

DOI: 10.5281/zenodo.3835700

UDC: 338.24.01

JEL: O18, P22, R51, R53

THEORETICAL BASES OF MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF MUNICIPAL ENTERPRISES

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Lebid H. Nataliia

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine**ORCID:0000-0001-8330-5587**Email:nataliyamitrofanova3@gmail.com*

Balan S. Oleksandr, Doctor of Economics, Professor

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine**ORCID:0000-0001-6711-5687**Email: shurabalan@ukr.net**Recieved 18.12.2019*

Лебідь Н. Г., Балан О. С. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств.

В статті досліджено основні проблеми функціонування підприємств комунального сектору, обґрунтовано необхідність реформування системи житлово-комунального господарства та досліджено теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств в Україні. Досліджені основні проблеми збитковості та неефективності комунальних підприємств, а також порядок та напрямки підвищення ефективності управління підприємствами комунальної сфери.

Джерелами додаткових коштів для покращення стану об'єктів комунальної власності визначено державне фінансування, отримання кредитів, приватизація або оренда об'єктів комунальної власності тощо. Зазначені автором форми управління комунальним майном є досить різноманітними, проте на практиці використовуються найпростіші з них через зрозуміле законодавче регулювання. Автор приходить до висновку, що акцент слід зробити на розвитку нормативно-правової бази, яка б регулювала такі методи управління комунальним господарством як концесія, застава об'єктів комунальної власності тощо.

Ключові слова: ефективність діяльності, житлово-комунальне господарство, комунальна власність, комунальне підприємство, комунальний сектор, система управління, територіальна громада.

Lebid N. H., Balan O. S. Theoretical bases of management by development of municipal enterprises.

The article deals with the main problems of functioning of utilities sector enterprises, the necessity of reforming the system of housing and communal services has been substantiated and theoretical bases of management of development of the municipal enterprises in Ukraine are investigated. The main problems of unprofitability and inefficiency of communal enterprises are investigated, and also the order and directions of increase of efficiency of management of the enterprises of the municipal sphere.

The sources of additional funds to improve the condition of municipal property are determined by state financing, obtaining loans, privatization or lease of municipal property, and the like. The forms of management of municipal property specified by the author are rather various, however in practice the simplest of them through clear legislative regulation are used. The author comes to the conclusion that the emphasis should be placed on the development of the regulatory framework that would regulate such methods of municipal management as concession, pledge of communal property and the like.

Keywords: efficiency of activity, housing and communal services, communal property, communal enterprise, communal sector, management system, territorial community.

Комунальні підприємства відіграють значну роль в частині матеріального та фінансового підґрунтя місяцевого самоврядування. В Україні переважаюча більшість об'єктів комунальної власності належить до сфери житлово-комунального господарства.

Житлово-комунальне господарство, незважаючи на постійний стан реформування, досі функціонує на колишніх радянських засадах. Нині ситуація в сфері ЖКГ характеризується погіршенням технічного й фінансово-економічного стану об'єктів, зростанням витрат на енергетичні та інші ресурси, зниженням якості обслуговування. Передумови та шляхи вирішення наведених негативні тенденції, потребують дослідження теоретичних засад управління розвитком комунальних підприємств та покращення їх ефективності.

Стан житлово-комунальної галузі, величина встановлених тарифів і якість наданих житлово-комунальних послуг суттєво впливають на умови проживання і добробут населення, а також на рівень витрат промислових підприємств. Комунальні підприємства в Україні є монополістами в своїй галузі, саме тому їх стан постійно погіршується, знижується прибутковість та рентабельність таких підприємств, погіршується якість надаваних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та невіршених раніше частин проблеми. Серед вітчизняних науковців, які займалися вивченням питання комунальної власності, можна назвати Г. Козинця [1], В. Логвиненко [2], О. Нагорну [3], О. Шевченко [4] та ін. Проте питання підвищення ефективності управління розвитком комунальних підприємств в літературі описано фрагментно, тому й потребує подальшого дослідження.

Метою статті є аналіз основних проблем функціонування підприємств комунального сектору та дослідження теоретичних засад управління розвитком комунальних підприємств в Україні.

Основний матеріал. Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) – це важливий елемент як соціальної, так і економічної сфери народного господарства, складний багатогалузевий виробничо-технічний комплекс.

Існує чітке розмежування понять «підприємство комунальної форми власності» та «комунальне підприємство». Комунальне підприємство – це таке підприємство, яке надає комунальні послуги населенню з водопостачання, водовідведення, тепlopостачання тощо, тобто для задоволення соціальних потреб.

Житлово-комунальне господарство включає в себе:

- прокладку та ремонт труб водопроводу, очищення та доставку води населенню та на промислові об'єкти;
- відведення стічної води;
- постачання гарячої води і тепла населенню, контроль за роботою котелень та теплових електростанцій;
- ремонт комунальних будівель;
- поточний ремонт внутрішніх загальнобудинкових комунікацій і систем (будівлі);
- збирання, вивіз та утилізація відходів;
- прибирання місць загального користування;
- благоустрій територій;
- постачання електроенергії.

Значимість комунальних підприємств дуже велика, оскільки вони відіграють вагомий роль у забезпеченні будь-якої територіальної одиниці, проте нерівномірне забезпечення комунальних об'єктів ресурсами призводить до великого розриву у обсягах і якості комунальних послуг у різних регіонах.

Основні характерні ознаки комунальних підприємств наступні:

- унітарний тип господарської організації;
- комунальне підприємство згідно рішення місцевого органу самоврядування функціонує на базі відокремленої частини комунальної власності;
- функції власника майна комунального підприємства виконує уповноважений орган, тобто орган, до сфери управління якого підприємство;
- працює на базі майна комунальної власності, яке закріплене за таким суб'єктом господарювання;
- очолює керівник, який призначається органом місцевого самоврядування;
- завдані збитки за рішенням органу місцевого самоврядування або суду відшкодовуються в обов'язковому порядку.

Згідно із ст. 24 Господарського кодексу України управління комунальним господарством здійснюється виключно через територіальні громади та органи місцевого самоврядування, до відання яких належать такі об'єкти комунальної власності [5]. Отже, саме держава відіграє ключову роль в управлінні комунальними підприємствами і на неї покладено обов'язок підвищити ефективність їх функціонування.

Управління комунальними підприємствами засноване на адміністративно-відомчому механізмі, тобто орієнтація у своїй діяльності на накази та розпорядження, а не на врахування інтересів учасників та прийняття економічних рішень. Саме через це існує велика кількість проблем сектору.

Велика кількість комунальних підприємств в Україні є збитковим. Ресурси використовуються нерационально, якість послуг знижується, тарифи зростають. Підґрунтям такої ситуації є значна кількість проблем, які накопичувалися протягом багатьох років і для свого вирішення потребують не лише значних коштів, але й час для вирішення (рис. 1).

Впровадження на об'єктах ЖКГ новітніх технологій вирішили б проблеми рентабельності, продуктивності, якості надання послуг тощо

Фінансово-економічні проблеми ЖКГ стосуються відсутності грошових коштів для реформування підприємств цієї галузі. Більшість комунальних підприємств є збитковими, що пов'язано із зростанням собівартості та дебіторської заборгованості. Через велику кількість неплатників комунальних послуг комунальні підприємства втрачають велику кількість обігових коштів (рис. 2).

Проаналізувавши рис. 2 можна побачити тенденцію до збільшення заборгованості населення за житлово-комунальні послуги за період з 2015 по 2019 роки.

В той же час в комунальній сфері України не використовуються новітні засоби фінансування, наприклад, залучення на комунальні підприємства обладнання та устаткування на основі лізингу, фінансування за рахунок випуску облігацій, кредитні джерела фінансування [6].

Нормативно-правові проблеми, в першу чергу, пов'язані з відсутністю врегульованого питання управління комунальними підприємствами, методи розробки тарифів на послуги, системи контролю за діяльністю та звітністю таких підприємств перед органами влади.



Рис. 1. Проблеми збитковості та неефективності комунальних підприємств.
Джерело: власна розробка авторів

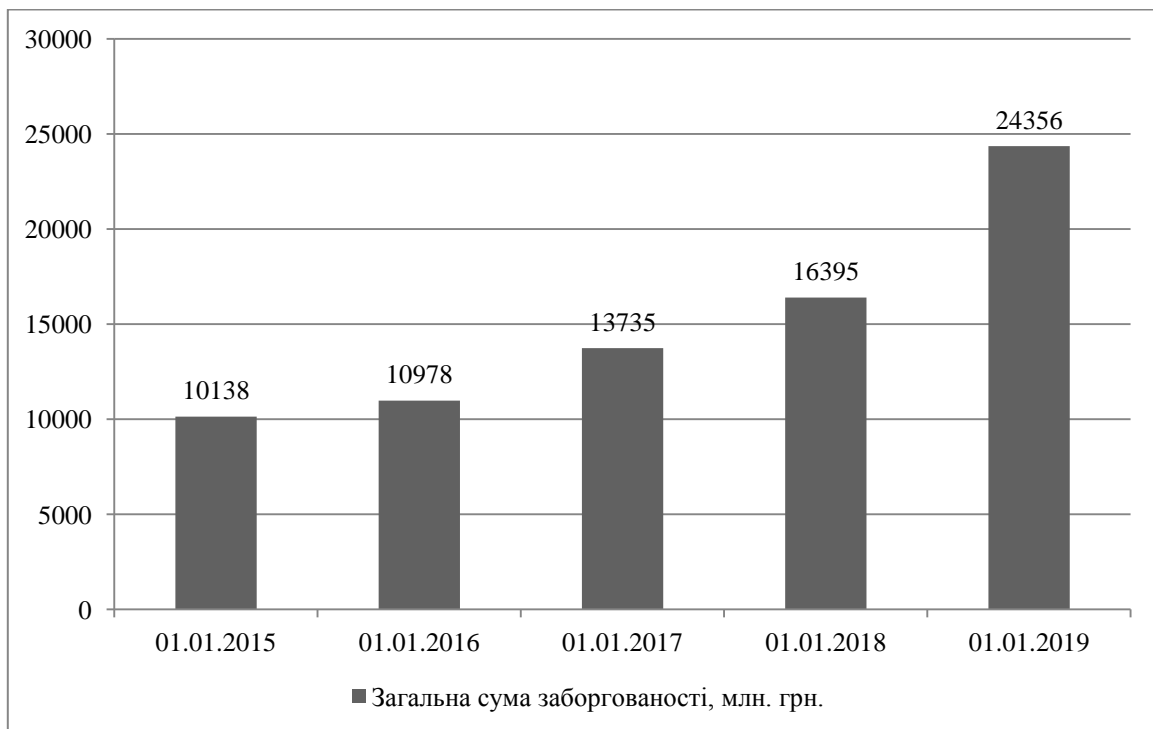


Рис. 2 Загальна сума заборгованості населення житлово-комунальних послуг.
Джерело: власна розробка авторів

Держава повинна вирішити наведену проблему через законодавче закріплення питань комунальної власності, тарифного регулювання та стандартизації надаваних послуг, розробка чіткої системи звітності та моніторинг їхнього технічного стану.

Проблеми управління у першу чергу пов'язані з низьким рівнем компетенції управлінського складу та відсутністю програм їх підготовки та підвищення кваліфікації, з відсутністю чіткої організаційної структури на більшості комунальних підприємств, яка б забезпечувала чіткий розподіл функцій і розподіл повноважень.

Більшість комунальних підприємств на сьогоднішній день не мають стратегічних планів розвитку, які могли б бути інструментом контролю фактичних результатів діяльності з плановими.

Ефективність експлуатації об'єктів комунальної вартості залежить в більшій мірі від взаємодії принципів економічної ефективності та соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування, що в свою чергу забезпечить розвиток територіальних громад та покращення соціально-економічних умов населення. Тобто розглядається не лише економічна, а й соціальна ефективність.

Існує ряд показників, які дають змогу оцінити економічну ефективність утримуваного майна та проаналізувати функціонування підприємств як цілісного майнового комплексу. Тому об'єкти комунальної власності можна поділити на комерційну власність, яка має на меті комерційні цілі, та операційну власність – власність у використанні органів виконавчої влади на місцях, які утримуються за бюджетні кошти.

На рис. 3 наведені показники, які характеризують ефективність управління комунальною власністю.

Розрахунок критеріїв ефективності управління об'єктом комунальної власності складають основу вибору можливих методів управління. Найбільш актуальним з них є: оренда об'єктів фізичними або юридичними особами, концесія продаж або приватизація, внесення в уставні фонди суб'єктів господарювання тощо.

Форма використання об'єкта комунальної власності залежить від поставлених цілей, на які можуть впливати значимість об'єкта, законодавчі обмеження, прибутковість тощо. Саме тому, при виборі певної форми використання об'єкта, органам місцевого самоврядування слід виходити з поточної суспільної корисності; економічної та соціальної ефективності та довгострокових інтересів місцевої влади.

Після проведення аналізу діяльності об'єктів комунальної власності приймається рішення про їх реформування, припинення діяльності, ліквідацію, що потягне за собою продаж закріпленого за ними комунального майна, або його передачу в оперативне управління іншим комунальним підприємствам та закладам.



Рис. 3. Показники, які характеризують ефективність управління комунальною власністю

Джерело: власна розробка авторів

Щоб ефективно управляти комунальним майном, необхідно реалізовувати наступні принципи:

- прозора структура управління;
- оперативне реагування на трансформаційні зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі;
- організація елементів управління відповідно до галузевої чи територіальної ознаки;
- інформатизація та впровадження науково-технічного прогресу.

Можна в узагальненому вигляді подати порядок та напрямки підвищення ефективності управління підприємствами комунальної сфери (рис.4).

Для забезпечення управління, реалізації основних напрямів розвитку підприємств ЖКГ пропонуємо використовувати інструментарій, який базується на відповідних методах :

- зниження витрат виробництв;
- зменшення витрат на опрацювання платежів та інформаційні сервіси для споживачів;
- проектне управління та фінансування;

- оптимізація обліку та документообігу;
- фінансове планування та бюджетування тощо.

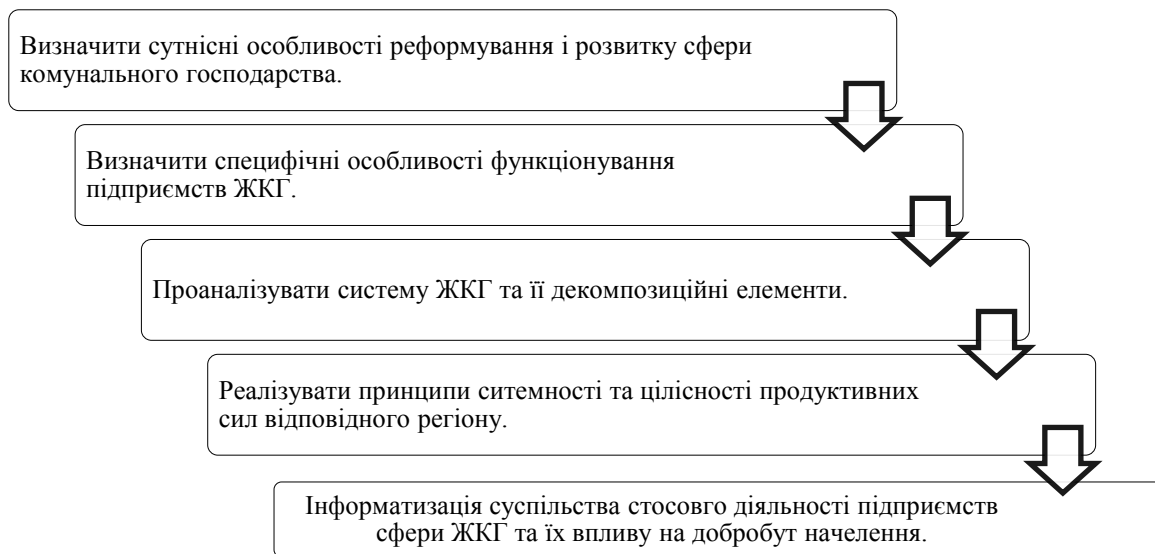


Рис. 4. Порядок та напрямки підвищення ефективності управління підприємствами комунальної сфери
Джерело: власна розробка авторів

Управлінський аспект комунальної власності включає декілька компонентів, які використовуються для планування, маркетингу, оцінки, контролю за діяльністю комунальних підприємств. Нормативно-правове забезпечення, фінансове, аналітичне, кадрове створюють відповідні умови для досягнення цілей підприємства.

Виходячи із цілей управління планування використовується для забезпечення бачення на майбутнє своєї діяльності в короткостроковій чи довгостроковій перспективі. Через маркетингові методи органи управління виявляють потреби потенційних споживачів та задовольняють їх відповідно до умов територіальних громад.

Моніторинг забезпечує стабільне функціонування об'єктів комунальної власності, а аудит дозволяє встановити достовірність даних звітності.

Контроль за діяльністю комунальних підприємств здійснюють органи місцевого самоврядування та відповідні органи держконтролю відповідно до чинного законодавства.

В сучасних умовах існують різні форми та методи управління комунальним господарством:

- використання територіальною громадою об'єктів комунальної власності самостійно;
- об'єднання на договірних умовах декількох територіальних громад стосовно управління комунальним майном;
- комунальна власність передається до державної власності;
- концесія;
- оренда об'єктів комунальної власності;
- приватизація;
- застава об'єктів комунальної власності.

Наведені вище методи можна за функціональними ознаками об'єднати у 4 групи (рис. 5).

Слід більш детально ознайомитись з різними формами управління комунальним майном.

- Під використанням територіальною громадою об'єктів комунальної власності самостійно мається на увазі те, що на базі об'єктів комунальної власності створюються комунальні організації, які надають послуги населенню. Територіальні громади мають право ліквідувати, реорганізувати або перепрофілювати таке утворення.
- Об'єднання на договірних умовах декількох територіальних громад стосовно управління комунальним майном створюються з метою спільного фінансово-матеріального утримання. Така форма управління використовується вкрай рідко, оскільки не існує чіткої методології існування такої консолідації територіальних громад. Існують деякі прояви такої форми управління, наприклад, під час проведення газопроводів до населених пунктів, яке називається співфінансуванням робіт з різних бюджетів.
- Порядок безоплатно передачі комунальної власності у державну власність регулюється Кабінетом Міністрів України та законом «Про Державну програму приватизації», а це означає, що територіальна громада відмовляється від комунального майна. Ініціатива стосовно передачі

об'єктів з комунальної у державну власність може виходити від місцевих органів виконавчої влади. Далі подається пропозиція до Міністерства економічного розвитку і торгівлі, яке створює комісію з питань передачі, яка проводить практичне прийняття майна. Проте така форма управління не набула значного поширення.

- Концесія комунального майна передбачає передачу фізичним або юридичним особам права створення та використання комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб на визначений термін та за визначеною ціною.



Рис.5. Групування методів управління комунальною власністю відповідно до комплексу інструментів державної політики.

Джерело: власна розробка авторів

Концесія – це надання з метою задоволення суспільних потреб уповноваженим органам державної влади чи органам місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі вітчизняним або іноземним суб'єктам господарювання права на створення (будівництво) та/або управління (експлуатацію) об'єктом концесії за умови взяття концесіонером на себе відповідних зобов'язань, майнової відповідальності і підприємницького ризику [8].

Об'єктами концесії можуть бути об'єкти водопостачання та водовідведення, будівництво та експлуатація доріг, громадське харчування, послуги в житлово-експлуатаційній сфері. Концесіонер повинен закупити необхідне обладнання, тобто забезпечити діяльність комунального підприємства і по завершенні терміну концесії передати майно органам місцевого самоврядування.

Важливим фактором, що визначає доцільність укладення концесійних угод, є необхідність залучення великих інвестиційних ресурсів в модернізацію і ремонт комунальної інфраструктури в умовах обмеженості коштів.

В залежності від економічного змісту виділяють наступні види договорів концесійного типу:

- договір, що містить умови про виконання робіт з використанням об'єкта, що знаходиться в комунальній власності;
- договір, що містить умови про управління об'єктом, що знаходиться в комунальній власності;
- договір, що містить умови оренди об'єкта, що знаходиться в комунальній власності;
- договір за моделлю «будівництво-експлуатація-передача»;
- договір за моделлю «будівництво-володіння-експлуатація-передача».

1. Оренда об'єктів комунальної власності означає передачу об'єктів комунальної власності в тимчасове користування на платній основі. Об'єктами оренди можуть виступати як будівлі та приміщення, так і земля, водойми. На сьогодні це одна з найпоширеніших форм управління комунальним майном як джерело поповнення місцевого бюджету.

Закон України «Про оренду державного та комунального майна» регулює питання, пов'язані з методикою розрахунку, граничними нормами та порядком використання орендної плати.

Всі питання, пов'язані із методикою розрахунку та орендною платою за майно територіальних громад, надання пільг, а також умови проведення конкурсу на укладання договору оренди комунальної власності, тобто всі організаційні аспекти, затверджуються рішенням обласної чи районної ради [9].

Повернення з оренди комунального майна є проблемою. Це можливо лише при умові невиконання положень договору оренди, а саме: наявність заборгованості по орендній платі, нецільове використання майна, що не відповідає договору оренди тощо.

2. Приватизація комунального майна передбачає перехід від комунальної власності у приватну шляхом викупу, продажу на аукціоні, за конкурсом тощо.

Територіальна громада через референдум або за рішенням представницького органу місцевого самоврядування приймає рішення про доцільність, форми та про строки приватизації майна комунальної власності згідно чинного законодавства у сфері приватизації. Спочатку розробляється програма приватизації органом місцевого самоврядування, далі вона затверджується територіальними громадами або їх представницькими органами.

Орган місцевого самоврядування затверджує перелік майна, яке може бути приватизоване. Повернення з приватизації проводиться за умови невиконання покупцем своїх зобов'язань, зокрема інвестиційних, по виплаті заробітної плати, інших умов договору купівлі-продажу.

3. Застава об'єктів комунальної власності використовується тоді, коли комунальне майно є об'єктом гарантії повернення кредитних коштів від суб'єкта господарювання, яке залучене до певної програми економічного або соціально-культурного розвитку. На сьогоднішній день така форма управління комунальним майном досить обмежена. Однією з причин є нерозвиненість системи страхування ризиків втрати майна.

Основними формами комунальних підприємств в європейських країнах є товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, асоціації та фонди. В ЄС існують чотири методи управління майном територіальних громад: пряме управління, муніципально-підрядну систему, муніципально-орендну систему та муніципальну концесію. Комунальні господарства виступають інструментом соціально-економічної політики. Саме тому в деяких європейських країнах введено муніципальну монополію на надання товарів і послуг населенню. Метою законодавчого регулювання є забезпечення якості та доступності надаваних послуг.

Реформування системи житлово-комунального господарства відповідно до європейських стандартів потребує комплексного підходу у вирішенні даного питання. Існує три моделі реформування та розвитку комунальних підприємств (рис. 6).



Рис. 6. Європейські моделі управління розвитком комунальних підприємств.

Джерело: Власна розробка авторів.

Ключовим напрямком реформування системи ЖКГ в Англії стало об'єднання муніципальних водоканалів в 10 регіональних організацій з подальшою приватизацією. В свою чергу держава списала заборгованості комунальних підприємств та покрила всі витрати на доведення об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства у відповідний стан. Організаційні структури управління такими підприємствами стали першочерговими завданнями у процесі подальшого вдосконалення [7].

Слід зазначити, що більшість європейських країн об'єкти комунальної інфраструктури являються муніципальними, які використовуються приватними підприємствами на умовах договору.

Що стосується Франції, то міське господарство в ній підпорядковане комуні, а інфраструктурні об'єкти житлово-комунального господарства належать муніципалітетам. Проте в країні широко використовується практика використання договорів концесії, згідно з якими підприємства комунальної сфери передаються в експлуатацію приватними фірмами. В договорі між муніципалітетом та приватною фірмою зазначаються конкретні умови, наприклад, якість води, майбутні тарифи тощо.

У Франції поряд з великими державними компаніями у сфері газопостачання, енергетики існують і невеликі приватні фірми, які відіграють у підвищенні ефективності надання комунальних послуг населенню.

На початку 60-х років минулого століття у Франції виникла проблема, пов'язана з теплопостачанням, оскільки більше половини поставлено тепла виходило на вулицю. Суть реформи теплопостачання полягала не у підвищенні тарифів, а у переході на локальне теплопостачання та утеплення будинків.

До моменту об'єднання Східної та Західної Німеччини сфера ЖКГ повністю підпорядковувалась державі. Постачання електроенергії, тепла та газу здійснювали над регіональні енергетичні підприємства. Після об'єднання сфера житлово-комунального господарства була передана у приватний бізнес. Створені акціонерні товариства змішаної форми власності надавали повний спектр послуг з постачання електроенергії, газу та тепла. Утворені підприємства мали холдингову структуру, через що здійснювали фінансове забезпечення та соціальний вплив на менш розвинуті напрямки.

Ключовою особливістю таких підприємств стало вдосконалення управління через використання сучасних технологій та автоматизації.

В європейських країнах комунальні підприємства є повноцінними учасниками ринкових відносин, які виконують значний вплив на розвиток інфраструктури та соціально-культурної сфери. З огляду на це, при визначенні шляхів підвищення ефективності функціонування вітчизняного комунального сектору обов'язковим етапом наукових досліджень повинно стати вивчення успішного закордонного досвіду управління комунальними підприємствами.

Вважаємо за необхідним реформування комунального сектору, а саме зміна адміністративного методу управління до економічно-ринкових, що в свою чергу сприятиме вирішенню величезної кількості проблеми: покращення якості надаваних послуг, збільшення інвестиційної привабливості, зростання ефективності функціонування, скорочення витрат і тарифів тощо. Це залежить як від державної політики у сфері комунального господарства, так і від необхідного рівня досвіду.

В першу чергу, необхідно зосередитись на покращенні інвестиційної привабливості, яка зацікавить потенційного власника у реконструкції і модернізації виробництва, інноваційних розробках.

Для запровадження ринкових відносин у комунальному секторі необхідно зосередити увагу на розподілі функцій та взаємодії між трьома суб'єктами (рис. 7).



Рис. 7. Розподіл функцій управління та взаємодії суб'єктів в комунальній сфері.

Джерело: власна розробка авторів

Така схема управління дозволяє реалізувати механізм зворотного зв'язку між всіма учасниками відносин в комунальному секторі та наблизитись до ринкових відносин.

Для реформування комунальної сфери в країні необхідно виконати наступні завдання:

- розробка чіткої та прозорої нормативно-правової бази для регулювання відносин у комунальній сфері;
- підвищення інвестиційної та інноваційної активності на ринку комунальних послуг, захист коштів інвесторів;
- регулювання системи ціноутворення на комунальні послуги;
- використання енергозберігаючих технологій;
- стандартизація послуг та контроль за якістю їх надання;
- демонополізація галузі призведе до розвитку конкурентного середовища;
- розвиток корпоративного управління у комунальному секторі.

Висновки.

Для вирішення проблем в комунальній сфері в першу чергу її потрібно реформувати. В свою чергу це забезпечить ефективність використання ресурсів, підвищення якості надаваних послуг населенню. Як зазначалось, комунальний сектор потребує інвестицій, тому з боку держави необхідно покращити їх інвестиційну привабливість. Джерелами додаткових коштів для покращення стану об'єктів комунальної

власності може бути державне фінансування, отримання кредитів, приватизація або оренда об'єктів комунальної власності тощо.

Зазначені в статті форми управління комунальним майном є досить різноманітними, проте на практиці використовуються найпростіші з них через зрозуміле законодавче регулювання. Акцент слід зробити на розвитку нормативно-правової бази, яка б регулювала такі методи управління комунальним господарством як концесія, застава об'єктів комунальної власності тощо.

Отже, головними орієнтирами управління комунальними підприємствами в Україні повинні стати їх наближення до ринкових умов і надання більшої свободи і відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Саме у такий спосіб видається можливим підвищити ефективність діяльності підприємств і залучити до їх фінансування більший обсяг інвестиційних і позикових коштів.

Список літератури:

1. Козинець Г. Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. URL : www.kntu.kr.ua.
2. Логвиненко В.І. Методологічні підходи щодо особливостей реформування і розвитку житлово-комунального господарства регіону . URL : http://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33730.doc.htm.
3. Нагорна О. В. Стратегія фінансового забезпечення підприємств комунального господарства: сутність та особливості. Ефективна економіка, 2013. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Шевченко О. В. Формування комунальної власності як джерела економічної самодостатності територіальних громад. Аналітичні записки щодо проблем та подій суспільного розвитку, НІДС, 2011. № 11.
5. Господарський кодекс України : Закон України від 07.02.2019 № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
6. Гайко Є.Ю. Проектне фінансування комунальної інфраструктури: світова практика. Економіка і прогнозування, 2008. № 1. с.145-153.
7. Алексеев В.М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку : монографія. Чернівці : Технодрук, 2007. 336 с.
8. Про концесії: Закон України від 16.07.1999 № 997-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14>.
9. Миговський М. Л. Функціональні форми управління майном комунальної та спільної власності територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2011. № 9.

References:

1. Kozynets H. Udoshkonalennia finansuvannia pidpriemstv komunalnoi formy vlasnosti [Improvement of financing of enterprises of communal ownership]. (in Ukrainian). Available at : http://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33730.doc.htm.
2. Lohvynenko V.I. Metodolohichni pidkhody shchodo osoblyvosti reformuvannia i rozvytku zhytlovo-komunalnoho hospodarstva rehionu [Methodological approaches to the peculiarities of reforming and developing housing and communal services in the region]. (in Ukrainian). Available at : http://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33730.doc.htm.
3. Nahorna O. V. Stratehiia finansovoho zabezpechennia pidpriemstv komunalnoho hospodarstva: sutnist ta osoblyvosti [Strategy of Financial Support of Utility Enterprises: Essence and Features]. Efektyvna ekonomika [Effective economy], 2013, no 9. (in Ukrainian). Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Shevchenko O. V. Formuvannia komunalnoi vlasnosti yak dzherela ekonomichnoi samodostatnosti terytorialnykh hromad [Formation of communal property as a source of economic self-sufficiency of territorial communities]. Analitychni zapysky shchodo problem ta podii suspilnoho rozvytku, NIDS [Analytical notes on issues and events of social development] National Institute for Strategic Studies, 2011. no 11. (in Ukrainian).
5. Hospodarskyi kodeks Ukrainy :Zakon Ukrainy vid 07.02.2019 № 436-IV [Commercial Code Ukraine from February 7 2019, no 436-IV]. (in Ukrainian). Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
6. Haiko Ye. Yu. Proektne finansuvannia komunalnoi infrastruktury: svitova praktyka [Project financing of communal infrastructure: world practice]. Ekonomika i prohnozuvannia [Economics and Forecasting], 2008. no 1. pp.145-153. (in Ukrainian).

7. Aleksieiev V. M. Vlasnist terytorialnykh hromad v Ukraini: shliakhy rozvytku [Ownership of territorial communities in Ukraine: ways of development] Vols. Chernivtsi :Tekhnodruk, 2008. pp. 336. (in Ukrainian).
8. Pro kontsesii: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 997-XIV [On Concessions: Law of Ukraine from July 16 1999, no 997-XIV]. (in Ukrainian). Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14>
9. Myhovskiy M. L. Funktsionalni formy upravlinnia mainom komunalnoi ta spilnoi vlasnosti terytorialnykh hromad [Functional forms of property management of communal and common property of territorial communities]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [Public administration: improvement and development], 2011, no 9. (in Ukrainian).

Посилання на статтю:

Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. / Н. Г. Лебідь, О. С. Балан. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 4 (10). – С. 97-106. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/97.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3835700

Reference a JournalArticle:

Lebid N. H. Theoretical bases of management by development of municipal enterprises. / N. H. Lebid, O. S. Balan // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 4 (10). – P. 97-106. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/97.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3835700



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution" 4.0..