

*В. В. Рубльов,*

*консультант з питань протидії та запобігання корупції, Волинська обласна рада, Луцьк*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*V. Rubliov,*

*Consultant on combating and preventing corruption, Volyn regional council, Lutsk*

### FEATURES OF COMMUNAL ENTERPRISES MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

*У статті представлено аналіз сучасних особливостей управління комунальними підприємствами. Автор досліджено залежність рівня та якості життя населення від ефективності управління комунальними підприємствами в умовах реалізації позиції соціальної відповідальності, проаналізовано ключові тенденції реформування житлово-комунальної галузі та перспективи вирішення проблем галузі у рамках державно-приватного партнерства. Доведено актуальність подальшого пошуку оптимальних моделей управління комунальними підприємствами в існуючих умовах з урахуванням обмежених перспектив комплексного системного реформування галузі найближчим часом.*

*The article presents the analysis of modern features of communal enterprises management. The author investigated the dependence of the level and quality of life by effective management of communal enterprises in terms of realization of social responsibility position, analyzes the key trends in reforming the housing-communal sector and the prospects of solving problems within the field of public-private partnerships. Author proved the urgency of further search for optimal models of communal enterprises management in existing conditions, taking into account the limited prospects for a comprehensive system reformation soon.*

*Ключові слова: комунальне підприємство, управління комунальним підприємством, реформа житлово-комунального господарства, якість життя, соціальна відповідальність.*

*Key words: communal enterprise, communal enterprise management, reform of housing-communal services, quality of life, social responsibility.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасні тенденції зростання розміру комунальних платежів, їх частки у витратах домогосподарств зумовлюють актуальність перегляду вихідних засад управління комунальними підприємствами. У загальному вигляді окреслена проблема торкається рівня та якості життя населення. Рівень життя суттєво залежить від того, яким чином комунальні підприємства справляються з важливим обов'язком, що виокремлюється у контексті їх соціальної відповідальності — забезпечення ефективного використання надходжень як від реалізації комунальних послуг, так і різного виду бюджетних. Досягнення ефективності управління комунальними підприємствами є запорукою зменшення частки витрат на комунальні послуги у структурі витрат домогосподарств, що і визначає рівень життя. Вплив на якість життя проявляється через якість комунальних послуг, що надаються кінцевому споживачеві. Отже, актуальним науковим завданням сучасності є вдосконалення управління комунальними підприємствами з огляду на їх важливу економічну та соціальну роль.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Різні аспекти управління комунальними підприємствами досліджували Бубенко П.Т., Ващенко В.А., Гавриленко В.О., Гавриличенко Є.В., Головченко О.О., Кириленко О., Малиняк Б., Мамонова В.В., Ольшанський О.В., Письменний В., Покуца І.В., Полуянов В.П., Русін В. та ін. Водночас додаткових досліджень та узагальнення існуючих поглядів з метою напрацювання методів вирішення існуючих проблем вимагає частина проблеми, а саме управління комунальними підприємствами у сучасних умовах, чому і присвячується ця стаття.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Об'єкт дослідження — процес управління комунальними підприємствами. Предмет — особливості управління комунальними підприємствами у сучасних умовах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Особливості управління комунальними підприємствами на сучасному етапі визначаються загальнополітичною обстановкою, стратегічними аспектами упорядкування житлово-комунального господарства і лише відтак орієнтуються на забезпечення потреб користувачів комунальних послуг. В.В. Мамонова, О.В. Ольшанський зауважують, що у сучасних умовах однією з невирішених проблем місцевого самоврядування в Україні залишається низька ефективність (і навіть збитковість) комунальних підприємств, що є об'єктами права власності територіальної громади [1, с. 1]. О. Кириленко та ін. стверджують, що складовою частиною місцевого господарства є комунальні підприємства, функції яких зводяться до забезпечення функціонування місцевої інфраструктури та побутової сфери, фінансування органів місцевого самоврядування. В Україні, на думку науковців, ці підприємства відіграють усе менш важливу роль як в обслуговування населення та підприємств щодо виконання робіт чи надання послуг, так і у наповненні дохідної частини місцевих бюджетів, а основними причинами цього є надмірне фізичне спрацювання основних засобів, неконтрольований ріст цін на сировину й енергоресурси, обмежений обсяг фінансових ресурсів та неефективне управління ними [2, с. 97]. В.В. Мамонова, О.В. Ольшанський підкреслюють, що організаційна структура управління комунальними підприємствами, її функціональна змістовність не знайшли чіткого регламентування, тому є предметом наукової дискусії [1, с. 2]. Є.В. Гавриличенко наголошує, що сучасний стан житлово-комунального господарства характеризується рядом конфліктів і протиріч, що потребують розробки комплексного підходу до зниження їхнього впливу на розвиток й ефективність і функціонування галузі. У зв'язку з цим, науковець стверджує: "Стан, у якому виявилось ЖКГ України, не задовольняє інтересів жодної із сторін. Споживачів — тому, що якість послуг вкрай низька, а тарифи на них стрімко зростають; підприємства ЖКГ — тому, що кризовий фінансовий стан загрожує зупинити виробничий процес; органів влади — тому, що не досягнуті основні цілі щодо задоволення потреб населення в необхідному обсязі доступних житлово-комунальних послуг належної якості" [3, с. 53, 56].

Існуючі проблеми пов'язуються з політико-правовими підходами до визначення змісту ключових понять та регулювання діяльності комунальних підприємств. Засновуючись на докладному аналізі існуючих підходів, Полуянов В.П. вказує, що поняття "житлово-комунальне підприємство", як і "комунальне господарство", треба розглядати тільки з точки зору галузевої класифікації, але не форми власності. Поняття "комунальне підприємство" визначає форму власності підприємства [4, с. 9]. Комунальні підприємства функціонують на правових засадах, визначених Конституцією України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами [1, с. 1].

Як не парадоксально, але особливо вразливе становище комунальних підприємств пов'язується з їх статусом часткового монополіста.

Підприємства ЖКГ діють в умовах монополії на виробництво та реалізацію окремих видів послуг. Головиченко О.О. вказує, що дія ринкових законів та механізмів має обмежений вплив на діяльність підприємств галузі [5, с. 5—6]. З метою недопущення зловживань, досягнення оптимуму у моделі "якість — ціна — оплата" державою здійснюється тарифна полі-

тика. Розрахунок і затвердження тарифів залежить від кількісних та якісних параметрів надання житлово-комунальних послуг. Уніфікацію тарифної політики у сфері житлово-комунальних послуг досягнуто завдяки постанові КМУ "Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги", якою регулюється порядок формування тарифів на: теплову енергію, послуги з централізованого опалення і постачання гарячої води; централізоване водопостачання та водовідведення; послуги з централізованого постачання холодної води, водовідведення (з використанням внутрішньобудинкових систем); утримання будинків і споруд та прибудинкових територій; електричну енергію; природний газ для населення. Водночас тарифи на житлово-комунальні послуги можуть відрізнятися у різних населених пунктах, що залежить від технологічних особливостей виробництва та надання послуг у різних регіонах (наприклад, види палива, джерела водопостачання, протяжність мереж, обсяги надання послуг тощо), технічний стан мереж й обладнання (наприклад, зношеність основних засобів), вжиті органами місцевого самоврядування заходи щодо зменшення втрат і витрат (наприклад, реконструкція обладнання, впровадження енергоощадних технологій, заміна морально та фізично зношених мереж тощо) [2, с. 99].

Вдосконалення діяльності комунальних підприємств, підвищення ефективності управління ними вимагає системних реформ у цій сфері. В.П. Полуянов наголошує, що реформування економіки України потребує вирішення комплексу задач, серед яких особливе місце займають проблеми підвищення ефективності підприємств соціального спрямування, що надають життєво необхідні послуги: "У прикладному аспекті це стосується перебудови системи управління економікою з метою підвищення ефективності її функціонування. У такому випадку необхідно розглядати дві її взаємопов'язані складові: створення інституціональних основ діяльності економіки, а також суб'єктів ринкових відносин, здатних працювати у відповідних умовах господарювання за певними правилами поведінки" [4, с. 1].

Гавриленко В.О. зауважує, що сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, вимагають необхідності проведення її реструктуризації. На думку науковця, це зумовлено тим, що чинна система управління й економічний механізм її функціонування зайшли у суперечність з економічною реформою, яка проводиться у господарському комплексі країни з метою запровадження і зміцнення ринкових відносин. Гавриленко В.О. наголошує, що житлово-комунальне господарство, ще й сьогодні перебуває поза увагою як з боку законодавчої, так і виконавчої влади, у сенсі її економічного реформування; у житлово-комунальному господарстві України значно нижчий порівняно з іншими галузями рівень заробітної плати, висока частка ручної праці та низький рівень соціально-побутового обслуговування [6, с. 3]. Парадоксальність окресленої ситуації аналізують П.Т. Бубенко та ін.: "Залучення приватного капіталу у житлово-комунальне господарство України досить проблематичне. Головними перешкодами тут виступають: відсутність достатнього нормативно-правового забезпечення; відсутність напрацьованого практичного досвіду та розроблених методик; з боку держави і органів місцевого самоврядування небажання залучати приватний сектор в житлово-комунальне господарство обґрунтовується сумнівами щодо ефективного використання комунального майна, побоювання "тіньової приватизації"; з боку приватних інвесторів небажання інвестувати кошти у малорентабельну галузь з багатьма проблемами, невизначеність і постійні зміни у правовому регулюванні діяльності інвестора, недоско-

налість податкової політики та ін. Тобто при запропонованому самою ж державою курсі на реформування житлово-комунального господарства, через запровадження ринкових відносин спостерігається небажання приватного сектору і держави йти назустріч один одному" [7, с. 20—21].

Функціонування економіки, побудованої на відносинах конкуренції, припускає, як мінімум, наявність відповідного конкурентного середовища і суб'єктів господарювання, здатних функціонувати за певними правилами [4, с. 8]. В.П. Полуянов зауважує, що особливий соціальний статус підприємств житлово-комунального господарства робить їх особливо вразливими в політичній боротьбі, коли вони використовуються не з економічно обґрунтованих позицій, а як інструмент реалізації тих або інших політичних амбіцій [4, с. 11]. П.Т. Бубенко та ін. визнають, що досягнення ефективності діяльності комунальних підприємств залежить від перспектив залучення фахівців високого класу на керівні посади: "Перевагою концесії є і те, що вона дозволяє залучити до управління державною і муніципальною власністю ефективного керуючого. Приватний управлінець-концесіонер, що працює за цивільно-правовим договором за винагороду, прямо пов'язану з результатами його праці, буде ефективніше призначеного державного чиновника, що працює за одержувану з бюджету "платню", не пов'язану безпосередньо з результатами його праці" [7, с. 23]. Не можемо однозначно погодитись з позицією щодо обов'язкової умови передачі комунального майна в концесію для забезпечення ефективності його використання. Не менш ефективним може стати реформування системи управління комунальними підприємствами з урахуванням потреби їх забезпечення ефективним керівництвом.

Ефективність керівництва на наше переконання, суттєво залежить від спроможності керівника забезпечити високі результати діяльності у всіх сферах та за усіма напрямками, що слід враховувати при розробці стратегії реформування підходів до управління комунальними підприємствами.

## ВИСНОВКИ З ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, на основі проведеного дослідження узагальнено існуючі підходи до управління комунальними підприємствами в сучасних умовах та встановлено наступне: 1. Комунальні підприємства, ефективність їх діяльності, економічний та соціальний результат перебувають у залежності від суспільно-політичних тенденцій, що на сучасному етапі негативно позначається на спроможності підприємств виконувати поставлені завдання у рамках обов'язків з соціальної відповідальності. 2. Несистемність у проведенні реформ комунального господарства, відсутність політичної волі та рішучих кроків у напрямку покращення ситуації, що склалась довкола комунальних підприємств ускладнюють реалізацію моделей ефективного надання населенню якісних комунальних послуг за доступною ціною, що знижує рівень та якість життя населення. 3. У сучасних умовах здійснення ефективного управління комунальними підприємствами уможлиблюється в рамках державно-приватного партнерства, однією з форм якого є призначення приватного управлінець-концесіонера. Утім, відповідні моделі державно-приватного партнерства хоча і виглядають привабливо з точки зору очікуваного економічного і соціального ефекту, реально не можуть бути у повній мірі реалізовані у зв'язку з недосконалістю правового регулювання та механізмів захисту інтересів усіх сторін. Таким чином, на сьогоднішньому етапі важливим перспектив-

ним напрямом досліджень виступає пошук оптимальних шляхів управління комунальними підприємствами у сучасних надскладних соціально-економічних умовах, тобто, по суті, антикризового управління.

### Література:

1. Мамонова В.В. Корпоративний підхід в управлінні комунальними підприємствами / В.В. Мамонова, О.В. Ольшанский // Теорія та практика державного управління. — 2009. — Вип. 3. — С. 130—135.
2. Кириленко О. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Русін / Асоціація міст України — К., ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. — 396 с.
3. Гавриличенко Є.В. Заходи з управління житлово-комунальним господарством на основі узгодженості інтересів / Є.В. Гавриличенко // Молодий вчений. — 2015. — № 3 (1). — С. 53—57.
4. Полуянов В.П. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності підприємств житлово-комунального господарства: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / В.П. Полуянов; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2005. — 29 с.
5. Головченко О.О. Облік і контроль виробничих витрат у житлово-комунальному господарстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.04 / О.О. Головченко; Укоопспілка. Львів. комерц. акад. — Л., 2004. — 20 с. — укр.
6. Гавриленко В.О. Реструктуризація підприємств житлово-комунального господарства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т. — К., 2005. — 20 с.
7. Бубенко П.Т. Трансформація процесу управління комунальними підприємствами через розвиток державно-приватного партнерства / П.Т. Бубенко, І.В. Покуца, В.А. Ващенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2013. — Вип. 3. — С. 20—23.

### References:

1. Mamonova, V. V. and Ol'shanskyj, O. V. (2009), "Corporate approach in the management of public utilities", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3, pp. 130—135.
2. Kyrylenko, O. Malyniak, B. Pys'mennyj, V. and Rusin, V. (2015), *Planuvannia ta upravlinnia finansovomy resursamy terytorial'noi hromady Planning and management of the territorial community financial resources*, TOV "PIDPRYEMSTVO "VI EN EJ", Kyiv, Ukraine.
3. Havrylychenko, Ye. V. (2015), "Measures to control residential services based on the interests of consistency", *Molodyj vchenyj*, vol. 3 (1), pp. 53—57.
4. Poluianov, V. P. (2005), "Organizational-economic mechanism of increase of efficiency of housing-communal economy", D.Sc. Thesis, Economics, organization and enterprise management, Institute of Industrial Economics, Donetsk, Ukraine.
5. Holovchenko, O.O. (2004), "Accounting and control of production costs in housing-communal economy", Ph.D. Thesis, Accounting, Analysis and Audit, Lviv Academy of Commerce, Lviv, Ukraine.
6. Havrylenko, V. O. (2005), "Restructuring the enterprises of housing-communal economy", Ph.D. Thesis, Economics, organization and enterprise management, European University, Kyiv, Ukraine.
7. Bubenko, P. T. Pokutsa, I. V. and Vaschenko V. A. (2013), "The transformation of the management of public utilities through the development of public-private partnerships", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 3, pp. 20—23.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2016 р.