$K_{p4}$  – коефіцієнт, який враховує категорію осіб, що розміщують транспортні засоби на майданчику для паркування.

Річна вартість послуг визначається за наступною формулою:

$$V = ППС + ПП + ПЗ, \quad (2.2.)$$

де ППС – повна планована собівартість послуг;

ПП – планований обсяг прибутку;

ПЗ – податки та збори, що не включені до планованої виробничої собівартості.

Рентабельність (Р) визначається за формулою:

$$P = \frac{\text{ПП}}{\text{ППС}}, \quad (2.3.)$$

Повна планована собівартість послуг визначається за формулою:

$$\text{ППС} = \text{ВОД} + \text{ФВ}, \quad (2.3.)$$

де ВОД – плановані витрати підприємства із операційної діяльності;  
ФВ – обсяг фінансових витрат.

На основі вищенаведеного проведемо розрахунок тарифу 1 години послуги із утримання майданчика для платного паркування транспортних засобів комунального підприємства в м. Івано-Франківськ.

Таблиця 2.2

**Розрахунок тарифу 1 години послуги з утримання майданчика для платного паркування транспортних засобів КП «Сервіс паркування»**

№ п/п	Показники	Од. виміру	Сума
1	Обсяг наданих послуг	авт.	107295
2	Планова виробнича собівартість послуг:	грн.	1317720
	у тому числі:		
2.1	прямі матеріальні витрати	грн.	25784
2.2	прямі витрати на оплату праці	грн.	504000
2.3	інші прямі витрати	грн.	189806
2.4	загальновиробничі витрати	грн.	598130
3	Адміністративні витрати 15%	грн.	197658
4	Повна планова собівартість послуг(п.2+п.3)	грн.	1515378
5	Плановий прибуток (12%)	грн.	230354,1
6	ПДВ 20%	грн.	460708,2
7	Річна вартість послуг	грн.	1966282,4
8	Тариф	грн/од.	18,25

У початку лютого міськвиконком встановив тариф на паркування транспортних засобів на перших майданчиках платного паркування у розмірі 0 гривень. Таке рішення прийнято у зв'язку зі судовими спорами між колишнім приватним оператором, який керував I паркувальною зоною, та міською владою Івано-Франківська. Доти, поки ці спори не будуть вирішені, паркування залишається безоплатним. Після завершення всіх судових процедур оплата за паркування буде відновлена.

Івано-Франківський міськвиконком раніше передав управління КП «Сервіс паркування» 27 платних паркувальних майданчиків, які охоплюють як центральну частину міста (зокрема, Площу Ринок), так і околиці. Це рішення сприятиме більш ефективному використанню парковок за допомогою комунального підприємства. На сьогоднішній день у Івано-Франківську налічується 52 майданчики для платного паркування. З них 27 є комунальними, а на інших діють приватні оператори. Тариф на паркування

однаковий на всіх майданчиках і складає 10 гривень за годину. Виняток становить лише закритий тип майданчика (І паркувальна зона) на Площі Ринок біля Ратуші, де тариф складає 30 гривень за годину.

Необхідно відзначити, що вищезазначені тарифи на послуги з користування майданчиками для платного паркування транспортних засобів потребують перегляду з економічних міркувань. Основні фактори, які впливають на формування цих тарифів, такі як збір за місця для паркування транспортних засобів та мінімальна заробітна плата, що визначається Законом України «Про Державний бюджет України», зазнали зростання.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності КП «Сервіс паркування»**

Головною метою будь-якого підприємства є досягнення позитивних фінансових результатів і знаходження шляхів для їх збільшення. Ефективність діяльності визначається через аналіз фінансових показників, що найкраще відображають фінансове становище підприємства та його потенціал для майбутнього розвитку.

У сучасних умовах економічного розвитку фінансовий результат вважається одним з ключових факторів успішної діяльності, оскільки він визначає фінансову діяльність підприємства. Фінансовий результат, який виражається у формі прибутку або збитку, впливає на зміну власного капіталу підприємства.

Високий рівень прибутковості свідчить про конкурентоспроможність підприємства та його ефективне управління ресурсами. Успішна фінансова діяльність дозволяє підприємству приваблювати інвестиції, залучати кваліфікований персонал та зберігати конкурентну перевагу на ринку.

Для оцінки фінансового стану КП «Сервіс паркування» важливо провести аналіз основних фінансових показників. Це можна зробити шляхом

аналізу його балансу, де детально представлені активи та пасиви підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз активів КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 рр.**

Актив	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
<b>I. Необоротні активи</b>				
Основні засоби:	5277,0	6993,3	1716,3	32,5
первісна вартість	6285,0	8296,3	2011,3	32,0
знос	(1008,0)	(1333,3)	-325,3	32,3
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за розділом I	5277,0	6993,3	1716,3	32,5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	44,0	52,0	8	18,2
Поточна дебіторська заборгованість	18,6	0	-18,6	-
Гроші та їх еквіваленти	114,4	4,6	-109,8	-96,0
Інші оборотні активи	-	-	-	-
Усього за розділом II	177,0	56,6	-120,4	-68,0
<b>Баланс</b>	<b>5454,0</b>	<b>7019,9</b>	<b>1565,9</b>	<b>28,7</b>

Джерело: складено на основі показників фінансової звітності КП «Сервіс паркування»

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.3, загальний обсяг активів КП «Сервіс паркування» зріс на 1565,9 тис. грн або 28,7% в період з 2021 по 2022 рік. Це позитивний тренд, що свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства.

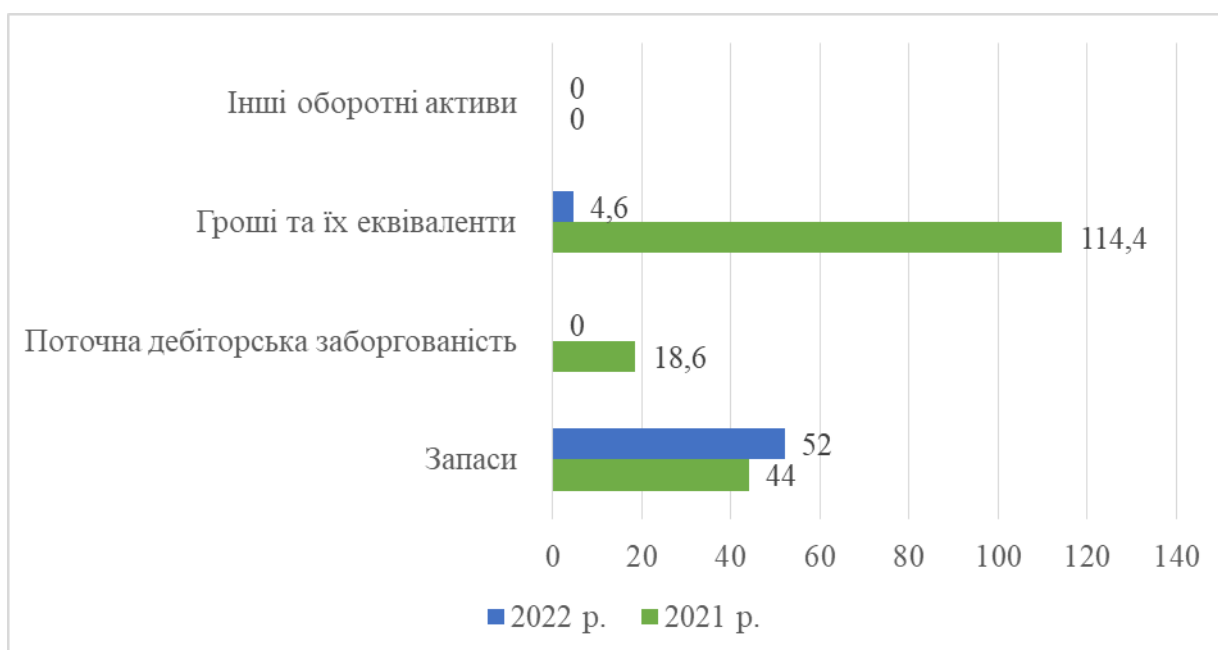
Однак важливо детальніше проаналізувати структуру та динаміку активів, щоб отримати більш чітке уявлення про фінансовий стан КП.

Структура активів КП «Сервіс паркування» доволі однорідна. Необоротні активи складають: 99,7% у 2021 році та 99,9% у 2022 році. Частка оборотних активів мізерна та становить: 0,3% у 2021 році та 0,1% у 2022 році. Це свідчить про те, що КП "Сервіс паркування" має обмежені оборотні активи.

Необоротні активи показали збільшення на 32,5% за період з 2021 по 2022 рік. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність КП, спрямовану на розвиток основного капіталу.

Основні засоби є єдиною статтею необоротних активів, КП не має значних нематеріальних активів, таких як патенти, авторські права, тощо.

Структура оборотних активів КП «Сервіс паркування» вирізняється більшою різноманітністю ніж необоротні. Зокрема відповідно до даних балансу КП «Сервіс паркування» мало такі види оборотних активів: запаси, поточна дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти та інші оборотні активи (рис 2.1.).



**Рис. 2.1. Структура оборотних активів підприємства КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 рр.**

Джерело: складено на основі показників фінансової звітності КП «Сервіс паркування»

Якщо згідно даних табл. 2.3. необоротні активи показали збільшення,

то оборотні активи навпаки показали скорочення на 68,0% за період з 2021 по 2022 рік. Зменшення оборотних активів за аналізований період може вказувати на проблеми КП з управлінням своїми оборотними активами.

Зникнення поточної дебіторської заборгованості вказує на покращення роботи з дебіторами. Це може послабити фінансовий тиск на комунальне підприємство.

Збільшення запасів на 18,2% може свідчити про збільшення попиту на послуги КП або про неефективне планування. Слід також відміти різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів на 96,0%. Така ситуація може спричинити проблеми з ліквідністю КП в майбутньому.

Дослідивши активи КП «Сервіс паркування», перейдемо до аналізу пасивів. Їх динаміку, структуру та обсяги за 2021-2022 роки можна побачити в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз пасивів КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 роки.**

Пасив	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
I. Власний капітал				
Капітал	4968	6211,7	1243,7	25,03
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	405,6	463,6	58	14,30
Неоплачений капітал	-	-	-	-
Усього за розділом I	5373,6	6675,3	1301,7	24,22
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				

Продовження табл. 2.4

III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	2,4	-	2,4	-
розрахунками з бюджетом	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	78	344,6	266,6	341,79
Усього за розділом III	80,4	344,6	264,2	328,61
Баланс	5454	7019,9	1565,9	28,71

Джерело: складено на основі показників фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Як видно з даних таблиці 2.4. за аналізований період відбулося значне зростання капіталу КП "Сервіс паркування", яке склало 4968 тис. грн на початку 2021 року та досягло 6211,7 тис. грн до кінця 2022 року. Цей приріст на 1243,7 тис. грн свідчить про прибуткову діяльність підприємства та його здатність до самофінансування.

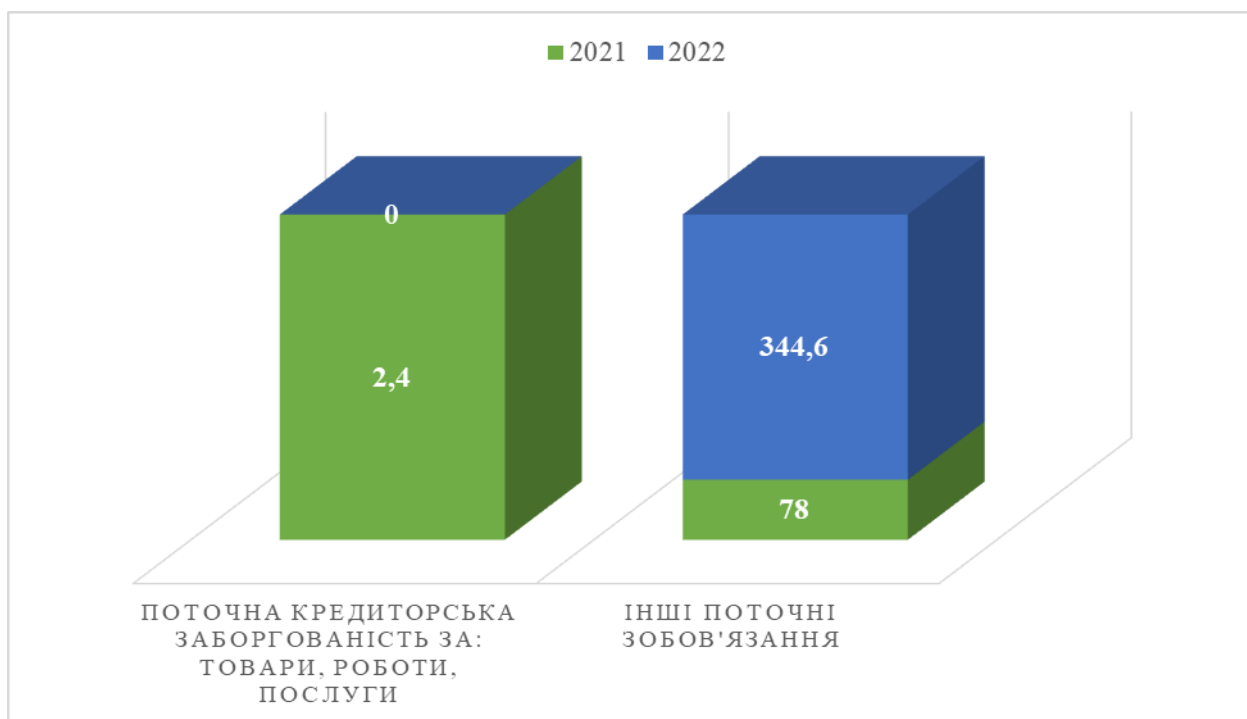
Окрім зростання капіталу, спостерігалось й збільшення нерозподіленого прибутку. У 2021 році цей показник становив 405,6 тис. грн, а в 2022 році зріс до 463,6 тис. грн. Це свідчить про те, що КП "Сервіс паркування" не використовує весь свій прибуток на виплату дивідендів, а інвестує його в розвиток та самозбереження.

Загальний обсяг власного капіталу підприємства зріс на 24,22% (1301,7 тис. грн) за 2021-2022 роки. Це значне зростання підтверджує стійке



фінансове становище КП "Сервіс паркування" та його здатність до самофінансування.

Структура позикових коштів підприємства доволі однорідна, ґрунтуючись переважно на "інших поточних зобов'язаннях". У 2021 році також спостерігалася поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. 2022 рік відзначився значним зростанням "інших поточних зобов'язань" на 341,79%. Цей приріст може свідчити про зростання авансових платежів, нарахування резервів або інші фактори (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Порівняння зміни структури зобов'язань КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 роки.**

Джерело: складено на основі показників фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Протягом 2021-2022 років структура пасивів КП "Сервіс паркування" характеризувалась значною часткою власного капіталу та незначними обсягами короткострокових зобов'язань. У 2021 році власні кошти становили 98,52% від загальних пасивів. Короткострокові зобов'язання складали 1,47% від загальних пасивів.

Висока частка власного капіталу свідчить про стійке фінансове

становище підприємства та його низьку залежність від зовнішнього фінансування. Однак це також може свідчити про консервативну фінансову політику керівництва, яка може обмежувати можливості для розширення та розвитку.

Завдяки високій частці власного капіталу, підприємство має можливість використовувати фінансовий леверидж, тобто залучати додаткові кошти для фінансування своєї діяльності. Це може призвести до зростання прибутку, але також збільшити ризики.

У 2022 році ситуація дещо змінилася. Власні кошти зменшилися до 95% від загальних пасивів, а короткострокові зобов'язання зросли до 4,9% від загальних пасивів.

Зменшення частки власного капіталу може свідчити про зростання залежності від зовнішнього фінансування, але також може свідчити про збільшення інвестицій, адже залучені позикові кошти можуть використовуватися для фінансування нових проектів або розширення.

Незважаючи на зменшення частки власного капіталу, його рівень залишається достатньо високим, що свідчить про стійке фінансове становище КП "Сервіс паркування".

Важливо зазначити, що збільшення частки короткострокових зобов'язань може свідчити про зростання ризиків. Підприємству слід ретельно оцінювати ефективність використання позикових коштів та контролювати рівень боргової навантаженя.

Для більш детального аналізу рекомендується дослідити динаміку доходів та витрат КП "Сервіс паркування", а також його фінансові результати.

Аналізуючи показники чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів у КП "Сервіс паркування", можна зазначити зростання в обох напрямках за період з 2021 по 2022 рік.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 292,0 тис. грн до 641,5 тис. грн, що становить зростання на 349,5 тис. грн або більше ніж у два

рази. Це може свідчити про підвищення попиту на послуги КП, але слід врахувати, що дане підприємство є новоствореним, тому зростання усіх ключових показників у 2022 році пов'язане з початком його повноцінної роботи.

Таблиця 2.4

**Фінансові результати діяльності КП «Сервіс паркування» у 2021-2022 рр.**

Стаття	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	292,0	641,5	349,5	119,69
Інші операційні доходи	1441,0	7986,5	6545,5	454,23
Разом доходи	1733,0	8628,0	6895	397,86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(220,0)	(583,5)	-363,5	165,23
Інші операційні витрати	(1441,0)	(7986,5)	-6546	454,23
Разом витрати	(1661,0)	(8570,0)	-6909	415,95
Фінансовий результат до оподаткування	72,0	58,0	-14	-19,44
Податок на прибуток				
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	-	-		
Чистий прибуток (збиток)	72,0	58,0	-14	-19,44

Джерело: складено на основі показників фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Що стосується інших операційних доходів, то їх зростання ще більше: з 1441,0 тис. грн у 2021 році до понад 7986,5 тис. грн у 2022 році. Це

збільшення становило 6546 тис. грн. Незважаючи на значні зміни в інших операційних доходах, вони залишалися основним джерелом доходів для КП "Сервіс паркування".

Загальні доходи КП "Сервіс паркування" у 2022 році зросли на 397,86% порівняно з показниками 2021 року, досягнувши рівня 8628,0 тис. грн. Це свідчить про важливий розвиток підприємства та його фінансову стійкість у відповідь на зростаючий попит та ринкові можливості.

Загалом оглядаючи ці показники, можна сказати, що КП "Сервіс паркування" розвивається та адаптується до ринкових умов. Однак триваюча війна не дозволяє підприємству в повній мірі розкрити свій потенціал. За даними виконкому Івано-Франківської міської ради у 2023 році КП "Сервіс паркування" поки не в змозі самостійно забезпечити необхідний рівень прибутковості. У 2023 році підприємство сплатило 585,7 тис. грн паркувального збору, що становить плату до бюджету за цей період. Виручка від реалізації послуг у цьому ж році склала 574,1 тис. грн. Фінансова підтримка з місцевого бюджету у 2023 році становила 3,8 млн грн. Таким чином, з урахуванням бюджетної підтримки в розмірі майже 4 млн грн, КП "Сервіс паркування" досягло чистого прибутку у розмірі 186,5 тис. грн.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

#### 3.1 Основні проблеми в наданні муніципальних послуг комунальними підприємствами

Комунальні підприємства (КП) відіграють важливу роль у наданні життєво важливих послуг населенню, таких як водопостачання, водовідведення, теплопостачання, поводження з відходами та громадський транспорт. Проте, діяльність багатьох КП в Україні стикається з низкою проблем, які негативно впливають на якість життя людей.

Розглянемо більш детально основні проблеми в наданні муніципальних послуг комунальними підприємствами. Однією з найбільших проблем більшості комунальних підприємств є їх неефективність та застарілість. КП часто мають застаріле обладнання та неефективні методи роботи, що призводить до високих експлуатаційних витрат, втрат ресурсів та низької якості послуг. Персонал КП може бути недостатньо кваліфікованим або мотивованим, що додатково погіршує ситуацію. Непрозорість фінансової діяльності КП ускладнює контроль за використанням коштів та виявлення неефективності.

Через брак коштів КП не можуть модернізувати інфраструктуру та обладнання, що призводить до їх постійного погіршення. Це, у свою чергу, веде до збільшення аварій, перебоїв у наданні послуг та незадоволеності споживачів. Державні та місцеві бюджети не завжди виділяють достатньо коштів на підтримку КП, що ускладнює їх оновлення та розвиток.

Деякі КП можуть бути схильні до корупції та неетичної поведінки, що призводить до неефективного використання ресурсів, завищення цін та

заниження якості послуг. Непрозорість закупівель та тендерів, а також відсутність належного контролю з боку органів влади створюють сприятливі умови для корупційних схем. Ці проблеми негативно впливають на репутацію КП та підривають довіру до них з боку громадян [61].

Існуюча система управління та регулювання КП не завжди є ефективною та бути застарілою, що ускладнює їх модернізацію та розвиток. КП часто підпорядковуються органам влади, які не мають досвіду або кваліфікації для управління ними. Відсутність чіткого розмежування повноважень та відповідальності може призводити до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів.

Багато КП не орієнтуються на потреби споживачів, що призводить до низької якості послуг та незадоволеності клієнтів. Механізми зворотного зв'язку та скарг є неефективними або відсутніми, що ускладнює для споживачів вплинути на роботу КП. КП часто не проводять дослідження ринку та не вивчають потреби своїх клієнтів, що призводить до того, що вони не пропонують послуги, які дійсно потрібні людям.

У деяких випадках на ринку муніципальних послуг може бути присутня нездорова конкуренція, коли КП конкурують між собою за обмежені ресурси, замість того, щоб співпрацювати для покращення якості послуг. Це може призводити до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та заниження цін, що негативно впливає на якість послуг. Здорова конкуренція, яка стимулює КП до покращення роботи та надання якісних послуг, може бути більш корисною для споживачів.

Політичне втручання в роботу КП також негативно впливає на їх ефективність та якість послуг. Призначення на керівні посади в КП людей за політичними міркуваннями, а не за їх кваліфікацією та досвідом, може призводити до прийняття неефективних рішень та корупції. Необхідно забезпечити автономність КП від політичного впливу, щоб вони могли зосередитися на наданні якісних послуг своїм клієнтам [48].

Розглядаючи діяльність Комунального підприємства «Сервіс паркування» Івано-Франківської міської ради, необхідно відзначити, що становлення тарифів на паркувальні послуги є складним процесом, вимагаючим врахування різних факторів. Аналіз показує, що діючі тарифи, встановлені для використання майданчиками для платного паркування, можуть виявитися економічно необґрунтованими, особливо з урахуванням зростаючих витрат на утримання та розвиток паркувальної інфраструктури.

На сьогоднішній день становлення тарифів є складною задачею, оскільки необхідно враховувати підвищення зарплат та інших витрат, що стосуються утримання майданчиків для паркування. Науковий підхід до цієї проблеми полягає в аналізі економічної доцільності встановлених тарифів з урахуванням затрат на утримання та розвиток паркувальних зон.

Встановлення обґрунтованих тарифів на паркувальні послуги сприятиме стимулюванню ефективного використання майданчиків та оптимізації фінансового потенціалу міського бюджету. Такий підхід важливий для забезпечення якісного сервісу та розвитку паркувальної інфраструктури в місті.

Слабкі сторони розвитку КП «Сервіс паркування» Івано-Франківської міської ради на сьогоднішній день включають:

1. Недостатня кількість майданчиків для платного паркування у першій та другій зонах, які є потенційно найбільш рентабельними. Також відмічається низький відсоток місць для паркування у третій зоні, які перебувають у власності та обслуговуванні КП «Сервіс паркування». Наприкінці 2023 року кількість місць у третій зоні становила лише 50 з 498 паркувальних місць, що складає лише 10% місць у даній зоні. Також кількість місць у четвертій зоні недостатня, оскільки складає лише 107 з 150 паркувальних місць, що становить 71% від усіх місць у четвертій зоні.

2. Відсутність цілісної системи паркування у місті призводить до неефективного використання парковочних майданчиків та збільшення труднощів для мешканців та водіїв у пошуку паркінгу.

3. Недостатні внески у статутний капітал є ще однією слабкою стороною. Розмір статутного капіталу, встановлений у Статуті, важливий для забезпечення стабільної діяльності підприємства та його подальшого розвитку, проте він залишається недостатнім для поточних потреб КП «Сервіс паркування».

4. Недостатність автоматизованих систем контролю оплати паркування (АСКОП) для всіх операторів ринку платного паркування в м. Івано-Франківськ, що призводить до неефективного управління та недостатньої прозорості в процесах оплати паркування.

5. Низька кількість інспекторів, призначених для здійснення контролю за оплатою послуг платного паркування. Це може призвести до недоліків у виконанні контрольних функцій та реалізації правил паркування.

6. Необхідність перегляду тарифів, зокрема щодо збільшення вартості оплати послуг паркування. Це обумовлено зростанням витрат на утримання та розвиток паркувальних майданчиків, які потребують удосконалення та модернізації.

7. Відсутність комплексного підходу до розвитку комунального паркування в рамках перспективного плану розвитку транспортної мережі територіальної громади. Це може призвести до розбіжностей та неефективності в організації паркувальних послуг та управління транспортною інфраструктурою міста.

На даний момент доля паркувальних майданчиків, які належать КП «Сервіс паркування» та введені в експлуатацію, становить 15% від загальної кількості паркінгів у м. Івано-Франківську. Підприємство активно працює над розширенням своєї присутності на ринку через залучення нових майданчиків для паркування, що спрямовано на збільшення його частки на ринку паркування у місті.

Також слід зазначити, що у своїй діяльності комунальне підприємство "Сервіс паркування" у Івано-Франківській міській раді стикається з рядом негативних чинників, які впливають на її ефективність:



1. Воєнний стан в країні створює складнощі у виконанні фінансових зобов'язань. Нині використовується система пріоритетів у платежах, що призводить до запізнення з виплатою підрядникам за надані послуги або товари.

2. Недостатнє фінансування і неможливість залучення статутного капіталу ускладнюють розвиток КП "Сервіс паркування" та обмежують його можливості у здійсненні діяльності.

3. Не вистачає кваліфікованих інспекторів з паркування для забезпечення контролю оплати послуг.

4. Умови воєнного стану ускладнюють довгострокове планування діяльності підприємства через невизначеність наслідків, таких як перебої з електропостачанням для роботи паркоматів або здійснення безготівкової оплати послуг з паркування.

Ці проблеми потребують комплексного аналізу та розробки стратегій для їх вирішення з метою підвищення ефективності діяльності КП "Сервіс паркування" у складних умовах.

### **3.2. Шляхи підвищення якості та доступності надання комунальними підприємствами муніципальних послуг**

У сучасних умовах наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах визначає можливість територіальної громади забезпечувати якісні та різноманітні послуги для мешканців. Це означає реалізацію соціальних та інфраструктурних проектів, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, привертання інвестиційного капіталу, а також реалізацію програм місцевого розвитку та фінансування інших заходів для покращення життя громади. Важливою умовою є максимізація корисного ефекту використання коштів місцевих бюджетів для зазначених цілей. Це можливо лише за умови впровадження механізмів, які забезпечують ефективне

управління комунальним господарством та впровадження нових стандартів прозорості і підзвітності комунальних підприємств (КП).

Один з найефективніших механізмів управління комунальним господарством - це створення наглядових рад при КП. Це відповідає високим світовим та європейським стандартам управління великими корпораціями для КП міст України. Такий підхід необхідний для забезпечення конкурентоспроможності КП порівняно з приватними фірмами та зменшення їх збитковості. КП відіграють важливу роль у реалізації соціальних, регуляторних і контрольних функцій, які не можуть бути виконані приватними підприємствами. Проте, на відміну від приватних підприємств, КП часто демонструють меншу прибутковість і неефективність управління [46].

Згідно дослідження Центру економічної стратегії, КП, на відміну від приватних підприємств, мають менший прибуток (на 1,8% у 2021 році) та сукупні збитки, що становлять значну суму. Це свідчить про необхідність модернізації управління КП для підвищення їх ефективності та стабільності.

Керівники комунальних підприємств (КП) часто неусвідомлюють своєї відповідальності за розкриття важливої інформації та результатів фінансово-господарської діяльності. Також, важливо врахувати, що місцеві ради не завжди забезпечують відповідний контроль за КП. Недостатнє розуміння функцій наглядових органів та їхньої ролі управління КП, а також відсутність чітко визначених критеріїв для створення наглядових рад на державному рівні сприяють зловживанням та порушенням у цій сфері [43].

Це негативно впливає на ефективність діяльності КП та загалом на якість управління комунальними підприємствами. Невірне розуміння важливості розкриття інформації та недолік контролю може призводити до недостовірної звітності, втрати довіри з боку суспільства та інвесторів, а також до фінансових порушень і неефективного використання ресурсів. Тому, необхідно вдосконалити механізми контролю та забезпечити якісне

управління КП з урахуванням вимог прозорості, відкритості та відповідальності перед суспільством.

Виконання євроінтеграційних завдань в Україні передбачає впровадження нових стандартів прозорості та підзвітності для комунальних підприємств (КП), зокрема шляхом створення доступу до інформації про їх фінансово-економічну діяльність. Нововведення в законодавство України стосуються обов'язкових аудитів річної фінансової звітності підприємств, які є об'єктом суспільного інтересу, та вимог щодо оприлюднення фінансової звітності, яка була перевірена аудитором. Ці зміни також передбачають нові вимоги до інформації, що має бути включена у фінансову звітність, та зміни у форматі цієї звітності.

Нові регулятивні вимоги щодо обов'язкових аудитів фінансової звітності підприємств, які є об'єктом суспільного інтересу, впливають не лише на аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, що надають ці послуги, але й на самі підприємства. Останні повинні організувати ефективну систему внутрішнього контролю та управління ризиками. Ці інновації в законодавстві спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності комунальних підприємств перед територіальними громадами та забезпеченням умов для проведення конкурсу на відбір незалежного аудитора.

Важливо враховувати, що незважаючи на значний обсяг інформації, яка є суспільно важливою та може бути надана КП, контроль за їх діяльністю залишається складним завданням. Тому необхідно постійно вдосконалювати механізми моніторингу та забезпечувати відкритість інформації для громадськості з метою забезпечення ефективного управління та підзвітності комунальних підприємств.

Закон України № 1405-VIII, ухвалений 02.06.2016, надав можливість місцевій владі покращити підзвітність, ефективність управління та запобігти корупції у комунальних підприємствах (КП) громад. Зокрема, міські ради

отримали право створювати наглядові ради як колегіальні органи управління КП [54].

На сьогодні відзначається, що не всі міські ради скористалися цим правом, а ті, хто скористався, часто дотримуються формального підходу до формування цих органів. Це призвело до того, що багато КП залишаються недостатньо ефективними, недофінансованими та збитковими, надаючи непродуктивні послуги й постійно залежачи від субсидій з місцевих бюджетів. Без належної ефективною наглядової ради, ці підприємства залишаються неконтрольованими структурами в Україні, що сприяє ризику політичної корупції та зловживань владою.

Зміна підходів до управління комунальними підприємствами (КП) може значно покращити їх рентабельність, конкурентоспроможність і відкритість для громадськості. Створення наглядових рад є ключовим кроком у цьому напрямку.

Закон України № 1405-VIII від 02.06.2016 вніс значні зміни у правила управління державними та комунальними підприємствами. Однак деякі місцеві ради не використовують ці права в повному обсязі, а ті, хто це робить, часто роблять це формально. Це призводить до недостатньої ефективності та збитковості багатьох КП, які потім отримують фінансування з міських бюджетів. Без належної наглядової ради такі підприємства залишаються малоефективними та потенційним джерелом корупції та зловживань [54].

Згідно зі ст. 34 Закону № 2258-VIII, великі підприємства мають створити аудиторський комітет або делегувати відповідні функції на ревізійну комісію або наглядову раду. Інші підприємства, що є суспільним інтересом, також повинні забезпечити проведення аудиту фінансової звітності. Це створює вимоги для органів місцевого самоврядування, які мають організувати контроль і аудит в КП.

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є виконання Порядку оприлюднення інформації про діяльність державних та комунальних

підприємств. Рекомендується звернути увагу на критерії віднесення підприємств до категорій, які підлягають обов'язковому аудиту, зокрема на балансову вартість активів та структуру власності КП.

Усі ці заходи мають на меті покращення управління, зменшення ризиків та забезпечення більшої відкритості та підзвітності комунальних підприємств перед громадськістю та органами місцевого самоврядування.

Однак навіть при наявності законодавчих основ для забезпечення доступу до фінансових та економічних показників та підвищення ефективності управління комунальним господарством, існують значні проблеми, які вимагають уваги та розв'язання.

По-перше, на рівні загальнодержавного ринку необхідно створити додаткові умови для підвищення прозорості та ефективності управління комунальними ресурсами, а також забезпечення підзвітності і підконтрольності перед територіальними громадами.

Друга проблема полягає у низькій прибутковості або навіть збитковості комунальних підприємств, що негативно впливає на їхню соціальну корисність та на здатність виконувати державні функції.

Третя проблема стосується відсутності імплементації міжнародно визнаних стандартів управління великими корпораціями на комунальних підприємствах міст України.

В законодавстві не закріплені норми щодо обов'язковості створення наглядових рад для комунальних підприємств і визначення відповідних повноважень районних і обласних рад у цьому плані.

Також відсутні критерії віднесення державних та комунальних унітарних підприємств до категорій, фінансова звітність яких підлягає обов'язковій аудиторській перевірці. Це ускладнює системний контроль за виконанням бюджетів у регіонах та управлінням комунальним майном.

Крім того, норми фінансових планів комунальних підприємств не враховують витрати на оплату консалтингових послуг, що може обмежувати їхню фінансову діяльність.

І нарешті, відсутня відповідна законодавча база щодо розширення прав муніципального управління до європейських стандартів та повноцінного використання правових норм щодо управління місцевими фінансами в умовах обмеженого бюджетного фінансування та розмежування фінансового забезпечення.

У контексті децентралізації влади та збільшення кількості об'єднаних територіальних громад і кількості комунального майна в Україні, виникає настійна необхідність удосконалення внутрішнього корпоративного управління комунальними підприємствами (КП). Проблеми такого управління охоплюють низьку прибутковість, недостатню мотивацію для розкриття інформації та результатів діяльності, адміністративну корупцію, інерцію в усвідомленні відповідальності керівництвом за фінансову звітність, а також недостатній контроль з боку місцевих рад.

Для покращення конкурентоспроможності КП в порівнянні з приватними підприємствами, необхідно впровадити міжнародно визнані стандарти управління та кращу практику, спрямовану на ефективність і прозорість управління. Створення наглядових рад для КП може бути першим кроком у цьому напрямі. Однак, для досягнення цілей необхідно розробити єдині підходи та критерії віднесення КП до категорій, де обов'язковою є аудиторська перевірка фінансової звітності. Цей процес потребує участі на урядовому рівні та визначення загальних стандартів для ефективного управління КП та забезпечення їхньої соціальної значущості.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в бакалаврській роботі дослідження були зроблені такі висновки:

1. Комунальні підприємства надають життєво необхідні послуги для мешканців: водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, газифікація, поводження з відходами, благоустрій, озеленення, транспорт, освіта, охорона здоров'я, культура. Їхня ефективна робота безпосередньо впливає на рівень життя, добробут, комфорт та безпеку мешканців. Комунальні підприємства є важливою ланкою в системі управління територіальною громадою, адже вони забезпечують функціонування життєво важливих інфраструктурних об'єктів та надання якісних послуг.

2. Муніципальні послуги це вид діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування та створених ними комунальних установ і організацій, спрямованих на реалізацію інформаційних, консультаційних, реєстраційних, дозвільних та інших функцій адміністративного і неадміністративного характеру. Ця діяльність забезпечує задоволення потреб громадян з мінімальними часовими витратами та на високому професійному рівні.

3. Світовий досвід провідних країн, таких як Німеччина, Польща, Нідерланди, Велика Британія, Канада та США, у питаннях реформування муніципальної сфери може стати одним із ключових орієнтирів для підвищення якості надання муніципальних послуг в Україні. У цих країнах розроблено та впроваджено ефективні моделі організації надання муніципальних послуг, що базуються на чітко визначених поняттях, ознаках, принципах та методах. Ці моделі можуть бути адаптовані та застосовані в Україні для підвищення ефективності та якості державного управління.

4. КП «Сервіс паркування» створене з метою забезпечення паркування транспортних засобів, що сприяє збільшенню надходжень до бюджету

міської територіальної громади. КП «Сервіс паркування» відіграє ключову роль у створенні організованих та доступних умов для паркування транспортних засобів в місті. Завдяки належному функціонуванню підприємства, покращується транспортна інфраструктура, що сприяє зменшенню хаосу на дорогах та підвищенню комфорту для мешканців і гостей міста.

5. КП «Сервіс паркування» продемонструвало певні коливання у фінансовій діяльності за аналізований період. Зокрема, рентабельність активів та рентабельність продажів залишаються на низькому рівні, що вказує на необхідність покращення ефективності управління ресурсами підприємства. Незважаючи на збільшення доходів у 2022 році, підприємство все ще стикається зі значними викликами, пов'язаними з пандемією Covid-19 та війною.

6. У 2022 році відбулося значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, а також інших операційних доходів. Проте, збільшення операційних витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції, спричинило зниження чистого прибутку на 19,44% порівняно з попереднім роком.

Структура активів і пасивів підприємства зазнала змін у 2022 році, зокрема збільшення частки необоротних активів та зменшення частки оборотних активів. Це свідчить про формування менш мобільної структури активів, що може впливати на оборотність засобів підприємства.

Отримання допомоги від держави є важливим аспектом діяльності КП «Сервіс паркування». Це об'єктивна необхідність для підтримки комунальних підприємств у складних економічних умовах. Проте, така підтримка може створювати конфлікт інтересів для органів місцевого самоврядування, які є власниками та замовниками послуг у підприємства.

7. У контексті децентралізації влади та зростання кількості об'єднаних територіальних громад та кількості комунального майна в Україні, підвищується потреба удосконалення внутрішнього корпоративного управління комунальними підприємствами. Проблеми такого управління



включають низьку прибутковість, недостатню мотивацію для розкриття інформації та результатів діяльності, адміністративну корупцію, інерцію в усвідомленні відповідальності керівництвом за фінансову звітність, а також недостатній контроль з боку місцевих рад.

Для підвищення конкурентоспроможності комунальних підприємств порівняно з приватними підприємствами варто впровадити міжнародно визнані стандарти управління та кращу практику, спрямовану на ефективність і прозорість управління. Створення наглядових рад для комунальних підприємств може стати першим кроком у цьому напрямі. Однак, для досягнення цілей необхідно розробити єдині підходи та критерії віднесення комунальних підприємств до категорій, де обов'язковою є аудиторська перевірка фінансової звітності. Цей процес потребує участі на урядовому рівні та визначення загальних стандартів для ефективного управління комунальних підприємств та забезпечення їхньої соціальної значущості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамов Б.Й. Проблеми управління комунальною власністю в Україні. *Економіка промисловості*. 2014. № 5. С. 10-15.
2. Баймуратов М. О. Муніципальні права людини: теоретико-аксіологічні підходи до визначення та розуміння. *Юридичний журнал*. 2012. № 7. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3845>.
3. Барабаш Т. Г. Становлення інституту комунальної власності у системі місцевого самоврядування України. URL: [http://npndfi.org.ua/docs/NP\\_05\\_04\\_115\\_uk.pdf](http://npndfi.org.ua/docs/NP_05_04_115_uk.pdf).
4. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: Монографія / Відп. Ред. М. О. Баймуратов. К.: Видавництво «Юридична думка», 2010. 656 с.
5. Буханевич О. М. Закордонний досвід надання адміністративних послуг. *Митна справа*. 2014. № 6 (2.1). С. 222–229.
6. Венедіктова І. В. Правова природа медичних послуг. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 5. С. 44–48.
7. Глинська О. В. Територіальна громада як суб'єкт права комунальної власності. *Форум права*. 2012. № 2. С. 120-125.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Демчак Р. Є. Формування моделей бюджетної децентралізації: досвід зарубіжних країн. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 70-77.
10. Денисенко М. П., Павлюк К. М. Глобалізація міжнародного інформаційно-інтелектуального бізнесу, його вплив на міжнародні відносини. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: збірник мат. III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 жовтня 2021 року)*. Київ: Київ: КНУТД, 2021. С. 48-49.

11. Денисенко М. П., Павлюк К. М. Зарубіжний досвід регулювання трансакційних витрат на основі положень нової інституціональної теорії. Сучасні тенденції трансформації регіональної економіки: матеріали науково-практичної конференції. Секція: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. (м. Дніпро, 30 жовтня 2021 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2021. С. 4-8.

12. Драган І. Розвиток житлово-комунального господарства як пріоритет соціальної політики держави. *Інвестиції : практика та досвід*. 2010. № 21. С. 84-87.

13. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Т. 5 : Територіальне управління / наук.-ред. кол. : О. Ю. Амосова (співголова), О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011. С. 220.

14. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).

15. Єлісеєва Л. В. Муніципальна власність: економічний зміст та перспективи її трансформації в Україні в контексті світового досвіду. *Ефективна економіка*. 2012. № 8: URL: <https://web.archive.org/>

16. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2013. Вип. 2. С. 28–35.

17. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*. № 7. 2020.

18. Загальна інформація «Навіщо децентралізація?». URL: <https://decentralization.gov.ua/about> .

19. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підруч. / [авт.упоряд.: О. В. Батанов, Н. М. Батанова, В. М. Вакуленко та ін.] ; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2010. 368 с.

20. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
21. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
22. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_35409](https://minjust.gov.ua/m/str_35409)
23. Закон України «Про комунальну власність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
24. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> .
25. Закон України Про житлово-комунальні послуги. URL: <https://www.solor.gov.ua>.
26. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
27. Індекс інфляції. Український інформаційний портал про фінанси та інвестиції – сайт «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2020/>
28. Історія економічних вчень : [підручник]. Ч. 1 / За ред. В. Д. Базилевича. К. : Знання, 2005. С. 567 .
29. Ковбасюк Ю. В., Загороднюк С. В., Крайнік П. І. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України. Київ: НАДУ. 2011. 48 с.
30. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
31. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/29277890>
32. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. К., 2007. 432 с.
33. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату.



підхід.URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/20153/doc/2/13.pdf>

42. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/re21215?an=1>

43. Носань Н., Кусяка М. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

44. Олешко А. А., Павлюк К. М. Роль цифрових технологій в управлінні комунальною власністю в умовах воєнного стану в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: збірник мат. III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.). Київ: КНУТД, 2022. С. 118-121.

45. Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифрова трансформація сфери управління комунальною власністю міста. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 3/2022. С. 15-20.

46. Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифровізація процесів управління комунальним майном міста. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах*: збірник мат. IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Ірпінь, 17 березня 2022 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2022. С. 53-54.

47. Офіційний веб-сайт Державної казначейської служби України. URL: <http://www.treasury.gov.ua/>

48. Пицида В. М. Окремі питання визначення ознак та видів публічного майна як об'єкта публічно-правового спору. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 1. С. 209–217.

49. Плющ В. О. Міжнародний досвід формування та функціонування інституту державних послуг. *Економіка та держава*. 2008. № 10. С. 84–86.

50. Податкові зміни у законодавстві на час карантину. URL: <https://tax.gov.ua/novepro-podatki-novini-/413720.html>

51. Польнікова Г. Г. Медична послуга як різновид споживчих послуг.

*Актуальні проблеми приватного права* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28 лют. 2014 р.). Харків, 2014. С. 322–324.

52. Про адміністративні послуги: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

53. Про власність: Закон від 07.02.1991 р. № 697-XII. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text>.

54. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України № 1405-VIII від 02.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>

55. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

56. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80#Text>

57. Селямон-Міхеєва К. Д. Міжбюджетні відносини як фінансовий механізм держави. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 3. С. 19-25.

58. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvalivstrategiyu-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-icifrovizaciyi-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2025-roku>

59. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р., № 1102-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

60. Стратегія співпраці з питань розвитку. Агентство США з міжнародного розвитку: USAID. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/cdcs>.

61. Сухінін Д. В. Муніципальні послуги в системі публічних послуг.

*Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3 (21) / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2005. С. 262.

62. Тулай О. І. Зарубіжний досвід функціонування місцевих бюджетів та можливість його імплементації у вітчизняну практику. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/121/knp121\\_93-97.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/121/knp121_93-97.pdf)

63. Управління фінансовими ресурсами місцевого бюджету: монографія / [Л. Ф. Кондусова, І. І. Нескородєва, І. І. Алексеєнко та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. Л. Ф. Кондусова. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2015. 278 с.

64. Фінанси / [за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова]. Київ : Знання, 2008. 611 с.

65. Циганов О. Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 110–113.

66. Цілі сталого розвитку та Україна. Урядовий портал. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. Державний сайт України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogorozvitku-ta-ukrayina>.