

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВАЛЬСЬКИЙ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 330.322.3:644.6

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІНВЕСТИВАННЯ
В ПІДПРИЄМСТВА КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

_____ А.О. Ковальський

Науковий керівник: Кузіна Р. В., доктор економічних наук, професор

Одеса – 2021

АНОТАЦІЯ

Ковальський А. О. Управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2021.

У дисертаційній роботі здійснено поглиблений аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та значення окремих складових управління ефективністю інвестицій комунальних підприємств, зокрема «управління», «управління ефективністю інвестицій», «бізнес-модель підприємств комунальної інфраструктури» та «комунальне підприємство».

Під управлінням ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури розуміємо процес планування, прийняття рішень, організації, керівництва, мотивації та контролю людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання, утвореного органами місцевого самоврядування для надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, інвесторам для досягнення визначених інвестиційних цілей інвестора, зокрема підвищення рівня самоокупності об'єкта інвестування або отримання іншого позитивного результату при мінімальному ступені ризику в поточному та довгостроковому періодах.

Також запропоновано авторське уточнене визначення категорії «комунальне підприємство», а саме: суб'єкт господарювання, утворений органами місцевого самоврядування у формі юридичної особи для надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких

представляють ці органи самоврядування, та працює за принципом самоокупності.

Під бізнес-моделлю підприємств комунальної інфраструктури розуміється комплексна система стратегічних дій і взаємин зі створення цінності для споживача при оптимальному розподілі ресурсів для утримання вартості в цілісному ланцюжку її створення.

Аргументовано важливість вибору певної класифікації комунальних підприємств залежно від таких чотирьох класифікаційних ознак: за підпорядкуванням органу місцевого самоврядування, за сферою діяльності, за системою фінансування, за суб'єктом обслуговування.

Побудовано модель системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств, особливістю якої є реалізація структурно-логічної послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, що базується на застосуванні теорії управління портфельними інвестиціями Марковіца й передбачає формулювання стратегічної концепції розвитку та її визначення з ідентифікацією проблем і показників ССП, цілепокладання та забезпечення узгодженості, обов'язкової ідентифікації та оцінювання портфеля інвестицій, що дозволяє в підсумку планувати операційну діяльність, здійснити подальшу імплементацію та моніторинг результатів.

У процесі дослідження проведено аналіз ефективності діяльності та інвестиційної привабливості підприємств комунальної інфраструктури, здійснено кореляційно-регресійний аналіз показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури, побудовано інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури.

На підставі проведеного аналізу діяльності підприємств комунальної інфраструктури встановлено, що понад 65 % від загальної суми інвестицій в Україні складають кошти підприємств та організацій і лише 9 % складають кошти державного бюджету та 5 % – кошти місцевих бюджетів.

Доведено, що основний вид діяльності значної частини підприємств комунальної інфраструктури, що потрапили у вибірку, є збитковим. Для

підвищення фінансових результатів комунальні підприємства здійснюють інші види діяльності, не пов'язані з основною, що дає можливість їм за результатами всієї діяльності отримувати прибутки.

Рівень зносу основних засобів підприємств комунальної інфраструктури не залежить від того, які види діяльності вони здійснюють, однак найбільш застарілими є основні засоби підприємств, що здійснюють комплексне обслуговування об'єктів та теплопостачання. На основі аналізу показників результативності функціонування комунальних підприємств та враховуючи соціальну функцію, яку виконують підприємства комунальної інфраструктури, високий рівень зносу основних засобів, низький рівень ефективності основної діяльності через регулювання ціноутворення, пропонується ухвалювати необхідні управлінські рішення щодо підвищення ефективності їхньої діяльності та платоспроможності через залучення інвестицій.

Розрахунок показника EBITDA для досліджуваних підприємств показав, що всі вони, за винятком ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», можуть бути інвестиційно привабливими.

За допомогою стандартної програми кореляційно-регресійного аналізу з використанням сучасного пакета аналізу Excel було здійснено кореляційно-регресійний аналіз показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури.

Аналіз кореляційної матриці показав, що найбільш тісні кореляційні залежності спостерігаються між результативною змінною (рентабельність основної операційної діяльності) і такими трьома факторами, як: коефіцієнт зносу основних засобів, продуктивність праці одного працівника, коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності).

У роботі визначено коефіцієнти еластичності E_j , які показали, що із зростанням зносу основних виробничих засобів збитковість основної операційної діяльності досліджуваних підприємств підвищується, а підвищення продуктивності праці й коефіцієнта швидкої ліквідності (платоспроможності) призводить до зниження рентабельності основної операційної діяльності

підприємств комунальної інфраструктури. Зроблено висновок, що ефективність діяльності комунальних підприємств найбільшою мірою залежить від оновлення основних засобів, оптимальної організації праці та рівня платоспроможності.

Запропоновано класифікацію механізмів інвестування комунальних підприємств, яка включає такі ознаки: метод залучення інвестицій, вид інвестора, вид комунального підприємства й форму одержання інвестицій, та побудовано інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури.

Розроблено концепцію моделювання прийняття рішень в умовах невизначеності, суть якої полягає в розробці різних сценаріїв розвитку подій для суб'єкта господарювання із застосуванням техніки моделювання прийняття рішень, ураховуючи різні параметри та характеристики в умовах невизначеності. Обираючи альтернативне рішення, суб'єкт керується, з одного боку, перевагою ризику, а з іншого – відповідним критерієм вибору з усіх альтернатив відповідно до його «матриці рішення».

У дисертаційному дослідженні розроблено інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури, який являє собою систему взаємодії економічних і фінансових методів, способів, що виражаються в організації, плануванні, стимулюванні ефективного використання інвестиційних ресурсів.

У дисертаційній роботі визначено концептуальний підхід щодо методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури. На першому етапі оцінюється громадська значущість інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури, а саме бюджетна ефективність; соціально-економічна ефективність; оцінювання ризиків. Другий етап – оцінювання комерційної ефективності інвестиційного проєкту – доповнено розробленим автором організаційно економічним механізмом реалізації

інвестиційного проєкту для комунальних підприємств, який базується на економічній та організаційній складових.

Для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури проведено аналіз впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств з використанням методів багатовимірної статистичного аналізу, а саме: ранжування підприємств сфери комунальної інфраструктури за рівнем розвитку кожної кількісної складової в сукупності, що дозволило виокремити серед підприємств лідерів, середняків та аутсайдерів порівнянням значень основних обраних показників з еталоном за методом таксономії.

Використання цього методу дозволило найбільш коректно й точно визначати кількісний рівень впливу внутрішніх чинників на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств.

Сформовано трирівневу структуру бізнес-моделі комунальних підприємств. Її відмінними властивостями є: простота, гнучкість і ефективність, що дозволяють реалізувати базові, власні та керуючі принципи системи роботи підприємств комунальної інфраструктури, які передбачають створення вартості, клієнтоорієнтованість, наявність налаштованих внутрішніх процесів та компетенцій, а також, у який спосіб фірма генерує грошовий потік. До цих чотирьох компонентів додано конкурентну стратегію. Цим характеристикам відповідає структура, що включає блоки маркетингу й логістики, інновацій і надання якісних послуг та подальшого моніторингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій і розробок, придатних для використання підприємствами різних форм власності та видів діяльності щодо методичних аспектів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури. Це підтверджується впровадженням основних результатів дисертаційної роботи в практику діяльності підприємств, а саме: у роботу Департаменту міського господарства Одеської міської ради, на КП ЖКС

«Чорноморський», на КП електричних мереж зовнішнього освітлення «Одесміськсвітло», на КП «Сервісний центр». Наукові розробки дисертації прийняті до використання в навчальному процесі Одеського національного економічного університету під час викладання таких дисциплін: «Економіка підприємства», «Управління якістю і конкурентоспроможністю підприємства», «Планування і контроль на підприємстві», «Управління витратами», «Основи промислового та торговельного підприємництва».

Ключові слова: управління ефективністю інвестицій, комунальні підприємства, стратегічне планування, організаційно-економічні умови підвищення ефективності інвестицій, бізнес-модель.

ABSTRACT

Kovalsky A.A. Management of investment efficiency in public utilities enterprises. - Manuscript.

The thesis for the degree of Candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – «Economics and management of enterprises (according the types of economic activities)». – Odesa National Economic University, Odesa, 2021.

The thesis provides an in-depth analysis of scientific works of domestic and foreign scientists on the nature and importance of individual components of investment efficiency management of utilities, in particular, «management», «investment efficiency management», «business model of utilities» and «utilities».

Under the management of investment efficiency in utilities we understand the process of planning, decision-making, organization, management, motivation and control of human, financial, physical and information resources of the business entity, formed by local governments, to provide services for heat, light , water supply, communications, transportation, health care, education services, etc. to citizens whose interests are represented by these governments, the investor in order to achieve certain investment goals of the investor, including increasing the level of self-sufficiency of the investment object, or obtaining another positive result with a minimum level of risk in the current and long-term periods.

Also the author's specified definition of the category of the municipal enterprise is offered, namely: the business entity formed by local governments in the form of the legal entity for the purpose of rendering of services in heat, light, water supply, communication, transport transportations, public health services, services in the field of education, etc. to citizens whose interests are represented by these self-government bodies, and works on the principle of self-sufficiency.

Under the business model of utilities, means a comprehensive system of strategic actions and relationships to create value for the consumer with the optimal allocation of resources in order to keep the value in the whole chain of its creation.

The importance of choosing a certain classification of utility companies depending on the following four classification features is argued: by subordination of the local government, by field of activity, by the system of financing, by the subject of service.

The model of management system of strategic planning of public utilities is constructed, the difference of which is realization of structural-logical sequence of stages of formation of strategy of development of the enterprise based on application of the theory of management of portfolio investments Markovitz and provides formulation of strategic concept of development. and ensuring consistency, mandatory identification and evaluation of the investment portfolio, which ultimately allows to plan operational activities, to carry out further implementation and monitoring of results

In the course of the research the analysis of efficiency of activity and investment attractiveness of the enterprises of municipal infrastructure is carried out, the correlation-regression analysis of indicators of activity of the enterprises of municipal infrastructure is shown, the institutional mechanism of attraction of financial resources in modernization of municipal infrastructure is constructed.

Based on the analysis of public infrastructure enterprises, it is established that more than 65% of the total amount of investments in Ukraine are funds of enterprises and organizations, and only 9% are state budget funds and 5% are local budget funds.

Have been proved that the main activity of a significant part of the municipal infrastructure enterprises included in the sample is unprofitable. To improve their financial results, utilities carry out other activities not related to the main one, which allows them to make a profit from the results of all activities.

The level of depreciation of fixed assets of utilities does not depend on what activities they carry out, but the most obsolete are the fixed assets of enterprises that provide comprehensive maintenance of facilities and heat supply. Based on the analysis of performance indicators of utilities, and taking into account the social function performed by utilities, high level of depreciation of fixed assets, low efficiency of core activities through pricing regulation, it is proposed to make the

necessary management decisions to improve their efficiency and solvency by attracting investment .

The calculation of EBITDA for the surveyed enterprises showed that all of them, with the exception of OKP «Mykolayivoblteploenergo», can be investment attractive.

Using a standard program of correlation and regression analysis using a modern Excel analysis package, a correlation and regression analysis of performance indicators of utility infrastructure enterprises was performed.

The analysis of the correlation matrix showed that the closest correlations are observed between the performance variable (profitability of the main operating activity) and three factors such as: depreciation ratio of fixed assets, productivity of one employee, quick liquidity ratio (solvency).

The coefficients of elasticity E_j are determined in the work, which showed that with the increase of depreciation of fixed assets the unprofitability of the main operating activity of the investigated enterprises increases and the increase of labor productivity and quick liquidity ratio (solvency) leads to lower profitability of the main operating activity of communal infrastructure enterprises. It is concluded that the efficiency of utilities largely depends on the renewal of fixed assets, optimal labor organization and the level of solvency.

The classification of mechanisms of investment of communal enterprises is offered, which includes the following generalizing features: method of investment attraction, type of investor, type of communal enterprise and form of investment and constructed institutional mechanism of attraction of financial resources in modernization of communal infrastructure.

The concept of modeling decision-making in conditions of uncertainty is developed, the essence of which is to develop different scenarios for the business entity using the technique of modeling decision-making, taking into account different parameters and characteristics in conditions of uncertainty. When choosing an alternative solution, the subject is guided, on the one hand, by the advantage of risk,

and on the other hand, the appropriate criterion for choosing from all alternatives in accordance with its «decision matrix».

In the thesis research the institutional mechanism of attraction of financial resources in modernization of a municipal infrastructure which represents system of interaction of economic and financial methods, the ways expressed in the organization, planning, stimulation of effective use of investment resources is developed.

In the research work the conceptual approach concerning a technique of an estimation of efficiency of investment projects taking into account specificity of the enterprises of a municipal infrastructure is presented. At the first stage, the public significance of investment projects is assessed taking into account the specifics of communal infrastructure enterprises, namely budget efficiency; socio - economic efficiency; risk assessment. The second stage - the assessment of the commercial efficiency of the investment project, was supplemented by the author's organizational and economic mechanism for implementing the investment project for utilities, which is based on economic and organizational components.

To assess the effectiveness of investment projects taking into account the specifics of utilities, the analysis of the impact of internal factors on the level of investment attractiveness of utilities using multidimensional statistical analysis, namely the ranking of utilities by the level of development of each quantitative component. Have been aggregated leaders, middle peasants and outsiders by comparing the values of the main selected indicators with the standard by the method of taxonomy.

The use of this method allowed to most correctly and accurately determine the quantitative level of influence of internal factors on the level of investment attractiveness of utilities.

A three-level structure of the business model of utilities has been formed. Its distinctive features are: simplicity, flexibility and efficiency, which allow to implement the basic, own and management principles of the utility infrastructure system, which include value creation, customer focus, the presence of customized

internal processes and competencies, and how the company generates cash flow. Competitive strategy added to these four components. These characteristics are matched by a structure that includes marketing and logistics, innovation and the provision of quality services and follow-up.

The practical significance of the obtained results is that the main scientific provisions of the dissertation are brought to the level of specific recommendations and developments suitable for use by enterprises of different forms of ownership and activities, on methodological aspects of assessing the effectiveness of investment projects. This is confirmed by the introduction of the main results of the thesis in the practice of enterprises, namely: in the processes of work of the Economic department of Odessa City Council, on KP ZKS «Black Sea», on KP Electric networks of external lighting «Odesmisksvitlo», KP «Service centre». The scientific research results were accepted in the educational process of Odessa National Economic University in teaching disciplines «Economics of Enterprise», «Management of Quality and Competitiveness of Enterprise», "Planning and Control of Enterprise», «Cost Management», «Fundamentals of Industrial and Commercial Entrepreneurship».

Keywords: investment efficiency management, utilities, public utilities infrastructure, project efficiency, strategic planning, organizational and economic conditions for increasing investment efficiency, business model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях:

1. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Інвестування в комунальний сектор економіки: питання оподаткування. *Облік і оподаткування: сучасний стан та перспективи розвитку* : монографія / за ред. Р. В. Кузіної. Харків: «Діса плюс», 2019. 200 с. (60,88 д.а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовані проблемні питання оподаткування інвестиційних операцій*. С. 185-198. (0,6 д.а.)

Статті у наукових фахових виданнях і виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Ковальський А. О. Переваги діяльності підприємств комунальної інфраструктури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 110-112. (0,32 д.а.)

3. Ковальський А. О. Щодо питання класифікації комунальних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 26, ч. 1. С. 140-143. (0,47 д.а.)

4. Ковальський А. О. Залучення інвестицій у комунальний сектор економіки: механізми фінансування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 2 (14). С. 134-137. (0,56 д.а.)

5. Ковальський А. О. Щодо дефініції бізнес-моделі для підприємств комунальної сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27, ч. 1. С.121-123. (0,5 д.а.)

6. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Трендовий аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2(68). С. 210-213. (0,43 д.а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано тенденцію розвитку досліджуваних показників шляхом побудови трендів*. (0,2 д.а.)

7. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Платоспроможність як запорука ефективного інвестування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Ч.1. С. 147-150. (0,51 д.а.). *Особистий внесок здобувача: проведений аналіз показників платоспроможності підприємств комунальної сфери*. (0, 3 д.а.)

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

8. Ковальський А. А. Бизнес-модель управления на предприятиях коммунальной инфраструктуры. *Economics, Social and Engineering Sciences*. 2019. Year 2, Nr. 3-4. P. 96-101. URL : <http://ecosoen.ulim.md/assets/Files/KOVALSKII.pdf> (Last accessed: 29.03.2020). (0,48 д.а.)

9. Kovalskyi A. Modelling Decision Making under Uncertainty for Strategic Forecasting. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. Issue 3. P.7251-7255. (0,6 д.а.) (Scopus)

10. Kovalskyi A. Methods of risk management of investment projects' expertise of municipal infrastructure enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1. No. 4. P. 97-101. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas> (Last accessed: 12.01.2021).(0,47 д.а.)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів комунальної власності в Україні. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 6 травня 2017 р. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2017. С. 35-37. (0,12 д.а.)

12. Ковальський А. О. Механізм фінансування підприємств комунальної інфраструктури: публічно-приватне партнерство. *Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації світової економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16 листопада 2018 р. Київ : Національний університет харчових технологій, 2018. С. 57-58. (0,15 д.а.)

13. Ковальський А. О. Роль бізнес-моделі в корпоративному управлінні. *Актуальні питання розвитку сучасної економіки, управління та адміністрування* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 28 грудня 2019 р. Київ : Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. Ч. 1. С. 75-76. (0,17 д.а.)

14. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Публічно-приватне партнерство: досвід України. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти* : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 8 травня 2020 р. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 69-71. (0,1 д.а.) *Особистий внесок здобувача: проаналізовані переваги такого механізму залучення інвестиційних коштів як публічно-приватне партнерство.* (0,05 д.а.)

15. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Організаційно-методичні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проектів для комунальних підприємств. *Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16 травня 2020 р. Одеса : ОНУ імені І.І. Мечникова, 2020. С. 58-59. (0,17 д.а.) *Особистий внесок здобувача: розглянуті організаційні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проектів для комунальних підприємств.* (0,06 д.а.)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	26
1.1. Комунальна інфраструктура як фактор соціально-економічного розвитку регіону.....	26
1.2. Стратегічні підходи до управління інвестиціями в підприємства комунальної інфраструктури.....	43
1.3. Економічна сутність та особливості управління інвестиціями на підприємствах комунальної інфраструктури.....	63
Висновки до розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	87
2.1. Аналіз ефективності діяльності та інвестиційної привабливості підприємств комунальної інфраструктури.....	87
2.2. Аналіз впливу показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури з метою збільшення рівня фінансування..	113
2.3. Методика управління ризиками під час експертизи інвестиційних проєктів.....	136
Висновки до розділу 2.....	156
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ В ОБ'ЄКТИ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.	160
3.1. Концептуальні підходи щодо оцінювання ефективності інвестицій в комунальні підприємства.....	160
3.2. Методичні аспекти оцінювання ефективності інвестицій в об'єкти комунальної інфраструктури.....	179
3.3. Розробка та адаптація бізнес-моделі управління на	

підприємствах комунальної інфраструктури.....	195
Висновки до розділу 3.....	207
ВИСНОВКИ.....	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	216
ДОДАТКИ.....	240

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комунальна інфраструктура являє собою найважливішу галузь сфери послуг, від стану й розвитку якої залежить якість життя населення України. На сьогодні, незважаючи на реформування, комунальні підприємства (КП) знаходяться в складному становищі, ефективність роботи залишається низькою. Як і раніше, на утримання КП витрачаються значні бюджетні кошти. Незбалансованість міжбюджетних відносин і нескоординованість фінансових потоків ведуть до дефіциту інвестиційних ресурсів, необхідних для зростання технічного стану комунальної інфраструктури.

На сучасному етапі економічного розвитку країни пріоритетом є нарощування інвестицій та подальше економічне зростання.

У комунальному господарстві формування ринку передбачається внаслідок упровадження механізму партнерства держави й приватного бізнесу, залучення інвестицій. Успіх партнерства залежить від розвиненості фінансово-економічних механізмів ринку, що вимагає істотних теоретичних розробок і практичних зусиль, особливо в умовах економічної неоднорідності комунальних підприємств.

Нині питання регулювання інвестиційного розвитку набувають особливої актуальності в умовах посткризового розвитку економіки України, обмеженості фінансових ресурсів і необхідності розв'язання суперечливого завдання: залучення приватних інвестицій при жорсткому регулюванні тарифів, що істотно подовжує терміни їхньої окупності. Проблемам реформування комунальних підприємств присвячено наукові роботи О. Апостолук, Л. Беззубко, Л. Бражнікової, П. Бубенка, М. Волосевич, О. Димченко, Н. Коваль, В. Данилишин, Т. Качали, І. Михасюка, О. Ореховської, О. Панасенко, М. Савіної, О. Сухай, І. Яремка. Регулювання інвестиційного розвитку економічних систем, зокрема житлово-комунального

господарства, розглянуто у працях С. Буковинського, З. Варналія, С. Злупка, М. Крупки, З. Люльчак, І. Мойсеєнко, О. Підхомного, О. Солодкого, О. Тищенко, А. Хоронжий, В. Чиж та інших.

Актуальність цієї проблематики та динамічні зміни інвестиційних передумов розвитку комунальної інфраструктури потребують постійних досліджень теоретичних та прикладних засад інвестиційного забезпечення, що обумовило вибір теми, мети, завдання, логіку, напрями дослідження та структуру дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету та є складовою наукових тем досліджень, зокрема: комплексної теми кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки ОНЕУ «Управління вартістю та фінансове забезпечення структурної модернізації реального сектора економіки України», яка містить розроблений здобувачем розділ «Інвестування в комунальний сектор економіки: питання оподаткування», державний реєстраційний № 0118U000818 (термін виконання 2015-2019 роки); комплексної теми кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності: «Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств», у межах якої досліджено модель системи стратегічного управління та планування комунальними підприємствами, державний реєстраційний № 0118U000816 (термін виконання 2018-2022 роки).

Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретико-концептуальних та інструментарно-методичних засад підвищення ефективності управління інвестиціями в підприємствах комунальної сфери.

Необхідність досягнення окресленої мети зумовило потребу в постановці та вирішенні таких науково-практичних завдань:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення категорії «комунальне підприємство», «управління ефективністю інвестицій комунальних

підприємств», «бізнес-модель управління у сфері комунальної інфраструктури»;

- розвинути класифікацію комунальних підприємств з урахуванням інформаційних потреб громади;

- розробити модель системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств;

- провести аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури для виявлення найбільш інвестиційно привабливих комунальних підприємств;

- провести кореляційно-регресійний аналіз показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури для виявлення найбільш значущих факторів, що впливають на рівень ефективної діяльності комунальних підприємств;

- розробити інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури;

- обґрунтувати комплексний методичний підхід до оцінювання рівнів ризиковості інвестиційних проєктів;

- сформувати концептуальний підхід щодо методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури;

- удосконалити методику оцінювання комерційної ефективності інвестиційних проєктів;

- розвинути теоретико-практичні засади формування бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури.

Об'єктом дослідження є інвестиційна діяльність у сфері комунального господарства, зокрема управління ефективністю залучення інвестицій.

Предметом дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка методичних рекомендацій щодо управління ефективністю інвестиціями підприємств комунальної інфраструктури.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертації є загальнонаукові та емпіричні методи пізнання досліджуваних явищ

і процесів. Використання діалектичного методу забезпечило розкриття інформаційного змісту діяльності комунальних підприємств. На базі системного підходу та логічного моделювання розроблено стратегічні підходи до управління інвестиціями. Історичний і логічний методи, а також метод наукової абстракції застосовувалися при формулюванні понятійно-категоріального апарату. У процесі дослідження також використано порівняльно-правовий метод; методи індукції, дедукції і систематизації; вертикального аналізу й синтезу, анкетного опитування. У роботі застосовано інституціональний підхід до побудови механізму залучення фінансових ресурсів; а також метод теоретичного узагальнення – для формулювання висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі теорії, методології та організації управління ефективністю інвестування в комунальні підприємства, законодавчі та нормативно-правові акти органів державної влади України, директиви ЄС, статистичні та звітні дані підприємств. Емпіричною базою для забезпечення доказовості теоретичних положень, достовірності висновків і рекомендацій, обґрунтування великої кількості звітної інформації стала фінансова звітність вітчизняних підприємств, які належать до комунального сектора, а також дані анкетування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми формування системи теоретико-концептуальних і методичних засад підвищення ефективності управління інвестиціями в підприємствах комунальної сфери, розробці рекомендацій щодо методики відбору оптимального інвестиційного рішення та подальшого застосування в Україні.

удосконалено:

– критеріальну базу категорій «комунальне підприємство», «управління ефективністю інвестицій», «бізнес-модель управління у сфері комунальної інфраструктури» через доповнення використовуваних критеріїв принципом самоокупності; «управління ефективністю інвестицій» – доповнено комплексним підходом до підвищення рівня самоокупності об'єкта

інвестування та умови мінімального ступеня ризику в поточному та довгостроковому періодах. Термінологічно-понятійний апарат дефініції «бізнес-модель управління у сфері комунальної інфраструктури» визначено як комплексну систему стратегічних дій і взаємин зі створення цінності для споживача при оптимальному розподілі ресурсів з метою утримання вартості в цілісному ланцюжку її створення;

- модель системи стратегічного управління та планування комунальними підприємствами, яка, на відміну від наявних, є комплексною, структурно-логічною послідовністю етапів формування стратегії розвитку комунальних підприємств і дає можливість сформулювати стратегічну концепцію розвитку та її визначення з ідентифікацією проблем та показників ССП, цілепокладання та забезпечення узгодженості, обов'язкової ідентифікації та оцінювання портфеля інвестицій, що дозволяє в підсумку планувати операційну діяльність, здійснити подальшу імплементацію та моніторинг результатів;

- інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури, який, на відміну від діючих, що носять фрагментарний характер, є системою взаємодії економічних і фінансових методів, способів, що виражаються в організації, плануванні, стимулюванні ефективного використання інвестиційних ресурсів;

- комплексний методичний підхід до оцінювання рівнів ризиковості інвестиційних проєктів, що здійснюється суб'єктами господарювання комунального сектора із застосування методів математичної статистики та експертних оцінок;

- методичні засади оцінювання комерційної ефективності інвестиційних проєктів, яка, на відміну від наявних, доповнена розрахунком впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств за допомогою методу таксономії;

набули подальшого розвитку:

– класифікація комунальних підприємств за чотирма класифікаційними ознаками, а саме: за підпорядкуванням органу місцевого самоврядування – розподіляє комунальні підприємства за органами місцевого самоврядування, які їх створили; за сферою діяльності – здійснює поділ комунальних підприємств за функціями, які вони виконують; за системою фінансування – здійснює поділ комунальних підприємств за джерелами їх фінансування; за суб'єктом обслуговування;

– підходи до застосування аналітичного інструментарію для виявлення загальних тенденцій результатів діяльності та визначення найбільш інвестиційно привабливих комунальних підприємств за допомогою трендових моделей;

– методичні підходи для виявлення найбільш значущих факторів за допомогою використання регресійної моделі на базі покрокового кореляційно-регресійного аналізу, що впливають на рівень ефективної діяльності комунальних підприємств, такі як коефіцієнт зносу основних засобів, продуктивність праці одного працівника, коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності);

– концептуальний підхід до методики оцінювання ефективності інвестиційних проектів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури, який, на відміну від діючих, був доповнений організаційною та економічною складовими й відповідними показниками;

– теоретичний підхід до розробки та адаптації бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури, який, на відміну від діючих, складається з трьох рівнів прийняття рішень, що відображають різні управлінські моделі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій і розробок, придатних для використання підприємствами різних форм власності та видів діяльності, а також державними органами, професійними організаціями й закладами вищої освіти, зокрема вони

стосуються пропозицій щодо методичних аспектів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури (Департамент міського господарства Одеської міської ради, акт №1365 від 04.12.2020 р.); побудови моделі системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств (КП ЖКС «Чорноморський», довідка №1979 від 31.12.2020); побудови моделі бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури; пропозиції відносно комплексного методичного підходу до оцінювання рівнів ризиковості інвестиційних проєктів, яка здійснюється суб'єктами господарювання комунального сектора із застосування методів математичної статистики (КП електричних мереж зовнішнього освітлення «Одесміськесвітло» акт № 02 – 16/1 від 02.02.2021); побудови трендових моделей для виявлення загальних трендів щодо розвитку підприємства (КП «Сервісний центр», довідка № 679-1/01-13 від 11.12.2020) та інші.

Наукові розробки дисертації прийняті до використання в навчальному процесі Одеського національного економічного університету під час викладання дисциплін: «Економіка підприємства», «Управління якістю і конкурентоспроможністю підприємства», «Планування і контроль на підприємстві», «Управління витратами», «Основи промислового та торговельного підприємництва» (довідка № 01-14/791 від 14.12.2020).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що містяться в дисертаційній роботі, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача. Конкретний вклад автора в праці, опубліковані у співавторстві, наведено в переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні пропозиції, висновки та рекомендації дисертації обговорені та схвалені на науково-практичних конференціях різних рівнів, зокрема міжнародних: «Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи»

(Запоріжжя, 2017); на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації світової економіки» (Київ, 2018); Актуальні питання розвитку сучасної економіки, управління та адміністрування: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 2019); Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти (Ужгород, 2020); Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 2020).

Публікації. Основні положення та результати дисертації викладено у 15 працях, зокрема в колективній монографії (загальним обсягом 60,88 друк. арк., особисто авторові належить 0,6 друк. арк.), 6 статтях у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 2,29 друк. арк.; 3 статтях у наукових періодичних виданнях інших держав (1 стаття внесена до міжнародної наукометричної бази SCOPUS, 1 стаття у наукових виданнях Європейського Союзу); 5 публікаціях у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій, становить 65,93 друк. арк., особисто здобувачеві належить 5,21 друк.арк. Публікації повною мірою відображають основні результати дисертації.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 200 сторінках. Список використаних джерел із 220 найменувань на 22 сторінках. Матеріали дисертації містять 24 таблиць, 21 рисунків та 12 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

1.1. Комунальна інфраструктура як фактор соціально-економічного розвитку регіону

Інфраструктура як економічна категорія є сукупністю підприємств і установ різних галузей економіки, які обслуговують кожну з цих галузей, ураховуючи виробничу сферу, сферу послуг, а також громадян окремої держави. Ці суб'єкти господарювання надають послуги для здійснення визначених виробничих, економічних та організаційних зв'язків між складовими ланками національного господарства, забезпечують гідні умови життя населення країни. В Україні, згідно з чинним законодавством, до таких суб'єктів господарювання належать комунальні підприємства, які відповідно до власника розподіляють на підприємства комунальної власності областей, комунальної власності міст, комунальної власності районів, комунальної власності районів у містах та комунальної власності сіл та селищ.

Суб'єкти господарювання комунальної сфери України є одними з найбільш збиткових у зв'язку з відсутністю необхідної системи фінансування та практичною відсутністю залучених інвестицій. За офіційними даними Державної служби статистики України в останні 5 років спостерігається негативна тенденція скорочення кількості комунальних підприємств, більше ніж на 2000 суб'єктів господарювання (2011 р. – 13024, 2012 р. – 12714, 2014 р. – 12512, 2015 р. – 11464, 2016 р. – 11438) [139, с. 106].

Питання управління суб'єктами господарювання комунальної власності неодноразово порушувалися в наукових працях В. Алексєєва, Е. Альтмана, В. Бабаєва, В. Бардакова, В. Борденюка, Л. Бражнікова, В. Воротіна, М. Забаштанського, В. Ігнатової, Г. Кадиків, Г. Козинець, В. Кравченка, В. Куйбіди, Ю. Лебединського, Т. Момот, О. Мордвінова, О. Нагорної,

Н. Нижник, С. Попової, Р. Таффлера, В. Толуб'яка, Р. Сайфуліна, О. Шевченко та ін.

За останні роки в Україні проведено реформу сфери комунальної інфраструктури, так звану децентралізацію, яка, зі свого боку, внесла істотні зміни до порядку функціонування цих підприємств, зокрема й до системи залучення інвестицій. На думку державної влади, результатом реформування стало підвищення зацікавленості органів місцевого управління в підвищенні доходів місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, поліпшення ефективності адміністрування податків і зборів. У зв'язку з цим змінюється підхід до управління комунальними суб'єктами господарювання, які є важливою ланкою в наповненні доходів місцевих бюджетів. Щодо використання коштів увага акцентується на необхідності формування найоптимальнішої структури бюджетних витрат, створенні ефективного й нечисленного управлінського апарату, здійсненні постійного аналізу використання бюджетних коштів та попередження випадків їх нераціонального використання. У зв'язку з утворенням об'єднаних громад в Україні у 2019 році почала спостерігатися позитивна тенденція щодо збільшення кількості зареєстрованих комунальних підприємств.

Однією з причин підвищення кількості комунальних підприємств у 2019 році стала необхідність створення суб'єктів управління об'єднаними громадами, а також перехід у комунальну власність частини загальноосвітніх установ. Наприклад, станом на 2019 рік, у комунальну власність прийнято 2674 загальноосвітні установи, а також зареєстровано 700 комунальних установ, які працюють у сфері соціальних послуг [92].

Проте серед зареєстрованих комунальних підприємств на сьогодні значна частка є таких, які є недіючими, або проходять процедуру ліквідації. Кількість діючих комунальних підприємств можна встановити аналізуючи інформацію, наведену на офіційних сайтах обласних державних адміністрацій та обласних центрів, які є безпосередньо власниками даних комунальних підприємств.

Проведений нами аналіз такої інформації дозволив установити кількість суб'єктів комунальної власності, про що наведено на рис. 1.1.

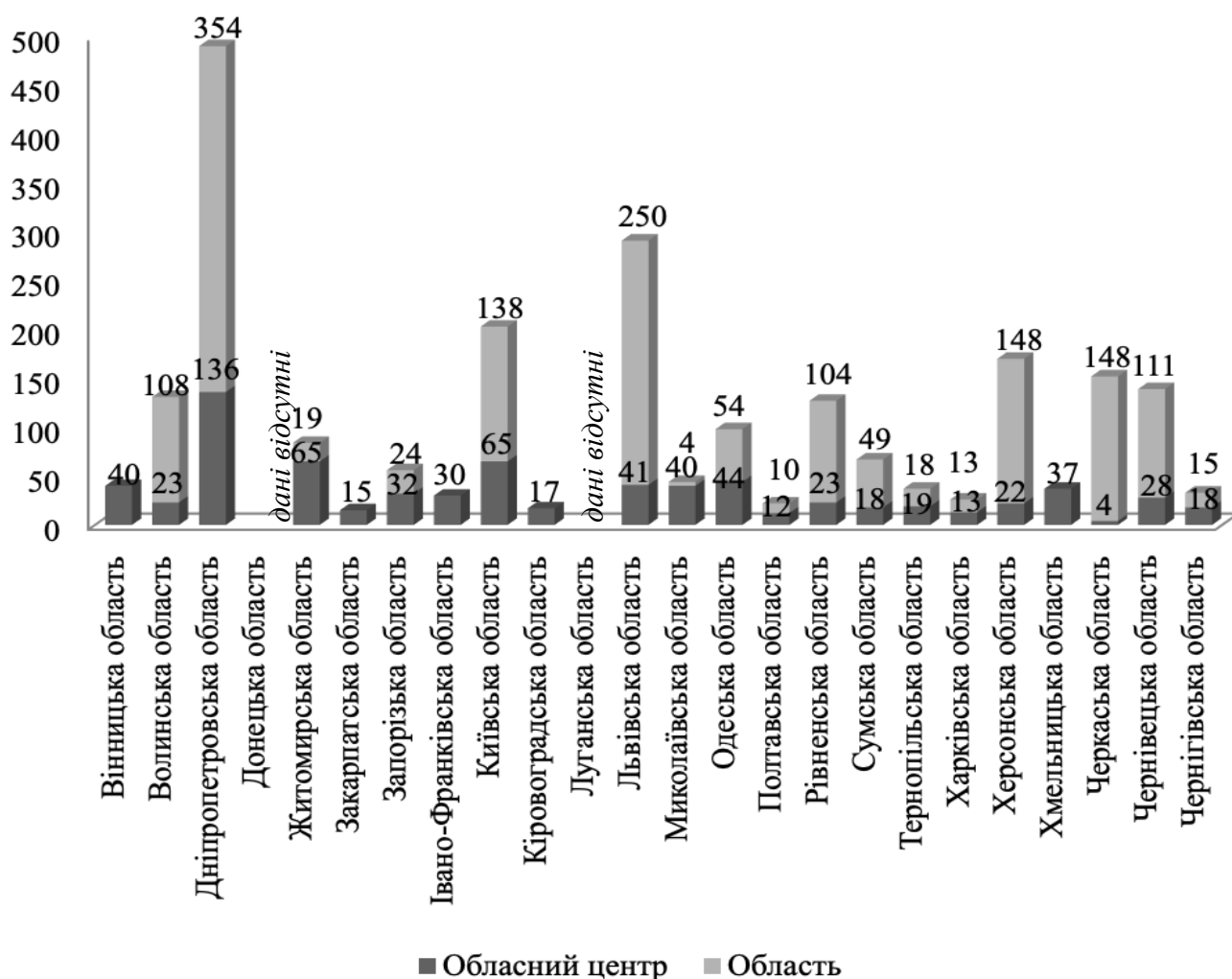


Рис. 1.1. Кількість діючих суб'єктів комунальної власності в розрізі областей та міст обласного призначення станом на початок 2018 року.

[сформовано на основі наданої інформації на офіційних сайтах міських рад та обласних державних адміністрацій (Додаток А)]

Як видно з рис. 1.1, в Україні спостерігається неоднорідність як загальної кількості комунальних підприємств за областями, так і в розрізі обласного центру або цілої області. Найбільша кількість комунальних підприємств діє в Дніпропетровській, Київській, Львівській, Черкаській та Херсонській областях.

Такий поділ можна було б пояснити наявністю міст-мільйонників у цих областях, проте такі області, як Одеська та Харківська, мають незначну кількість комунальних підприємств. Цю ситуацію можна пояснити наявністю в Україні процесу приватизації комунальних підприємств, що підвищує їхню ефективність та окупність, проте така приватизація здебільшого не відповідає вимогам чинного законодавства. Варто зазначити, що на рис. 1.1. не відображені комунальні підприємства АР Крим, яка є тимчасово окупованою територією, та немає даних щодо Луганської й Донецької областей через відсутність такої інформації на офіційних сайтах обласних державних адміністрацій. Крім того, на рисунку 1.1 не відображена кількість комунальних підприємств саме області в таких областях, як Вінницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська та Хмельницька, що також пов'язано з відсутністю такої інформації на офіційних сайтах обласних державних адміністрацій цих областей.

Відносно приватизації комунальних підприємств серед науковців давно точаться дискусії щодо типу кращого господарювання для сфери комунальних послуг. Однозначно відповісти на це питання складно через особливу специфіку цієї галузі.

Левада С. зазначає, що “соціальна специфіка діяльності підприємств житлово-комунального господарства полягає в незамінності та комплексності житлово-комунальних послуг, їх яскраво вираженою соціальною спрямованістю, відсутністю речової форми вироблених послуг і залежністю обсягу їх виробництва від споживання, а також у різномірності управління та відомчої роз’єднаності. Світовий досвід не дає однозначної відповіді на питання про необхідність приватизації підприємств житлово-комунальних послуг. Наприклад, у скандинавських країнах поєднуються сильний демократичний громадський контроль. Населення погоджується на високі податки задля того, щоб отримувати якісні соціальні послуги. У цих умовах участь держави й муніципалітетів у регулюванні житлово-комунальних

підприємств може бути більш значущою, а вимоги до конкуренції – зниженими” [76].

Соціальний характер комунальних послуг, обумовлений їхньою необхідністю для повсякденного життєзабезпечення, незамінністю й масштабами споживання, що визначає ступінь державного та місцевого регулювання, а відповідно, можливість застосування ринкових регуляторів.

На думку Т. С. Клебанової, О. В. Димченко та О. О. Рудаченко [51], структура комунального господарства кожного міста індивідуальна й залежить від таких груп чинників: географічних (розташування міста, природно-кліматичні умови, наявність корисних копалин); демографічних (щільність населення, кількість сімей, кількість дітей у сім'ї); виробничих (вид виробництва, галузева структура промисловості, наявність транспорту, інфраструктура); економічних (ступінь економічної самостійності регіону, дотаційність, середні показники трудомісткості й вартості ресурсів і готової продукції, розміри місцевих податків, середні доходи населення, фінансова стійкість і платоспроможність підприємств, рівень платоспроможності населення та ін.; соціальних (соціальна стабільність у регіоні, рівень безробіття, соціальна структура населення, національні особливості та традиції, уклад життя та ін.); екологічних (концентрація викидів в атмосферу й водойми, екологічні вимоги до продукції, що випускається, збереження навколишнього середовища).

Сутність та значення такого поняття, як «комунальне підприємство» сформульовано в пп. 3.1.6 Класифікації організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004, затвердженої наказом Державного комітету статистики України від 25.06.2004 року № 401 [50] та акцентує увагу на тому, що комунальне підприємство діє на основі комунальної власності територіальної громади.

Відповідно до міжнародної енциклопедії «Британіка» [200], «комунальне підприємство – це підприємство, що надає певні види послуг для громадськості, зокрема транспортних послуг загального призначення

(автобуси, авіакомпанії, залізниці, рухомий склад вантажоперевізників, трубопроводи тощо); послуг зв'язку – телефон та телеграф; послуги органів влади, послуги з тепло-, світло- та водопостачання, послуги санітарії тощо. У більшості країн такі підприємства є державними, але в Сполучених Штатах Америки вони переважно є приватними та управляються за наявності жорсткого державного регулювання». Наприклад, у всіх штатах США є регуляторні комісії, а у федерального уряду є кілька, включаючи Комісію міждержавної торгівлі, Рад цивільної авіації, Федеральну енергетичну комісію, Федеральну комісію зв'язку та Комісію з цінних паперів та бірж.

Схоже тлумачення наводиться в найбільшому інвестиційному словнику «Investor Words» [201], відповідно до якого комунальне підприємство – «організація, яка надає для громадськості такі послуги, як вода, енергетика, транспорт або телекомунікації. Фірми, що надають ці послуги, іноді отримують монопольне становище за сприяння уряду, що здійснюється з метою кращого забезпечення інтересів споживачів».

Класичне пояснення необхідності регулювання комунальних послуг полягає в тому, що це суб'єкти господарювання, у яких технологія виробництва, передача та розподіл майна неминуче призводить до повного або часткового монопольного становища, тобто за своєю суттю є природними монополіями. Монополія виникає внаслідок економії масштабу в конкретній галузі, великих капітальних витрат, характерних для таких підприємств, нееластичності попиту серед споживачів комунальних послуг. Ураховуючи тенденцію монополії та потенціал монополістичної цінової практики, державне регулювання вже протягом століть застосовується до таких представників бізнесу. На практиці державне регулювання має на меті забезпечити такий стан, за якого суб'єкт комунальної власності слугує всім суб'єктам, які створюють попит на комунальні послуги та можуть платити за них, працює в безпечному режимі, обслуговує всіх споживачів на рівних умовах і встановлює справедливі та об'єктивні тарифи.

Сінческул І. Л. виділяє характерні риси господарської діяльності комунальних підприємств, до яких відносить:

- 1) особливий підхід до ціноутворення послуг, що надаються, установлення єдиних тарифів;
- 2) наявність субсидій, дотацій, цільового фінансування з боку держави та органів місцевого самоврядування;
- 3) наявність значного обсягу дебіторської заборгованості за надані послуги (перш за все, бюджетних організацій і населення), зокрема сумнівної та безнадійної;
- 4) наявність значної кредиторської заборгованості перед постачальниками за споживані ресурси (газ, електроенергію тощо);
- 5) особливий порядок оподаткування послуг за окремими категоріями замовників (касовий метод) [132, с. 94].

Отже, виходячи з вищевикладеного можемо дійти висновку, що комунальне підприємство – суб'єкт господарювання, утворений органами місцевого самоврядування у формі юридичної особи, для надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, та працює за принципом самоокупності.

На рис. 1.2. наведемо основні переваги створення та функціонування комунальних підприємств.

Охарактеризуємо коротко наведені на рис. 1.2. переваги створення та функціонування суб'єктів комунальної власності. Задоволеність потреб громадян певної територіальної одиниці. Ця перевага впливає із самого визначення та сутності комунальних підприємств і пов'язана з тим, що кожен орган місцевого самоврядування створює таку кількість і такі види комунальних підприємств на тій територіальній одиниці, щодо якої поширюються повноваження такого органу, які максимально задовольняють потреб громадян.

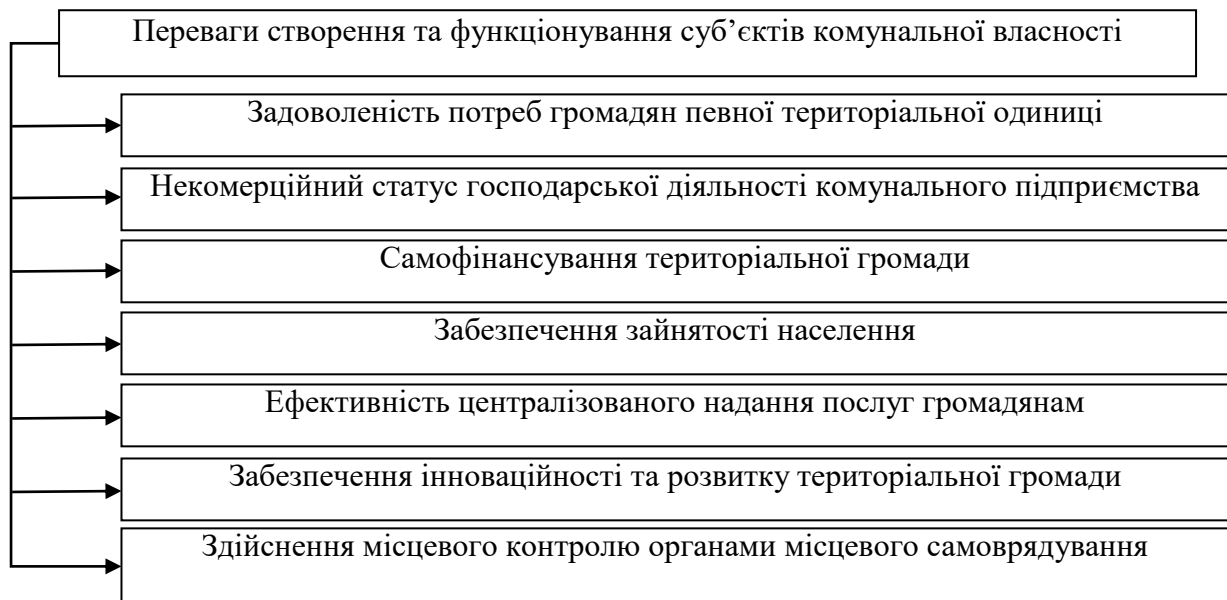


Рис. 1.2. Основні переваги створення та функціонування суб'єктів комунальної власності

Джерело: складено автором

Некомерційний статус господарської діяльності комунального підприємства сприяє ефективному й об'єктивному встановленню тарифів для населення в розмірах, що покривають витрати на надання таких послуг без додаткового отримання прибутків та надприбутків.

У статті 52 Господарського кодексу України звертається увага на той факт, що некомерційне господарювання – це самостійна систематична господарська діяльність, без мети одержання прибутку [24].

Самофінансування територіальної громади є перевагою, яка впливає з особливостей перерозподілу грошових коштів, які лишаються на балансі комунального підприємства. Механізм полягає в тому, що частина грошових коштів, які сплачуються громадянами за отримання комунальних послуг, спрямовується на покриття собівартості таких послуг, частина – на оновлення матеріально-технічної бази комунального підприємства та визначена частина перерозподіляється органам місцевого самоврядування для наповнення місцевого бюджету.

Забезпечення зайнятості населення. Ця перевага полягає в тому, що особливості роботи окремих комунальних підприємств та особливості надання окремих комунальних послуг населенню не вимагають від працівника спеціальних знань та спеціального рівня освіти, що зі свого боку, сприяє працевлаштуванню громадян без наявної вищої освіти, громадян з обмеженими можливостями, громадян передпенсійного віку тощо.

Ефективність централізованого надання послуг громадянам полягає в тому, що практично всі комунальні послуги надаються більш ефективно, якщо вони надаються централізовано, що дозволяє встановлювати одні правила, тарифи, порядок обслуговування населення.

Забезпечення інноваційності та розвитку територіальної громади впливає із сучасних умов господарювання комунальних підприємств, особливо після впровадженої системи децентралізації в Україні. Комунальні підприємства, як і комерційні суб'єкти господарювання, повинні використовувати новітні технології надання того чи іншого виду послуг, здійснювати постійне оновлення матеріально-технічної бази. Ця система давно використовується в зарубіжних країнах, де кожна територіальна громада намагається створити власний автентичний товар або послугу, що вигідно вирізнятиме її серед інших у країні загалом та сприятиме залученню додаткових «зовнішніх» фінансових ресурсів.

Здійснення місцевого контролю органами місцевого самоврядування полягає в тому, що діяльність комунальних підприємств має відповідати стратегії розвитку регіону, відповідати запитам громадян, які проживають у цьому регіоні та відповідати вимогам чинного законодавства.

Як уже зазначалось вище, управлінню діяльності комунальних підприємств присвячена низка наукових праць українських та зарубіжних учених, проте недостатньо розроблена, практично відсутня науково обґрунтована класифікація комунальних підприємств.

Наприклад, М. В. Гончаренко [23] зазначає, що за своїми функціями комунальні підприємства можна поділити на дві групи, які потребують різних

підходів до управління цими підприємствами: об'єкти соціального характеру та комерційні об'єкти.

До об'єктів соціального характеру належать: мережа забезпечення населення комунальними послугами, освітні заклади й заклади охорони здоров'я, об'єкти інфраструктури міста, житловий фонд та ін.

Комерційні об'єкти, за М. В. Гончаренко, – це підприємства комунальної власності, які не виконують певних соціальних функцій: офіси, нерухомість торговельного та складського призначення тощо.

Не погоджуємося з такою класифікацією, оскільки вона суперечить самій меті створення комунальних підприємств та їхньої сутності, яка полягає в тому, що згідно із законодавством України, комунальні підприємства не є комерційними.

Ружинська Н. О. використовує інший підхід до поділу об'єктів комунальної власності: 1) санітарно-технічні підприємства, до яких входять підприємства водогінно-каналізаційного господарства (постачання питної води, каналізація та ін.), підприємства з прибирання територій та санітарного очищення населених місць; 2) транспортні підприємства – міський громадський пасажирський транспорт (метро, трамвай, тролейбус, автобус, таксі, фунікулер, канатна дорога), водний транспорт місцевого призначення; 3) енергетичні підприємства – електричні, газові, теплорозподільні мережі, освітлення, об'єкти комунальної енергетики, котельні, електростанції та теплоелектростанції [127, с. 20].

Усі інші види Ружинська Н. О. відносить до таких груп, як благоустрій територій (шляхове господарство, зелене господарство, зовнішнє освітлення, ритуальне обслуговування) та житлове господарство (ремонтні підприємства, експлуатаційні підприємства).

Прокопенко О.О. визначає групи, за якими поділяються комунальні підприємства, ураховуючи призначення та функції комунальних підприємств. Автор комунальні підприємства поділяє на такі групи [120]:

- санітарно-технічні (водопроводи, каналізація, підприємства із санітарної очистки);
- транспортні (трамваї, тролейбуси, автобуси, метрополітен та ін.);
- комунальної енергетики (електричні, газові, теплові мережі та ін.);
- комунального обслуговування (готелі та ін.);
- підприємства та організації зовнішнього міського (селищного) благоустрою (підприємства шляхового господарства, озеленення, вуличного освітлення та ін.).

Вважаємо, що класифікація комунальних підприємств повинна відповідати видам суб'єктів комунальної інфраструктури, які нині здійснюють своє функціонування. Для розробки авторського підходу щодо класифікації комунальних підприємств використовуємо перелік комунальних підприємств, які функціонують на території України відповідно до офіційних даних міських рад та обласних державних адміністрацій (рис. 1.3).

Охарактеризуємо коротко запропоновані види суб'єктів комунальної власності.

Перша класифікаційна ознака за підпорядкуванням органу місцевого самоврядування розподіляє комунальні підприємства за органами місцевого самоврядування, які їх створили.

Друга класифікаційна ознака – за сферою діяльності, здійснює поділ комунальних підприємств за функціями, які вони виконують:

- заклади культури та архітектури (бібліотеки, заповідники, філармонії, театри, центри народної творчості, музеї, археологічні центри, парки, кінотеатри, обрядові зали тощо);
- заклади соціального захисту та забезпечення (інтернати, пансіонати, центри соціально-психологічної підтримки тощо);
- заклади охорони здоров'я (поліклініки, стоматологічні клініки, аптеки, ветеринарні аптеки та клініки, заклади профдезінфекцій, лікарні, дитячі оздоровчі центри, санаторії тощо);

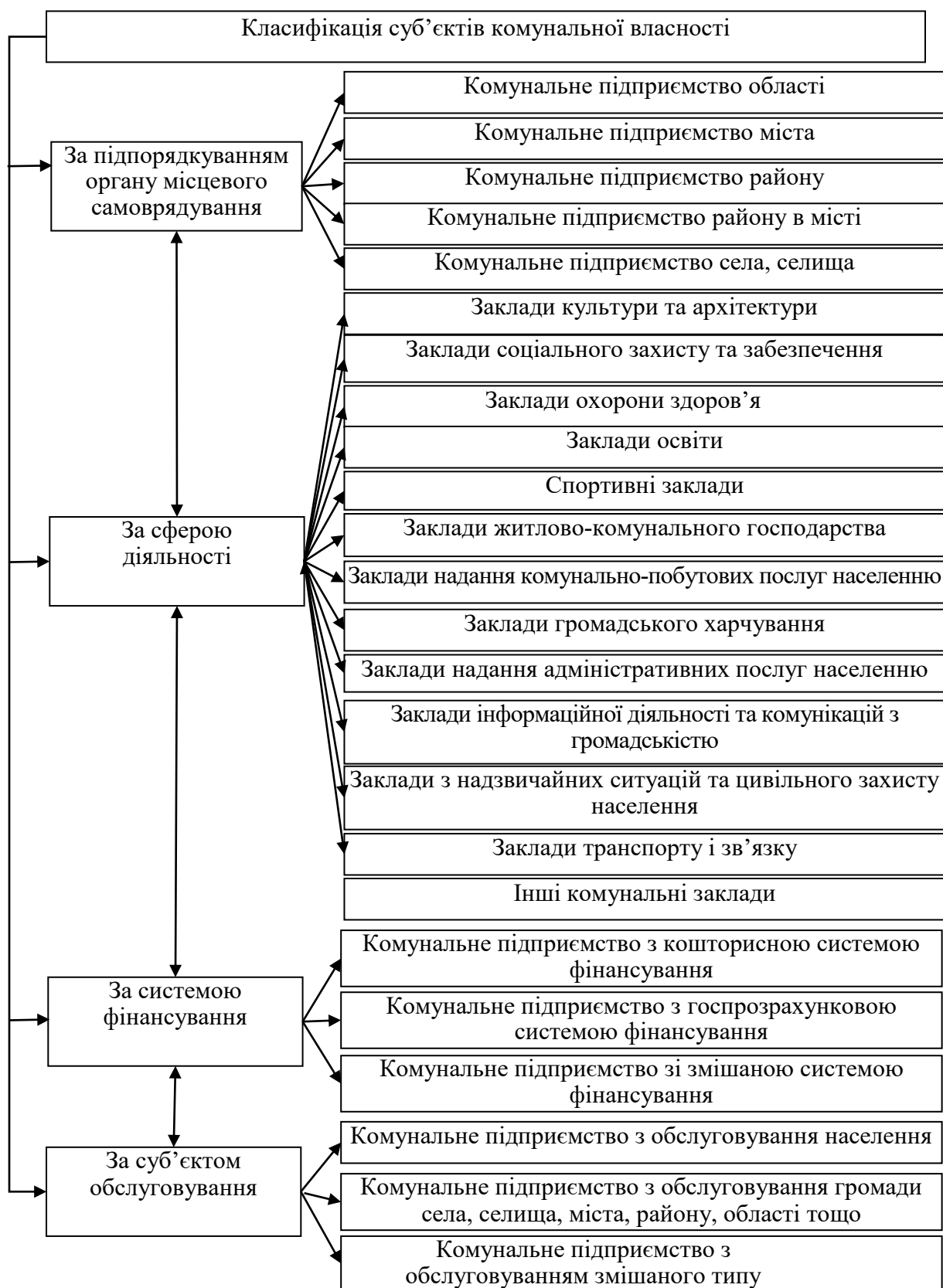


Рис. 1.3. Класифікація суб'єктів комунальної власності

Джерело: складено автором

– заклади освіти (центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, будинки вчених, загальноосвітні навчальні заклади, школи-інтернати, спеціалізовані школи олімпійського резерву, позашкільні навчальні заклади, ліцеї, навчально-реабілітаційні центри, навчальні комбінати, коледжі тощо);

– спортивні заклади (спортивні комплекси, спортзали, школи спортивної майстерності, центри фізичної культури і спорту інвалідів тощо);

– заклади житлово-комунального господарства (заклади водопостачання, енергопостачання, газопостачання, експлуатація штучних споруд, електричних мереж зовнішнього освітлення, житлові та виробничі ремонтно-експлуатаційні підприємства, готельні господарства, містобудівні підприємства тощо);

– заклади надання комунально-побутових послуг населенню (заклади централізованого господарського обслуговування, спеціалізований комбінат комунально-побутового обслуговування тощо);

– заклади громадського харчування (їдальні, кафетерії, ресторани тощо);

– заклади надання адміністративних послуг населенню (інформаційні центри, центри з підтримки малого та середнього бізнесу, бюро технічних документацій тощо);

– заклади інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю (рекламні агентства, друкарні, редакції газет та журналів тощо);

– заклади з надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення (комунальні аварійно-рятувальні служби тощо);

– заклади транспорту і зв'язку (трамвайно-тролейбусні управління, підприємства з експлуатації доріг тощо);

– інші комунальні заклади (центри інвестицій, агентства з управління майном, агентства з регіонального розвитку, центри екологічного моніторингу, центри з обслуговування закладів охорони здоров'я та освіти тощо).

У класифікації «за сферою діяльності» нами надано перелік типів комунальних підприємств, які найчастіше трапляються на території України.

Третя класифікаційна ознака – за системою фінансування, здійснює поділ комунальних підприємств за джерелами їх фінансування:

- комунальне підприємство з кошторисною системою фінансування (підприємства, що повністю фінансуються з місцевого бюджету);
- комунальне підприємство з госпрозрахунковою системою фінансування (підприємства, що повністю перебувають на самоокупності);
- комунальне підприємство зі змішаною системою фінансування (підприємства, які частково фінансуються з місцевого бюджету, а частково через надання послуг, незаборонених чинним законодавством).

Четверта класифікаційна ознака – за суб'єктом обслуговування:

- комунальне підприємство з обслуговування населення (підприємства, створені з можливістю обслуговування кожного окремого громадянина – медичні заклади, підприємства електропостачання, водопостачання тощо);
- комунальне підприємство з обслуговування громади села, селища, міста, району, області тощо (підприємства, які обслуговують одночасно населення окремої територіальної одиниці або району міста тощо – заклади з вивезення та переробки відходів, сміття тощо, заклади з обслуговування мереж транспортування газу, котельні тощо);
- комунальне підприємство з обслуговуванням змішаного типу (заклади, які можуть одночасно надавати послуги як окремому громадянину, так і громаді загалом – наприклад, заклади, що забезпечують теплопостачання, надають послуги як окремому громадянину (у разі постачання до будинків, що належать до житлового фонду), так і громаді (у разі постачання до інших комунальних закладів).

Зазначимо, що всі чотири запропоновані класифікаційні ознаки перехресні й не виключають одна одну, тобто зазвичай кожне комунальне підприємство містить одночасно один із видів кожної класифікаційної ознаки.

Наприклад, коледж – комунальний заклад міської ради, заклад освіти та комунальне підприємство зі змішаною системою фінансування.

Науковцями та практиками останнім часом досить гостро порушуються питання щодо проблем функціонування комунальних підприємств.

Так, у своєму інтерв'ю Іван Лукеря, адвокаційний менеджер Українського незалежного центру політичних досліджень, зазначив стосовно проблеми розкриття інформації про діяльність комунальних підприємств, що «вся доступна інформація, щоб люди могли дізнатися про якість послуг, зводиться до того, що є комунальне підприємство, воно щось робить і потребує грошей з бюджету. Бо всі комунальні підприємства збиткові. І живуть виключно за кошти міського бюджету. Крім того, що люди сплачують за послуги, комунальне підприємство постійно дотується з міського бюджету з податків, тобто йде подвійне фінансування. Це з одного боку логічно, тому що не всі комунальні підприємства можуть заробляти, але хоча б покривати послуги вони мають за рахунок тарифів. І от жодної інформації, жодної звітності, жодних оприлюднених актів, навіть виключного переліку послуг, яке надає підприємство, знайти неможливо. Станом на сьогодні всі комунальні підприємства мають оприлюднювати інформацію про укладені договори, про структуру тарифів, про проведення аудиту тощо, тобто величезний перелік інформації щодо своєї діяльності. На практиці жодне комунальне підприємство цього не виконує, тобто йде пряме порушення закону» [80].

Левада А. зазначає, що «за останні десять років кількість старого та аварійного житла у столиці збільшилася більш ніж у два рази. Зношеність житлового фонду наблизилася до 55 % рубежу. При цьому 30 % основних фондів житлово-комунального господарства вже повністю відслужили нормативні терміни, в тому числі понад 45 % ліфтів, 34 % котлів, 32 % ємкостей, що працюють під тиском, 28 % трубопроводів пари. У той самий час втрати електроенергії, тепла, води та інших ресурсів доходять до 40 %. Водночас щорічно капітально ремонтується лише 1 % від усього житлового фонду при нормі 5 %. Фактична заміна інженерної інфраструктури порівняно з

обсягами необхідної термінової заміни з причини крайнього ступеня її зношеності складає: теплових мереж – 18 % від необхідного, водопровідних мереж – 10 %, каналізаційних мереж – 13 %, електричних мереж – 15 % » [76].

Серед основних факторів, що обмежують бажання приватних інвесторів фінансувати капітальні вкладення в комунальну інфраструктуру й негативно впливають на формування та реалізацію інвестиційної привабливості, Левада А. виділяє таке [76]: 1) адміністративні та нормативно-правові бар'єри; 2) відсутність дієвих механізмів та інструментів управління інвестиційною базою ЖКП; 3) низькі доходи населення, що визначають його високу чутливість до змін рівня тарифів. Вартість житлово-комунальних послуг критична для рівня доходів більшої частини громадян; 4) інформаційний бар'єр – немає інформації про об'єкти інвестування для інвесторів; 5) високий ступінь невизначеності фактичного стану основних фондів, переданих в управління приватним підприємствам; 6) дефіцит кваліфікованого персоналу, відсутність знань і досвіду, і, як наслідок, у комунальних підприємств немає фахівців, здатних грамотно підготувати інвестиційний проєкт, який би відповідав усім вимогам.

Щодо вирішення проблем функціонування комунальних підприємств, зокрема столиці України, Лукеря І. пропонує «взагалі переглянути сферу послуг у місті, тому що комунальних підприємств у Києві більше ста, а тих, що працюють, - десять. Решту всього майна, яке є на балансі комунальних підприємств, потрібно роздати, продати чи здати в оренду, а комунальні підприємства ліквідувати. По-друге, потрібно переглянути, що можна віддати в приватні руки. Наприклад, у Тернополі немає комунального підприємства з прибирання снігу, цим займається бізнес, який виграв на тендері. Тільки ті послуги, які не може надавати приватний сектор, повинні залишатися за комунальним сектором. Зараз стоїть питання щодо реформи комунального сектора, а в нас немає навіть комплексної стратегії. Її потрібно розробити на національному рівні профільним міністерствам» [80].

Гончаренко М. В. зазначає, що підприємства комунальної форми власності мають найгірші показники фінансово-господарської діяльності і у зв'язку з цим виникає дефіцит інвестиційних ресурсів, які могли б допомогти комунальним підприємствам [23].

Як бачимо, комунальна сфера господарювання України характеризується низкою проблем, які необхідно негайно вирішувати. Наявність таких проблем є причиною неефективного відтоку грошових коштів з місцевого бюджету, які можуть іти на розвиток регіону, та є передумовою непрозорої системи тарифікації окремих послуг для населення.

Крім того, на вітчизняних комунальних підприємствах необхідно запроваджувати новітні підходи до управління такими підприємствами, запроваджувати системи ефективності діяльності посадових осіб, змінювати підхід до бюджетування таких підприємств. За кордоном давно існує практика зміни стратегій управління діяльністю комунальних підприємств для підвищення ефективності їхньої діяльності.

«Історично комунальні підприємства мали на меті досягнення цілей для агресивного управління попитом (Demand-Side Management), високої надійності та низьких тарифів, а також для забезпечення відмінного обслуговування клієнтів. Але ми постійно чуємо від комунальних служб, що департаменти, відповідальні за кожен з цих сфер, прагнуть працювати окремо. Успішним комунальним підприємствам доведеться приймати цілісний, вирівняний підхід до задоволення потреб клієнтів. Клієнти хочуть бути продуктивними, самостійними та безпечними – усе це може бути забезпечено електрикою та газом, але багато хто все ще сприймає свою корисність лише як невелику частину, яка відповідає цим потребам. Суть Customer-Side Management полягає в такому: комунальні підприємства повинні ставити клієнтів у центрі своїх бізнес-стратегій, ініціативи планування та зусиль щодо впровадження, якщо вони сподіваються залишатись актуальними для майбутніх споживачів енергії» [211].

Отже, нами розглянуто стан функціонування комунальних підприємств в Україні та визначено їхні основні проблеми. Аналіз змісту та призначення комунальних підприємств дозволив розробити авторський підхід до визначення категорій «комунальне підприємство» та сформувати основні переваги діяльності таких суб'єктів господарювання. На основі аналізу офіційної інформації органів місцевого самоврядування щодо основних типів та видів комунальних підприємств, які функціонують в Україні, розроблено класифікацію комунальних підприємств за чотирма класифікаційними ознаками.

1.2. Стратегічні підходи до управління інвестиціями в підприємства комунальної інфраструктури

Кілька останніх досліджень щодо майбутнього секторів інфраструктури показали, що розрив між вимогами щодо забезпечення комунальних послуг та спроможністю державного сектора для задоволення цих вимог постійно зростає.

Комунальні підприємства часто нехтують набуттям та розвитком адекватних можливостей, включаючи передові інструменти управлінських рішень для довгострокового планування інвестицій, системи фінансового та операційного контролю, ноу-хау в управлінні попитом або компетенції з питань регуляторних питань та нових технологій. Цей розрив у можливостях підкреслюється проблемами, що виникають, а саме: підвищення невизначеності в соціально-технічних умовах, масово розширені інвестиційні потреби, зміна цілей, лібералізація ринку та зміна регуляторних норм.

Швидка урбанізація та загальна тенденція в державних адміністраціях приділяє мало уваги часто тривожному стану інфраструктурних систем, та роблять цей розрив ще більш критичним.

Частково, як наслідок, інтенсивна політична дискусія принципово ставить під сумнів найважливіші цілі управління комунальними та інфраструктурними мережами.

Здатність суб'єктів господарювання комунальної власності ліквідувати цей розрив у можливостях часто вважається обмеженою. На організаційному рівні комунальні організації повинні вирішувати різні економічні, екологічні та соціальні цілі, вага цих цілей варіюється від організації до організації. Однак керівникам комунальних служб часто не зрозуміло, як зважити відповідність різних цілей та пов'язаних з цим компромісів, що ускладнює виявлення та придбання належних можливостей. Нарешті, комунальні організації схильні оцінювати обмежений спектр варіантів. Це пов'язано з тим, що багато комунальних служб неохоче створюють потужні управлінські команди. Тому прийняття стратегічних рішень часто делегується інженерам-консультантам. Цей розподіл праці може спричинити кадрову проблему, яка ризикує сприяти утвердженню усталених технологічних та організаційних парадигм і таким чином обмежує розглянутий діапазон варіантів.

Як контрзахід проти розширення розриву в можливостях в Україні були запропоновані фундаментальні ініціативні реформи, спрямовані на приватизацію та лібералізацію. Аргумент полягає в тому, що розвиток приватного бізнесу може гарантувати інвестиції в основні активи. Однак за останні кілька років спроби приватизувати комунальні послуги також спровокували сильну політичну опозицію, і тому не завжди є життєздатною альтернативою. Окрім політичних перешкод, приватні компанії також іноді неохоче займаються сферами комунальних послуг. Прибуткові приватні інвестиції в інфраструктурний сектор вирішально залежать від здатності країни забезпечити стабільне й надійне інституційне середовище для інвесторів.

На нашу думку, приватизація не є необхідною передумовою для подолання прогалини в можливостях. Комунальні підприємства можуть визначити можливості подолати зміни, застосовуючи адекватні процеси управління та прийнявши їх до своїх конкретних обставин. Реалізуючи

відповідні формальні процеси стратегічного планування, комунальні організації повинні мати можливість подолати свої обмеження у виявленні дефіциту спроможності та обрати адекватні стратегії, які не лише компенсують цей дефіцит, але й ефективно враховувати конкретні цілі кожної організації. Багато досліджень з питань стратегічного планування [121; 204; 205; 170; 153; 25] в комунальних організаціях дозволяють зробити два основні висновки:

- по-перше, відповідні форми стратегічного планування підтримують виявлення та розвиток необхідних можливостей у комунальних підприємствах. Розрив у можливостях стає менш вираженим, якщо менеджмент комунальних підприємств здійснює адекватні процеси стратегічного планування.

- по-друге, ідентифіковані стратегії все ще можуть істотно відрізнятися в різних сферах діяльності через розходження цілей, що переслідуються.

Отже, широке застосування методів стратегічного планування, особливо інвестиційними процесами, комунальними підприємствами, як правило, закриває розрив у можливостях, але призводить до збільшення неоднорідності організаційних форм у секторі.

Таким чином, варіації в організаційних формах, імовірно, залишаться значними протягом значного часу в майбутньому.

Розглянемо особливості стратегічного планування в галузях інфраструктури.

Стратегічне планування – це сукупність процесів, які використовуються організаціями для досягнення кращого погляду на майбутнє, досягнення спільного розуміння між різними сторонами щодо того, як повинна діяти організація, і приведення різних інтересів до спільної мети.

Стратегічне планування – це добре налагоджена сфера управління, і впродовж останніх десятиліть були розроблені різноманітні методи, що дозволяють прийняти управлінські рішення в умовах невизначеності та складності. Їхня мета – подолати характерні когнітивні упередження людини, такі як надмірна впевненість, і створити основу для процесу прийняття рішень через структурування складних та взаємозалежних майбутніх подій.

Можна застосовувати стратегічні підходи до управління інвестиціями в підприємства комунальної інфраструктури з боку муніципальних органів влади, базуючись на теорії управління портфелем (Portfolio management) – теорія стратегічного планування, яка націлена на досягнення збалансованого набору інвестицій, що зменшить невизначеність і максимізує ймовірність досягнення потенційної прибутковості.

Ця концепція була розроблена Г. Марковіцем [189; 190] на початку п'ятдесятих років, у якій досліджуються способи максимізації очікуваного доходу на інвестиції, що становлять портфель цінних паперів за правильного розподілу ризику. Марковіц вважав, що раціональні інвестори будуть ризикувати своїми заощадженнями тільки в тому разі, якщо очікуваний дохід буде достатньою компенсацією за ризик. Значна частина інвесторів вважає за краще мати ефективний інвестиційний портфель (efficient portfolio), тобто максимальну безпеку вкладень щодо очікуваного доходу або максимально високий дохід щодо даного ступеня ризику. Практичні висновки «портфельної» теорії полягають у тому, що інвестори повинні правильно розподіляти ризики, складаючи свій портфель з різних інструментів фондового ринку.

Нами використовувалася система процесів і методів, що ґрунтуються на застосуванні теорії управління портфелем для вирішення завдань стратегічного планування на все більш складному й конкурентному ринку комунальних послуг. Конкретна мета процесу стратегічного планування управління інвестиціями полягає в тому, щоб розробити довгостроковий план, який продемонструє, що комунальні підприємства можуть:

- оцінювати й розвивати ринкові можливості;
- оптимізувати використання активів і інвестицій;
- оцінювати й управляти інвестиційними ризиками;
- захищати й розширювати частку ринку, і, можливо, найголовніше,
- поліпшити обслуговування клієнтів і суспільне сприйняття.

Стратегічне планування має велике значення, особливо для організацій, що зазнають викликів від швидкозмінної кон'юнктури ринку. Для муніципальних підприємств це значення реалізується через:

- узгодження основних інвестиційних ресурсів із стратегічними цілями та завданнями;
- орієнтацію на стратегічні (на відміну від тактичних) інвестицій та діяльності;
- ефективне збалансування декількох, часто конкуруючих цілей, визначених як у грошовій, так і в негрошовій формі;
- пов'язування процесу встановлення стратегічних цілей з процесами щорічного бюджетування та розподілу ресурсів;
- розробку стратегій управління ризиками, що впливає з чіткого врахування невизначеності операцій та інвестицій;
- визначення та відстеження ефективності корисних програм через обмежену кількість об'єктивних, відповідних показників, безпосередньо пов'язаних із стратегічними цілями організації;
- розробку інструментів управління комунальними підприємствами для полегшення стратегічного розподілу ресурсів, підтримання стратегічного планування та забезпечення своєчасного реагування на зміни ринкових умов.

Вищезазначені цілі можуть бути досягнуті внаслідок застосування теорії управління портфелем: добре налагодженої методики приватного сектора для прийняття інвестиційних рішень для вирішення проблем управління муніципальними підприємствами. Ця методика передбачає збалансування можливостей інвестування ресурсів для управління ризиками та досягнення стратегічних цілей. Застосування методики до комунальних підприємств передбачає розробку бізнес-стратегії, яка сприяє посиленню позицій на ринку та заохочує підприємницькі інвестиції, як тільки будуть задоволені основні вимоги до обслуговування клієнтів та буде досягнута ефективність основних послуг.

Інтеграція стратегічного планування на основі теорії управління портфелем вважається природним мостом між стратегічним плануванням щодо встановлення цілей та розробкою річних операційних та капітальних бюджетів. Процедурно стратегічні цілі та завдання виражаються у вигляді обмеженої кількості чітко визначених показників ефективності. Стратегічні інвестиції потім ідентифікуються як розподілені в ресурси (наприклад, наявні кошти, кадрові ресурси), які дадуть значний прогрес у напрямі досягнення стратегічних цілей, з обов'язковим посиленням на показники ефективності, що тісно пов'язані зі стратегічними цілями.

У практичній площині кожна така інвестиція повністю характеризується з точки зору очікуваної ефективності та пов'язаних із цим ризиків. Потенційні інвестиції визначаються пріоритетом на основі прогнозованих результатів і включаються в стратегічний портфель для досягнення збалансованого масиву інвестицій, що пом'якшує невизначеність і, ймовірно, реалізує потенційну віддачу. Потім вибране портфоліо відображається в подальших документах щодо планування бюджету та ресурсів програми, які конкретніше зосереджуються на тактичних вимогах функціонування комунальних послуг.

Отже, стратегічне планування стає фазою щорічного циклу планування комунального бізнесу, що забезпечує механізм, за допомогою якого стратегічні цілі перетворюються на конкретний, пріоритетний план роботи для операційних підрозділів комунальних підприємств.

Стратегічні дії управління інвестиціями в підприємства комунальної інфраструктури влади подані на рис. 1.4 «Основні етапи процесу стратегічного планування» та здійснюються у такій послідовності: встановлюються цілі; визначаються показники ефективності; визначаються стратегічні інвестиції, оцінюються та визначаються пріоритети; і вибрані інвестиційні портфелі включаються в бюджет.

Зосередившись на інвестиціях, які мають стратегічний характер, можна використовувати та розподіляти ресурси, які забезпечують суттєве просування встановлених цілей для надання якісних комунальних послуг, також можна

уникнути бюджетування за замовчуванням та вносити додаткові коригування у status quo.



Рис. 1.4. Основні етапи процесу стратегічного планування

Джерело: складено автором

Стратегічне планування створює середовище, яке підтримує та заохочує інновації. Тактичні деталі бюджетування позицій, реінжинірингу бізнес-процесів та організаційної реструктуризації не розглядаються як внутрішня політика, а скоріше використовуються для здійснення стратегічних інвестицій, а також для вдосконалення надійних та стійких операцій з надання якісних послуг.

Відповідно, добре функціонуючий процес стратегічного планування надає практичний документ для ефективного управління комунальними послугами, про який регулярно йдеться, який оновлюється без особливих труднощів, що змушує зосереджуватися на стратегічних заходах щодо ефективності.

Довгострокова стійкість процесу стратегічного планування може бути підтримана за допомогою декількох прийомів, що забезпечують побудову ефективного взаємозв'язку між заявами про високі стратегічні цілі та складанням бюджету за рядками, включаючи обмеження кількості заходів стратегічної ефективності, які служать для посилення організаційної спрямованості; інтеграцію стратегічного планування в річний цикл бізнес-планування; використання стислих, доступних, але всебічних інструментів для подання інформації та оцінювання потенційних варіантів стратегічних інвестицій; і репрезентацію стратегічного інвестиційного портфеля з точки зору одно- та п'ятирічних робочих програм (для яких визначені конкретні основні етапи та обов'язки).

Отже, стратегічний план – це головний механізм, за допомогою якого комунальні підприємства можуть оцінювати свою ринкову позицію та визначати відповіді на зміни ринкових умов.

Комунальні підприємства за останнє десятиліття зазнали значних змін у структурі та динаміці ринків, на яких вони працюють. Вимоги до регулювання, вимоги розширення системи та обмеження підтримки розвитку державної інфраструктури, посилення тиску на генерування доходів. У той же час, конкуренція в приватному секторі та нинішні пакети послуг пропонують як вимоги щодо обмеження тарифів, так і модифіковані очікування щодо традиційних обсягів послуг комунальних служб.

Більше ніж будь-коли раніше комунальні підприємства працюють на складному, конкурентоспроможному та динамічному ринку, на якому виживання залежить від їхньої здатності захищати й розширювати частку ринку, керувати ризиками та покращувати задоволеність споживачів.

У цьому контексті комунальні підприємства повинні оцінювати свою ринкову позицію, діяти стратегічно та розміщувати ресурси для реагування на швидко мінливу кон'юнктуру ринку. Як показує порівняння комунальних послуг (наприклад, телефонні, електричні, кабельні сервіси), успіх буде досягнутий завдяки ефективній доставці традиційних послуг у поєднанні з новими або розширеними пропозиціями послуг. Необхідно налаштувати стратегічне планування, яке визнає цей динамічний контекст. Це, на нашу думку, буде успішно використовуватися в приватному секторі

Перспектива управління портфелем дає особливі переваги для підприємств комунальної власності через підвищену складність рішень щодо інвестиційних ресурсів. Тоді як комерційні компанії здійснюють інвестиції шляхом оцінювання потенційних грошових ризиків та віддачі портфеля в сукупності, то комунальні підприємства стикаються з більш гострою проблемою забезпечення як грошових, так і негрошових витрат, тому що супутні ризики часто є більш глибокими (наприклад, охорона здоров'я, погіршення навколишнього середовища), відповідно, перспектива отримання прибутку не так очевидна, до того ж її важко кількісно оцінити.

Комунальні підприємства повинні збалансувати інвестиційні ресурси в кількох конкуруючих цілях (наприклад, екологічні вимоги та підтримка економічного розвитку), щоб забезпечити безліч інтересів зацікавлених сторін (наприклад, громада, платники податків, екологічні інтереси, регуляторні інституції). У цих умовах застосування принципів управління портфелем стає ще більш переконливим і дасть змогу комунальним підприємствам:

- оптимізувати використання активів та можливості інвестування;
- повністю використовувати ресурси для підвищення конкурентоспроможності;
- ефективно керувати ризиками та ухвалювати рішення на основі оцінювання ризику;
- ефективно аналізувати грошові й негрошові інвестиційні рішення в рамках єдиної аналітичної бази;

– чітко визнати переваги розподілу активів та диверсифікації ризиків.

Важливим також є річний цикл планування бізнесу. Зміни на ринку наводять на думку, що процеси бізнес-планування повинні забезпечувати узгодження стратегічних цілей з рішеннями щодо розподілу ресурсів. Для багатьох комунальних підприємств, у яких раніше не викликало жодних сумнівів у потребі розробити стратегічний план щодо монополістичного надання послуг, це є суттєвим зрушенням. У будь-якому разі стратегічне планування в комунальному підприємстві повинно стати регулярним, стійкою складовою наявних процесів планування, щоб бути ефективним інструментом для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів.

Для багатьох комунальних підприємств зв'язок між стратегічним установленням цілей та розвитком бюджету є в кращому випадку неглибоким. Щорічні процеси бізнес-планування зазвичай страждають від розриву між політичною орієнтацією розвитку стратегічних цілей, тактичними реаліями та деталізацією складання позицій бюджету.

Відповідно, процес стратегічного планування необхідно побудувати так, щоб використовувати, а не дублювати типову планувальну діяльність підприємства, та забезпечити взаємозв'язок між формулюванням загальних стратегічних цілей та щорічним процесом розробки бюджету комунальних послуг.

Цей процес забезпечує переклад загальних стратегічних цілей у конкретні тактичні плани та заходи щодо ефективності, за які підзвітні окремі підрозділи, що працюють у службі. Отже, це може вважатися проміжним кроком у традиційному циклі планування діяльності.

Конкретні етапи процесу стратегічного планування, розробленого в дисертації (рис. 1.4), вимагають від команд управління, оцінювати ринкове становище, визначати стратегічні варіанти інвестицій, визначати пріоритетність інвестицій на основі ступеня досягнення стратегічних цілей та створення набору варіантів реалізації. Процес стратегічного планування зосереджений конкретно на тих ініціативах та інвестиціях, які вплинуть на зміну постійного

статусу й дозволять комунальній службі просунути свою ринкову позицію та досягти будь-яких інших стратегічних цілей.

Цей процес використовує паралельно з чітко встановленими методами кількісної оцінки грошових та немонетарних ефектів, управління залученням зацікавлених сторін та визначення пріоритетності стратегічних варіантів інвестицій.

Як показано на рисунку 1.5 «Інтеграція стратегічного планування й щорічного процесу бюджетування», процес стратегічного планування перетворюється на типовий процес планування корисного бізнесу, забезпечуючи механізм переходу від установлення цілей до складання бюджету.

Інтеграція цих етапів стратегічного планування в щорічний цикл планування підприємства – це найважливіший фактор забезпечення довгострокового стратегічного плану. Методика процесу стратегічного планування пропонує стислі інструменти управління, щоб забезпечити вдосконалення стратегічних цілей та пріоритетного розподілу ресурсів.

Зокрема, процес стратегічного планування розглядає етап планування, у якому управлінське управління визначає стислі й вимірювані терміни короткострокової та п'ятирічної робочої програми, яку вона проводитиме для досягнення (або просування до) заявлених стратегічних цілей підприємства. Ця робоча програма відображатиме жорстке визначення пріоритетності стратегічних варіантів інвестицій, що проводиться в бюджеті. Вона буде інструментом управління для моніторингу стратегічно важливих ініціатив, а також буде легко оновлюватися чи переглядатися, щоб реагувати на зміни ринкових умов або організаційних цілей.

Цей процес стратегічного планування вирішує низку можливостей для вдосконалення річних циклів планування, які переважають у багатьох комунальних підприємствах. Отже, процес стратегічного планування:

- забезпечує узгодження стратегічних цілей і завдань з діловими бізнес-планами та бюджетами;

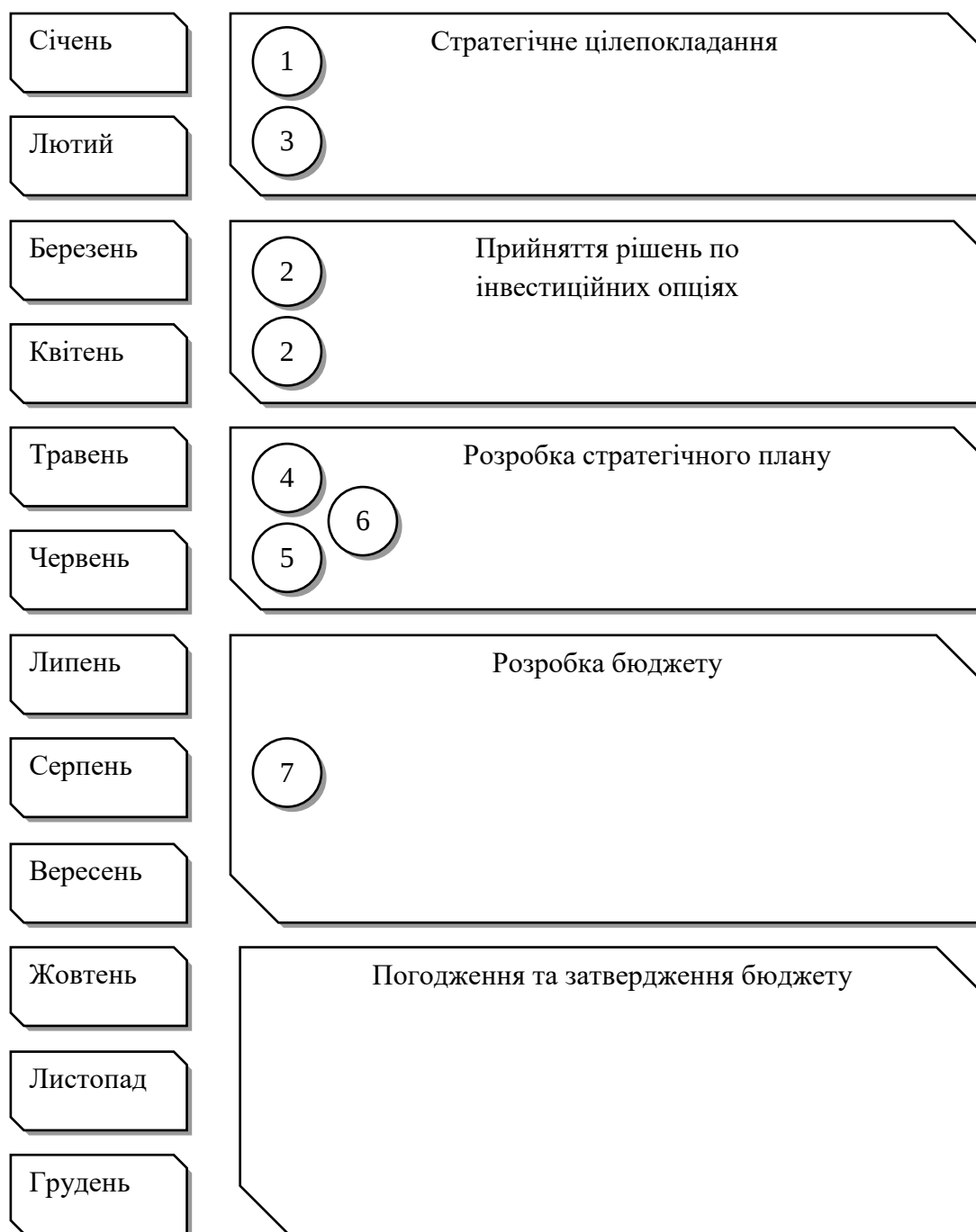


Рис. 1.5. Інтеграція стратегічного планування й щорічного процесу бюджетування

Джерело: складено автором

- ефективно визначає пріоритетність варіантів інвестицій;
- переводить стратегічні цілі на конкретні робочі завдання із визначеними заходами ефективності й запланованими етапами.

Як вибирати стратегічні інвестиційні варіанти? Хоча процес стратегічного планування підтримує розвиток бюджету, важливо зберігати зосередженість на тих інвестиціях та заходах, які мають стратегічний характер. За визначенням, складання лінійного бюджету повинно враховувати детальні вимоги операційних підрозділів до офісних матеріалів, а також до складу персоналу та придбання технологічних ресурсів.

Стратегічні інвестиції можуть варіюватися від зайнятості та навчання персоналу для збільшення інтелектуального капіталу до інвестицій у нові об'єкти чи продукти для створення чи захоплення нових ринків, але вони відрізняються за одним або декількома такими критеріями:

- створення нової послуги для клієнтів, яка підвищує цінність для замовника;
- фундаментальної зміни способу надання комунальним підприємством послуг клієнтам, та / або
- створення механізму управління грошовими та негрошовими ризиками підприємства.

Мабуть, найважливіший результат у тому, що стратегічні інвестиції приводять до помітного прогресу в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо питання фінансування стратегічних інвестицій.

З метою розробки стратегічного плану стратегічні інвестиції розглядаються окремо для типових щорічних капітальних витрат та операційних витрат: недискреційних витрат, що складають основні, незмінні витрати на виконання основних функцій комунальних послуг та тих дискреційних витрат, які комунальні підприємства здійснюють для вирішення громадських завдань незалежно від їхнього стратегічного значення.

У деяких випадках стратегічні інвестиції можуть здійснюватися шляхом розподілу ресурсів у межах наявних потреб у комунальній власності і, отже, бути «нейтральними»; в інших випадках стратегічні інвестиції можуть вимагати додаткових доходів. У багатьох випадках стратегічні інвестиції потребуватимуть багаторічного розподілу ресурсів часто як з капітального, так і з операційного бюджетів. У будь-якому разі цикл планування комунального бізнесу передбачає розробку (або оновлення) свого стратегічного плану до початку річного бюджетного процесу. Відповідно, коригування ставок або перерозподіл функціонування комунальних підприємств та капітальних бюджетів для забезпечення стратегічних цілей і завдань комунального господарства визначаються до розробки щорічного бюджету.

Важливим процесом аналізу стратегічних інвестицій є їхня ідентифікація. За визначенням, передбачається, що стратегічні інвестиції принесуть прибуток, який перекриє розбіжність, і який, як правило, супроводжує рішення щодо процентної ставки. Стратегічні інвестиції в підприємства комунальної інфраструктури є нетиповими та несуть у собі зміни і тому потребують підвищеної прибутковості на наполегливості. У багатьох випадках їхній генезис буде продуктом постійних комунальних планувань та реінжинірингу; в іншому разі інвестиційні можливості можуть виникати поза типовими процесами комунального планування. Наприклад, стратегічні інвестиції в нове обладнання з водопостачання, як правило, визначаються та характеризуються за допомогою функцій планування водних ресурсів на великій відстані. Однак нетипові інвестиції, наприклад потенційне використання занедбаних ліній для розширення волоконно-оптичних мереж, можуть бути здійснені через безліч зовнішніх або аномальних механізмів, включаючи постачальників, інтереси громад та галузевий обмін інформацією (наприклад, конференції, конкурси, участь у плануванні на міському рівні).

Однією з переваг інституціолізованого процесу стратегічного планування є те, що він забезпечує механізм для врахування стратегічних інвестиційних можливостей, це рушійна сила, яка може захоплювати як творчі ідеї в

традиційних строках планування, так і охоплювати нестандартне мислення з широкого кола інтересів зацікавлених сторін.

Питання вимірювання ефективності стратегічних інвестицій надзвичайно важке. Труднощі усталеного процесу стратегічного планування (на відміну від всеосяжного знання керівництва виконавчої влади) вимагає структурованого оцінювання стратегічних інвестицій шляхом об'єктивного вимірювання потенційної ефективності. Стратегічне планування по суті вимагає вибір напрямів інвестиційних дій з палітри доступних альтернатив. Виявлення переваг однієї альтернативи відносно іншої (та захист своєї оцінки під наглядом зацікавлених сторін) найбільш ефективно досягається внаслідок посилення на показники ефективності інвестицій.

На відміну від зосередженості приватного сектора на грошовій дохідності, інвестиційні показники серед комунальних підприємств є функцією багатьох цілей, що відображають широке різноманіття цінностей громади. Управління муніципальним господарством кидає виклик не тільки ефективному, економічно вигідному, надійному наданню послуг, а й захисту охорони здоров'я населення та екологічних ресурсів, комунальних послуг тощо. Наприклад, модель вартості комунального підприємства (рис. 1.6.) відображає наміри підприємства врівноважувати культурно значимі ресурси з економічним розвитком громади.

Заходи щодо ефективності інвестицій, які відображають ці численні цілі, є найкращими механізмами, за допомогою яких можна оцінити та визначити пріоритетні варіанти стратегічних інвестицій. Заходи щодо ефективності вимірюють внесок кожної інвестиції в комунальні послуги до стратегічних цілей у дискретних, вимірюваних показниках. Характеристики ефективних заходів щодо ефективності – це точність, масштабованість та змістовний зміст. Важливо, щоб заходи щодо ефективності були побудовані для полегшення рейтингу інвестицій у комунальні послуги, щоб один варіант інвестування визначався для отримання більшої або меншої вигоди, ніж інший варіант.

Загалом оцінювання ефективності здійснюється двома варіантами:

– За шкалою натуральних показників – у яких безпосередньо контролюється ступінь внеску в стратегічні цілі. Наприклад, питомі витрати на одного працівника на усунення збоїв при наданні послуг.

– За вбудованою шкалою показників – де ступінь внеску визначається посиленням на сукупність умов, рівнів активності та безпосередньо вимірюваних ефектів, що визначають більш високу чи нижчу ефективність. Наративні описи дуги ефективності розроблені для визначення того, що являє собою досягнення вищого або нижчого рівня продуктивності.

Натуральні показники, як правило, легко порахувати (витрати на одиницю продукції або часу, необхідні для виконання завдання). Ці показники рідко є остаточними щодо вимірювання досягнень підприємства залежно від її стратегічних цілей. У будь-якому разі для ефективного стратегічного планування важливим є використання ефективних заходів, які узгоджуються зі стратегічними цілями та завданнями підприємства. Комунальні підприємства, які підтримують фокус на декількох обраних заходах ефективності, що відображають основну місію організації, як правило, добре підходять для конкурентоспроможного ринку, який швидко змінюється.

Детальніше про оцінювання ефективності інвестування в комунальні підприємства розглянемо в п. 3.1. – 3.2.

Оцінювання ризику стратегічних інвестицій – основне завдання згідно з теорією Марковіца. Крім того, процес стратегічного планування дає можливість свідомо та чітко оцінювати ризики, пов'язані з кожним варіантом інвестування, та розробляти стратегії управління ризиками, які найбільш ефективно просувають стратегічні цілі підприємства.

Аналіз ризиків вимагає оцінювання ймовірності виникнення, можливостей зменшити ці ймовірності, потенційних наслідків виникнення ризиків та сприйняття загрози. Для комунальних підприємств, які мають загрозу охорони здоров'я населення, необхідні певні інвестиції для забезпечення надзвичайно високого рівня захисту від певних ризиків. Однак, оскільки комунальні підприємства стикаються зі зміною ринку, для них стає

все більш важливим відрізняти ті ризики, які потребують уникнення, від тих, якими можна керувати.

Стратегічне планування значною мірою є справою управління ризиками для досягнення стратегічних цілей. Управління ризиком здійснюється внаслідок зменшення та розподілу. Ризик можна зменшити, інвестуючи в заходи, що мінімізують імовірність виникнення. Ризик розподіляється віднесенням ризику повністю або частково до іншої сторони. Стратегічні інвестиції мають притаманні ризики й різні ризики та потенційні вигоди. Стратегічне планування вимагає вибір стратегічних інвестицій для досягнення відповідного збалансування ризику (шкоди чи втрати) та внеску в досягнення стратегічних цілей.

Під час стратегічного планування дуже важливе оцінювання цілей. Концепція збалансування ризику та дохідності міститься в центрі теорії управління портфелем, яка успішно застосовується серед менеджерів інвестиційних фондів та керівників приватної галузі.

Ця теорія стверджує, стосовно комунальних підприємств, що стратегічний підхід до інвестицій у ресурси не вимагає позбавлення кожної інвестиції суттєвих ризиків.

Скоріше, комунальні підприємства можуть вкладати ресурси та займатися діяльністю, яка окремо представляє широкий спектр ризику.

Управління портфелем вимагає, щоб комбінація цих дискретних інвестицій відображала балансування ризику та рентабельності, що відповідає стратегічним цілям та завданням підприємства. Фундаментальні кроки підходу до управління портфелем фінансів відносно прості й можуть бути застосовані до комунальних підприємств. Вони передбачають визначення набору інвестицій, доступних для організації послуг, та їхніх характеристик з точки зору потенційних вигід, ризиків та потреби в ресурсах. Тоді інвестиційні можливості надаються пріоритетним завданням у межах та між функціональними напрямками. Нарешті, варіанти інвестування вибираються для

включення в стратегічний план комунального підприємства внаслідок їхнього узгодження із встановленими організаційними цілями та завданнями.

Пріоритетність інвестиційних варіантів може здійснюватися шляхом побудови аналітичної моделі, яка кількісно оцінює відносну важливість стратегічних цілей, обчислює загальну вигоду, пов'язану з окремими інвестиціями, та оцінює потенційні зміни в рейтингу інвестицій з урахуванням альтернативних значень вхідних змінних. Ця формальна пріоритетність може бути проведена з використанням багатофакторного аналізу корисності (БАК), який успішно застосовується в проєктах стратегії оцінювання державно-приватного партнерства та капітального планування. Важливою перевагою БАК (особливо якщо застосовувати в контексті комунальних послуг) є можливість включити врахування як негрошових, так і грошових наслідків у рамках однієї аналітичної бази.

Аналітична структура БАК орієнтована на розробку незалежних, нерезервуючих та всеосяжних фундаментальних цілей для прийняття рішення про пріоритетність.

Відповідно, створення портфоліо найкраще обслуговується тоді, коли стратегічні цілі комунальних підприємств мають ці характеристики. Після встановлення мети порівнюються портфелі інвестицій виходячи з їхньої важливості, використовуючи ступінчастий процес, який ураховує компроміси щодо досягнення однієї мети.

Коли встановлені вагові критерії, ефективність інвестиційного варіанта оцінюється за допомогою вбудованих натуральних показників, які визначають вигоди від отриманих інвестицій. Масштаби ефективності використовуються для оцінювання ефективності інвестиційного варіанта та вказують на переваги від досягнення стратегічних цілей.

Пріоритетність інвестиційних варіантів – це арифметична вправа після того, як вагові критерії були присвоєні основним цілям та досягнуто ефективність інвестиційного варіанта.



Рис. 1.6. Модель вартості компанії комунальної сфери

Джерело: складено автором

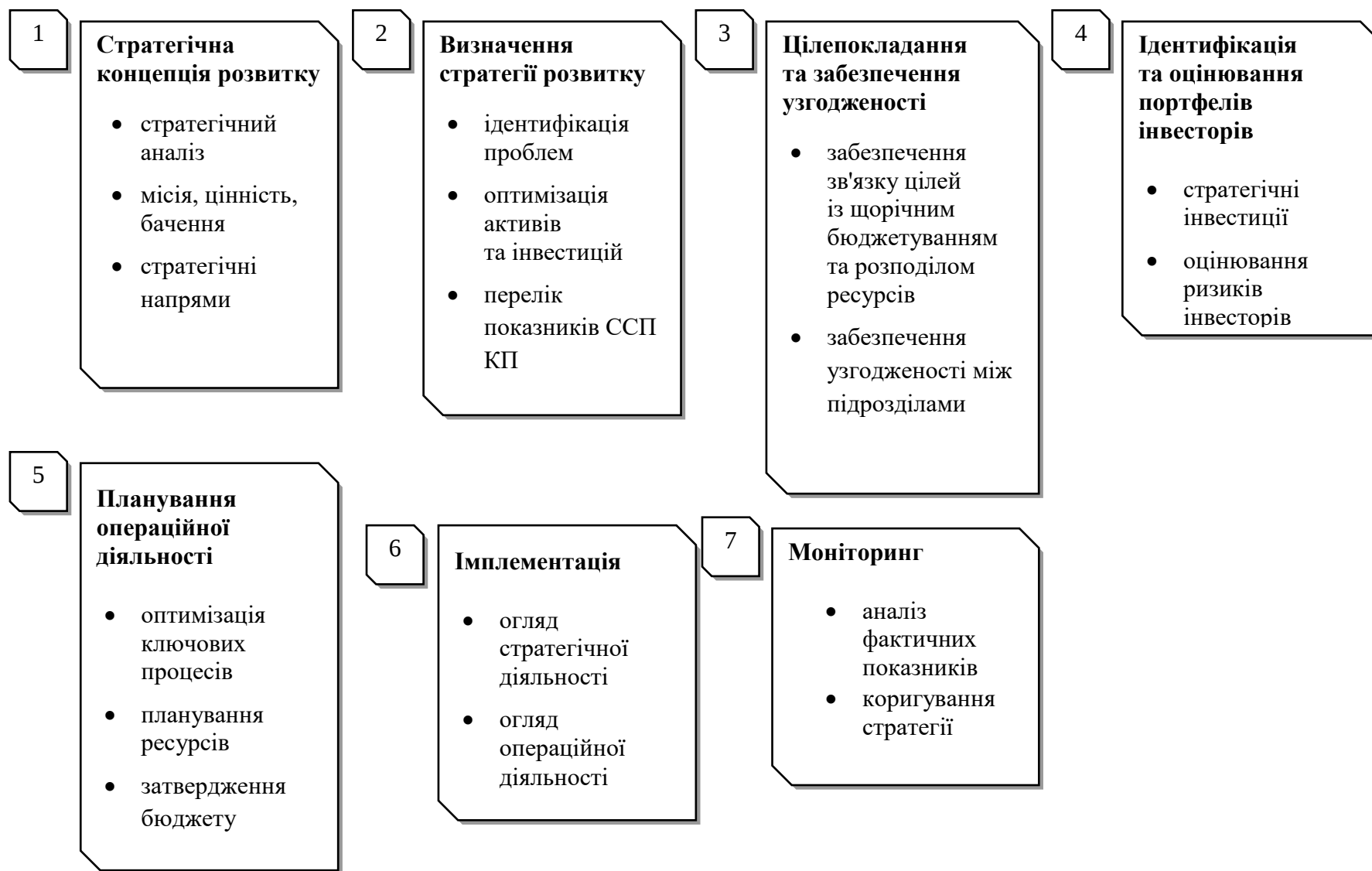


Рис.1.7. Модель системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств

Джерело: складено автором

Загальні переваги кожного варіанта розраховуються, а варіанти класифікуються на основі коефіцієнта загальної вигоди або вигоди та вартості.

Інвестиційні портфелі створюються для отримання найбільшої вигоди (або прибутку як у грошовому, так і в негрошовому вираженні) завдяки вивченню переважних ризиків, пов'язаних з варіантами інвестування. Оцінювання ризику може бути відображено безпосередньо (за допомогою заходів, орієнтованих на ризик, залежних від ризику) або опосередковано через аналіз чутливості первинної пріоритетності інвестицій.

Отже, нами було побудовано модель системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств, особливістю якої є реалізація структурно-логічної послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, що базується на застосуванні теорії управління портфельними інвестиціями Марковіца та передбачає формулювання стратегічної концепції розвитку, визначення стратегії розвитку з ідентифікацією проблем та показників ССП, цілепокладання та забезпечення узгодженості, обов'язкової ідентифікації та оцінювання портфеля інвестицій, що дозволяє в підсумку планувати операційну діяльність, здійснити подальшу імплементацію та моніторинг результатів.

1.3. Економічна сутність та особливості управління інвестиціями на підприємствах комунальної інфраструктури

Інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційний механізм будь-якого суб'єкта господарювання формується з двох елементів – інвестиційного забезпечення та системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Відповідно до законодавства України, інвестиційне забезпечення підприємства визначається як процес акумулювання необхідного обсягу інвестиційних ресурсів за допомогою реалізації відповідної

інвестиційної політики. Розглянемо джерела формування інвестиційних ресурсів. До них належать: власні фінансові ресурси інвестора, позикові фінансові кошти інвестора, пайові та інші внески, тобто залучені фінансові кошти інвестора, інвестиційні асигнування з бюджету; благодійні внески й пожертвування.

Теоретичні та методичні аспекти інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств розкрито в працях І. Бланка, І. Верхогляд, Л. Гораль, І. Должанського, Ю. Дробенко, Т. Майорової, І. Манаєнка, А. Музиченка, А. Пересади, Ф. Федоренка, О. Ястремської. Питання управління інвестиціями порушувалися в працях П. Друкера, У. Шарпа, М. Войнаренка, В. Герасименка, І. Єпіфанової, О. Кузьміна, О. Охріменко, О. Просович Л. Сибирка, І. Федулової, І. Репіної, О. Балан та ін. Проте, незважаючи на суттєві наукові результати, питання управління інвестиційною діяльністю саме суб'єктів комунального сектора залишаються дискусійними та недостатньо вивченими.

Процес інвестування суб'єктів комунальної інфраструктури в Україні підконтрольний Національній комісії, яка здійснює державне регулювання у сферах енергетики й комунальних послуг (далі – НКРЕКП).

Законодавство України визначає такі джерела фінансування комунальних підприємств України: амортизаційні відрахування основних засобів і нематеріальних активів, виробничі інвестиції з прибутку, грошові кошти в певних обсягах щодо встановлених тарифів для виконання інвестиційних програм, інші надходження, зокрема позикові кошти (позики за облігаціями, банківські кредити), залучені кошти (кошти, отримані від продажу акцій, залучені за договорами фінансового лізингу, пайові та інші внески громадян та юридичних осіб, інвесторів, гранти) й бюджетні кошти.

До джерел фінансування інвестиційних програм відносять грошові кошти, отримані комунальним підприємством у результаті здійснення господарської діяльності, завдяки яким здійснюється фінансування заходів інвестиційних програм.

До виробничих інвестицій з прибутку належить певна частина прибутку, яку отримують у результаті здійснення господарської діяльності комунальним підприємством і яка направляється на фінансування заходів інвестиційних програм, спрямованих на розвиток виробництва.

Заплановані джерела фінансування комунальних підприємств України на поточний рік визначаються щорічно НКРЕКП за допомогою щорічного затвердження постанов щодо схвалення інвестиційних програм.

Аналіз усіх затверджених 2019 року постанов щодо схвалення інвестиційних програм комунальних підприємств країни показав, що 2019 року основними джерелами фінансування діяльності були амортизаційні відрахування, виробничі витрати з прибутку та інші залучені кошти, що не підлягають поверненню (рис. 1.8).

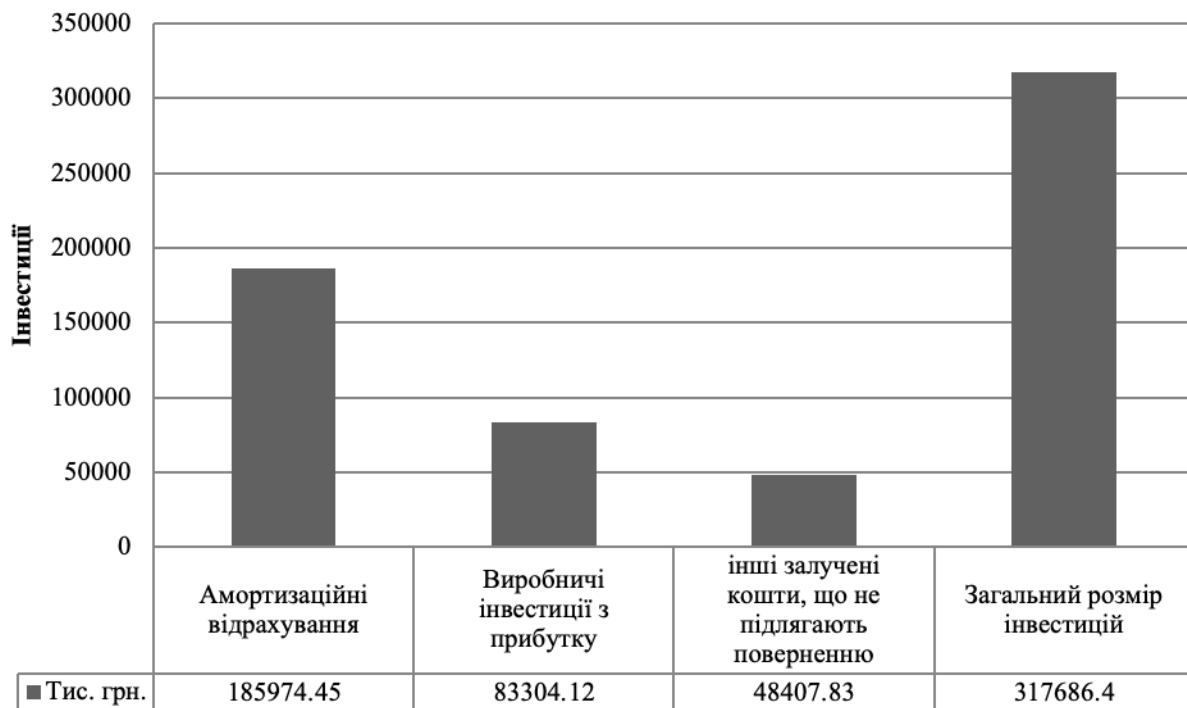


Рис. 1.8. Джерела фінансування комунальних підприємств України відповідно до затверджених інвестиційних програм за 2019 рік

Джерело: узагальнено автором на основі [116]

Загальна сума фінансування комунальних підприємств у 2019 р. склала 317686,4 тис. грн [116], що є досить низьким показником для нормального функціонування комунального підприємства та якісного надання ними соціальних послуг.

Як видно з рисунка 1.8, основними джерелами фінансування діяльності комунальних підприємств України є їхні внутрішні джерела, такі як амортизаційні відрахування та виробничі інвестиції з прибутку. Одним із найбільш негативних чинників є відсутність зовнішніх інвестицій, зокрема іноземних.

За даними фінансового моніторингу децентралізації та результатами оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад, здійсненого Групою фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (за підтримки Програми “U-LEAD з Європою” і SKL International), держава щорічно збільшує обсяги державної підтримки розвитку громад та розвитку інфраструктури. За їхніми даними за останні роки сума такої підтримки зросла з 0,5 млрд грн 2019 року до понад 19 млрд грн (більше ніж у 39 разів) 2018 року [97].

Крім того, Групою фінансового моніторингу однієї з причин недостатнього фінансування комунальної інфраструктури державою названо відсутність чіткої методології, яка визначала б і закріплювала щорічно розмір фінансового нормативу. На думку експертів, це один із нестимулюючих чинників реформування в країні.

У 2019 році з метою не тільки регіонального розвитку, але й розвитку діяльності комунальних підприємств кожного регіону 21 область України ухвалила рішення про створення Агенцій регіонального розвитку, у зв'язку з чим у кожній області працюють Центри розвитку місцевого самоврядування, які допомагають місцевим органам самоврядування впроваджувати різні стратегії економічного розвитку регіону.

Синяк Д. у своїй публікації “Агентства регіонального розвитку потрібно розглядати як перспективні стартапи” опублікував інтерв’ю директорів Черкаського, Вінницького й Житомирського агентств регіонального розвитку про впроваджені 2019 року заходи щодо залучення інвестицій, які вже сьогодні дають позитивні результати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями діяльності щодо залучення інвестицій агентствами
регіонального розвитку

Агентство регіонального розвитку	Напрями діяльності щодо залучення інвестицій
Черкаське агентство регіонального розвитку	Установлення нового опалювального обладнання в сільські школи (економія 1,2 млн грн бюджетних коштів в опалювальний сезон)
	Укладання регіональними виробниками меблів експортних контрактів
Вінницьке агентство регіонального розвитку	Упровадження конкурсу для часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами для підприємців на реалізацію інвестиційних проєктів і конкурсу бізнес-планів для підприємців-початківців (за результатами планується створення понад 100 робочих місць)
	Залучення на рівні області трьох інвесторів, два з яких – іноземні (за результатами планується створення понад 370 робочих місць, планований обсяг інвестицій становить понад 40 млн євро)
	Створення й подача 14 проєктних пропозицій до різних фондів, зокрема й міжнародних (планована сума інвестицій – понад 70 млн грн)
Житомирське агентство регіонального розвитку	Налагодження відносин із консультативним органом при Кабінеті Міністрів України – Ukraine Invest, за допомогою яких залучено інвесторів (за результатами планується створення понад 1000 робочих місць)
	Залучення й супровід різних інвесторів, які планують реалізувати проєкти розвитку сонячної енергетики, хмелярства, тваринництва, виробництва бетонних виробів, пелет, спортивної екіпіровки
	Розробка бізнес-планів для підприємців для залучення інвестицій
	Залучення коштів чотирьох грантодавців – Швейцарського бюро співробітництва, Міністерства закордонних справ Естонії, програм USAID та POLISAID

Джерело: узагальнено автором на основі [130]

У таблиці 1.1. наведено приклади роботи для комунальних підприємств і приватного бізнесу для залучення інвестицій як для власної роботи, так і роботи регіону загалом. Крім того, як бачимо, залучені інвестиції оцінюються не тільки у вигляді грошових коштів, але й нефінансовими показниками.

Зазначимо, що директори агентств вказують на основну проблему, яка заважає їхній ефективній роботі, і яка полягає в тому, що уряд країни має визначитися, які бізнес-структури йому потрібні: які перебувають на самофінансуванні й переважно займаються пошуком і супроводом інвесторів або державні організації, діяльність яких буде спрямована на розвиток регіону загалом [130]. Ця проблема полягає в тому, що агентства наразі мають статус неприбуткових державних установ і для здійснення власної діяльності їм доводиться просити про перерахування неповоротної фінансової допомоги на статутну діяльність, що часто супроводжується відмовою в наданні такої допомоги.

Гончаренко М. В. виділяє декілька груп фінансових методів управління комунальною власністю [23]: активні (внески у статутний фонд комунальних підприємств) та пасивні (приватизація, здача майна в оренду, реструктуризація тощо).

Використовуючи активні методи управління об'єктами комунальної власності, важливо забезпечити інвестиційну привабливість останніх. Це дасть змогу підвищити рівень дохідності та ринкову вартість акцій, що належать громаді, та сприятиме зростанню надходжень до місцевих бюджетів.

На думку О.В. Феєр, управління інвестиційною діяльністю на підприємстві ґрунтується на принципах розвитку та вдосконалення процесу управління, узгодженості досягнення цілей у часі, цільового розподілу інвестиційних ресурсів та ін. [142, с. 258].

На практиці та в теорії управління використовуються два основні принципи управління інвестиціями суб'єкта господарювання: максимізація доходів та

мінімізація ризиків. Ці принципи – основні, оскільки інвестиції в господарську діяльність суб'єкта господарювання завжди здійснюються для генерування позитивних грошових потоків або досягнення будь-яких нефінансових цілей, які загалом позитивно впливають на ім'я та імідж суб'єкта господарювання.

Будь-яка інвестиція характеризується різними рівнем ризику, який може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність суб'єкта господарювання. На практиці здійснення будь-якої інвестиційної діяльності сформувалось правило: чим вища дохідність інвестиції, тим вищий ризик вона має.

Механізм управління інвестиціями реалізується в таких формах:

- 1) управління термінами інвестиційної діяльності;
- 2) якісне перетворення змісту інвестиційної діяльності;
- 3) кількісне перетворення змісту інвестиційної діяльності;
- 4) зміцнення довіри учасників інвестиційної діяльності [131, с. 222].

Плахотнік О. виділяє ключові напрями діяльності в рамках інвестиційного стимулювання підприємства [111]:

- запобігання кризовим ситуаціям у період реалізації цільових проєктів підприємством;
- оперативний моніторинг і, у разі виявлених істотних відхилень фактичних показників реалізації проєкту від планових, регулювання планів і дій управлінського персоналу підприємства;
- аналіз фактично отриманих результатів реалізації проєкту із прогнозними;
- підтвердження звітних фінансових показників реалізації проєкту підприємством.

На нашу думку, за сучасних умов господарювання комунальних підприємств, ефективним елементом управління не лише інвестиційною діяльністю, а й діяльністю загалом є розробка та запровадження системи

бюджетування. Бюджетування як метод управління інвестиційною діяльністю підприємства показує незаперечні переваги, оскільки забезпечує детальне опрацювання інвестиційних проєктів, дозволяє комплексно розглянути вплив інвестиційної діяльності на фінансовий стан підприємства та дозволяє здійснювати контроль над інвестиційним бюджетом та реалізацією інвестиційних проєктів.

Бюджетування дозволяє ранжувати всі інвестиційні проєкти за основними критеріями оцінювання їхньої ефективності та на цій підставі сформувати стратегію їх реалізації.

Варто зазначити, що бюджетування сьогодні здійснюється на комунальних підприємствах, проте не з точки зору ефективності управління, а з точки зору врегулювання надходжень та витрачання бюджетних і власних коштів, та реалізується шляхом затвердження кошторисів.

Для ефективного використання мережі бюджетів підприємства в основу її системи управління повинні бути покладені такі принципи: визначення інновацій (інвестицій) як об'єкта бюджетування; формування в бюджетах інформації про інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства; використання бюджетної інформації про інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень; відображення в бюджетах інноваційно-інвестиційних витрат за місцями їх виникнення й центрами відповідальності; забезпечення формування інформації про інноваційно-інвестиційну діяльність шляхом застосування в бюджетах аналітичних статей; відображення інновацій (інвестицій) за статтями бюджету у взаємозв'язку з рахунками бухгалтерського обліку по окремих об'єктах (видах); оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційних заходів, відображених у бюджеті підприємства [111].

Основна мета управління інвестиційною діяльністю суб'єктів комунальної сфери – забезпечення реалізації інвестиційної стратегії підприємства на етапах

його розвитку. Для реалізації цієї мети інвестиційна діяльність спрямовується на вирішення таких завдань розвитку ефективності діяльності комунальних підприємств:

1) виконання стратегії підприємства для забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства;

2) максимізація чистого прибутку, яка має забезпечуватися в межах допустимого інвестиційного ризику, конкретний рівень якого треба визначати за допомогою кількісних та якісних методів;

3) забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків за необхідного рівня дохідності інвестицій;

4) забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій та можливостей швидкого реінвестування капіталу;

5) забезпечення формування необхідних обсягів та оптимальної структури інвестиційних ресурсів з урахуванням потреб (попиту) на довготермінову перспективу;

6) підтримання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності;

7) пошук та обов'язкове здійснення шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм та проєктів підприємства.

Питання неефективності використання отриманих інвестицій комунальними підприємствами неодноразово порушувалися засобами масової інформації. Так, у статті «Що комунальне, то збиткове. Не всі муніципальні підприємства Ужгорода й Мукачева заробляють. Частина 1» розглядалось питання діяльності КП «Водоканал» м. Ужгорода – стратегічного для життєдіяльності міста підприємства, водночас і одного з найбільших споживачів бюджетних грошей [156].

Козирець Г. та Попова С., аналізуючи напрями інвестиційної діяльності комунальних підприємств, зазначили, що одним із шляхів залучення приватних інвестицій у комунальну сферу є також використання концесії [66].

В Україні на сьогодні одним із найбільш ефективних варіантів концесійних відносин є передача комунального підприємства в концесію як цілісного майнового комплексу. Ця схема передбачає передачу на певний термін концесіонеру права експлуатації комунального об'єкта із зобов'язанням істотного покращення його основних засобів.

Концесіонер фінансує заходи, визначені в концесійному договорі, поліпшуючи стан комунального об'єкта, і здійснює концесійні платежі до міського бюджету. При цьому концесіонер одержує прибуток від управління комунальним об'єктом, який формується за рахунок реалізації населенню послуг за тарифами, установленими в концесійному договорі, або з інших видів діяльності з управління об'єктом концесії. При цьому бюджетні витрати відповідного міського господарства на утримання об'єкта ЖКГ істотно скорочуються.

Про відсутність належного фінансового забезпечення функціонування та розвитку сфери житлово-комунального господарства зазначається і на законодавчому рівні. Так, Концепцією розвитку державно-приватного партнерства в житлово-комунальному господарстві, ухваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України 16 вересня 2009 р. [67] визначено основні причини відсутності належного фінансового забезпечення функціонування та розвитку сфери житлово-комунального господарства, до яких належать:

- невідповідність відносин у сфері житлово-комунального господарства сучасним змінам в економіці;
- неефективність житлового фонду та комунальної інфраструктури в енергетичній площині;

- високий рівень зношення мереж та обладнання, зокрема внаслідок соціально сформованих низьких тарифів на газ, нафту тощо);
- недосконалість системи державного регулювання на ринках природних монополій, невдала тарифна політика, яка не має стимулюючого характеру та не передбачає наявності інвестиційної складової частини;
- недостатність системи економічної мотивації через гальмування запровадження нових відносин на ринку житлово-комунальних послуг;
- штучна монополізація діяльності у сфері надання житлово-комунальних послуг;
- нерозвиненість сучасних форм ефективного управління житлом і підприємствами житлово-комунального господарства та інші.

Основні шляхи розв’язання вищезазначених проблем – залучення інвестицій приватного сектора до розвитку житлово-комунального господарства у формі [66]:

- надання консалтингових послуг;
- альтернативне використання, а саме: передача в оренду, управління, концесію; використання форм державно-приватного партнерства тощо.

З точки зору підвищення ефективності фінансового забезпечення комунального господарства особливу актуальність у сучасних умовах господарювання набуває французька модель, яка передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу через застосування таких форм [155]: контракт на виконання робіт (сервісні контракти) та/або управління підприємством (контракти на управління); приватизація; оренда/лізинг; БУП (угоди “будувати – управляти – передавати”); БУВ (угоди “будувати – управляти – володіти”); приватизація; концесія.

Для розуміння сутності об’єкта та предмета дисертаційного дослідження розглянемо дефініції окремих складових управління ефективністю інвестицій

комунальних підприємств, зокрема «управління», «управління ефективністю інвестицій» та «комунальне підприємство».

Розуміння поняття терміна «управління» неодноразово порушувалось у наукових дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Розглянемо основні з них (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до розуміння сутності поняття «управління» в науковій та економічній літературі

Прізвище, ініціали автора, джерело	Визначення
1	2
Яркіна Н. М. [159, с. 132]	Управління – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов’язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв’язання й організацією виконання ухвалених управлінських рішень.
Мороз В.М. [93, с. 39]	Управління: передбачає формування цілей та забезпечує їх досягнення; дії щодо збереження структури та її розвитку; процес та продукт свідомої волі суб’єкта управління; цілеспрямований вплив .
Большаков А.С. [12, с. 14]	Управління – це процес розподілу й використання ресурсів на підприємстві з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності.
Борисов А.Б. [13, с. 760]	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей та економічні об’єкти, здійснювана для спрямування їхніх дій у потрібне русло й отримання бажаних результатів.
Вечканов Г.С. [18, с. 376]	Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції.
Економічний словник-довідник [31, с. 194]	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей підприємства.
Казначевська Г.Б. [39, с. 10]	Управління – процес переведення керованої системи до попередньо заданого стану за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи.
Мідюк О.Н. [91]	Управління – сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в попередньо заданому стані та (або) переведення її в новий більш життєвий стан підприємства шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Розробка системи управлінських дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов’язково включає визначення дій управляючого персоналу.

1	2
Нечаюк Л.І., Телеш Н.О [117, с. 11]	Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада й мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети
Мельтюхова Н.М. [87]	Управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети й підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів.
Тимошко Г. М. [137, с. 4]	Управління – це цілеспрямований вплив на певний об'єкт для зміни його стану або поведінки.
Ілляшенко С.М. [35, с. 232]	Управління знаннями організації (підприємства чи установи) передбачає узгоджене й взаємопов'язане управління процесами їх продукування (отримання) й використання.
Економічний ресурс «iEduNot» [217]	Управління – це процес планування, прийняття рішень, організації, керівництва, мотивації та контролю людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів підприємства для ефективного та результативного досягнення його цілей.
Економічний ресурс «BusinessJargon» [216]	Це акт створення та підтримки такого ділового середовища, коли співробітники підприємства можуть працювати разом та ефективно досягати бізнес-цілей.
Економічний ресурс «Indeed» [215]	Управління – це координація та адміністрування завдань для досягнення мети. Така адміністративна діяльність включає визначення стратегії підприємства та координацію зусиль персоналу для досягнення цих цілей за допомогою наявних ресурсів. Керівництво може також посилатися на структуру стажу співробітників підприємства.
Sonia Kukreja [184]	Управління – це сукупність принципів, що стосуються функцій планування, організації, керівництва та контролю й застосування цих принципів для ефективного використання фізичних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для досягнення цілей підприємства.
Prachi Juneja [199]	Управління допомагає в досягненні групових цілей – воно впорядковує фактори виробництва, збирає та організовує ресурси, ефективно інтегрує ресурси для досягнення цілей. Це спрямовує зусилля групи на досягнення заздалегідь визначених цілей. Якщо чітко визначити мету підприємства, не було б втрат часу, грошей та зусиль. Управління перетворює неорганізовані ресурси людей, машини, гроші тощо в корисне підприємство. Ці ресурси координуються, спрямовуються та контролюються так, що підприємство працює над досягненням поставлених цілей.

1	2
Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, Amit Shah, Monique Reece, Linda Koffel, Bethann Talsma, and James C. Hyatt [185]	Управління – це процес керівництва розробкою, підтримкою та розподілом ресурсів для досягнення цілей суб'єкта господарювання.
David T. Cadden and Sandra L. Lueder [169]	Управління – застосування функцій планування, організації, укомплектування персоналом, керівництва та контролю найефективнішим способом для досягнення значущих цілей суб'єкта господарювання.
Bill Davis [166]	Управління складається з набору з п'яти загальних функцій: планування, організації, укомплектування персоналом, керівництва та контролю. Ці п'ять функцій є частиною сукупності практик та теорій про те, як бути успішним суб'єктом господарювання.

Отже, як видно з проаналізованих авторами дефініцій, управління визначено або як сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів управління, або процес, сукупність процесів щодо розробки, підтримки та розподілу ресурсів об'єкта управління, або сукупність набору окремо визначених функцій.

Найбільш повно серед досліджених авторів розкриває термін «управління» Н. М. Яркіна, яка виділяє такі його грані: 1) управління як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм; 2) управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки; 3) управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління; 4) управління як процес – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення

ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу; 5) управління як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого [159, с. 133].

Проаналізувавши всі наявні підходи до визначення терміна «управління», ми сформуваємо основні напрями визначення цього терміна (рис. 1.9), а саме: перетворення інформації про стан суб'єкта господарювання для досягнення запланованих цілей; цілеспрямований вплив на об'єкти управління за допомогою інструментів управління для досягнення поставленої мети; функція окремої системи, яка включає координацію, організацію, упорядкування елементів між собою; діяльність суб'єкта, спрямована на зміну стану об'єктів та суб'єктів; це елемент функціонування організаційних систем.

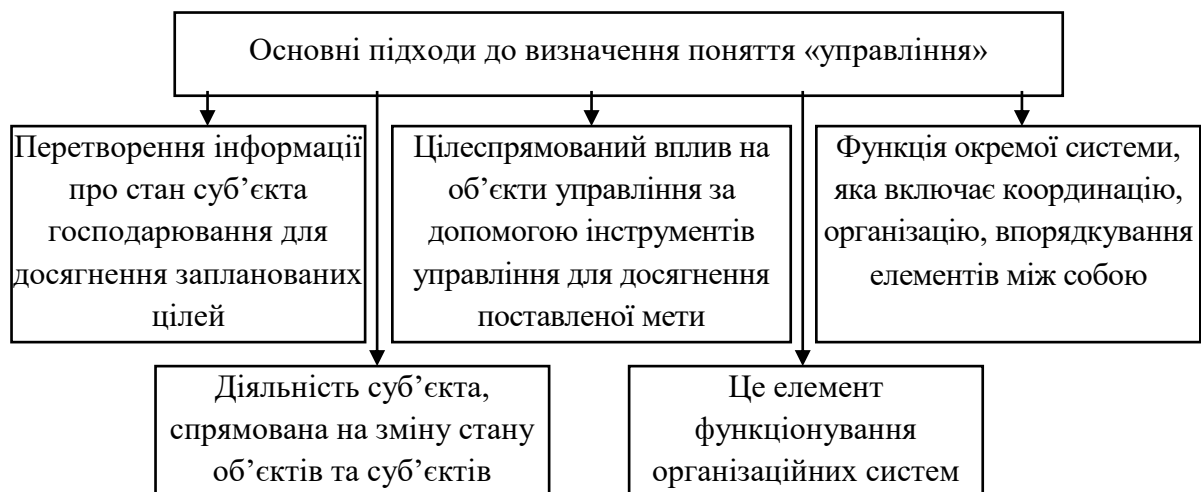


Рис. 1.9. Основні підходи до визначення поняття «управління»

Розглянемо сутність поняття «управління ефективністю інвестицій». Проаналізувавши сучасні наукові та публіцистичні джерела, ми встановили

відсутність такого терміна. У нашому розумінні ефективність – позитивний результат певної дії, процесу, який полягає в перевищенні розміру отриманої вигоди над понесеними затратами чи певними зусиллями. Якщо ж застосувати цей підхід безпосередньо до інвестицій, то загалом під ефективністю інвестицій можемо розуміти перевищення отриманих вигод (доходів, відсотків тощо) над вкладеним капіталом для отримання таких вигод.

Проаналізувавши наукові джерела, ми зробили висновок, що замість поняття «управління ефективністю інвестицій» авторами використовується поняття «управління інвестиціями», «управління інвестиційною діяльністю» або ж інакше кажучи «інвестиційний менеджмент». Розглянемо підходи до розуміння сутності поняття «управління інвестиціями» в науковій та економічній літературі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до розуміння сутності поняття «управління інвестиціями» в науковій та економічній літературі

Прізвище та ініціали автора, джерело	Визначення
1	2
Сгорова О.М. [32]	Оскільки управління інвестиціями передбачає такі дії, які б дозволили компенсувати відхилення одних факторів іншими та забезпечити досягнення мети інвестування, то для цього необхідні такі методи, що дозволяли б оцінити вплив можливих відхилень чинників інвестицій та визначити вагоме значення цих відхилень на узагальнених показниках ефективності інвестицій.
Феєр О.В. [142]	Механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства - це спосіб управління, послідовність процесів і стадій, відповідних процедур й інструментів; сукупність інституціональних та організаційних структур, комплекс використовуваних ними форм та методів; послідовність застосування різноманітних способів.
Руденко В.В. [126, с. 222]	Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві забезпечує адаптацію інвестиційних проєктів до конкретних умов, в яких вони реалізуються, і головне, до їх постійних змін, а також підтримує поточну конкурентоспроможність інвестиційного процесу. Механізми управління надають інвестиційній діяльності суб'єкта господарювання гнучкості і стійкості до несприятливих явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Крамаренко К.М. [69, с. 248]	Управління інвестиційною діяльністю є складним, багаторівневим процесом, що передбачає прийняття управлінських рішень не лише на рівні суб'єктів господарювання (інвесторів та учасників інвестиційної діяльності), а й на рівні держави та регіону. Управління інвестиційною діяльністю підприємства спрямовується на вирішення таких завдань: визначення основних напрямів інвестиційної діяльності відповідно до фінансової та загальної стратегії розвитку підприємства (розроблення інвестиційної стратегії); дослідження інвестиційного клімату, оцінка інвестиційної привабливості об'єкта інвестування; визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів та оптимізація їх структури; формування інвестиційного портфеля з урахуванням прийнятих ризиків і рівня прибутковості; оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів; контроль інвестиційної діяльності у цілому і кожного проєкту зокрема.
Вадель О.О. [16]	Управління інвестиційним проєктом – максимізація цінності (створюваної вартості) інвестиційного проєкту для власника проєкту або інвестора. Оскільки інвестиційний проєкт являє собою частину існуючого бізнесу або створення нового бізнесу, то в якості інструменту управління доцільно використовувати методи оцінки вартості бізнесу.
Томаш В.В. [138]	При високій інвестиційній активності підприємства з метою підвищення ефективності управління реальними інвестиціями розробляється спеціальна політика такого управління. Політика управління реальними інвестиціями – це складова частина загальної інвестиційної політики підприємства, що забезпечує підготовку, оцінку та реалізацію найбільш ефективних реальних форм інвестування чи інвестиційних проєктів.
T. M. Hodgson, S. Breban, C. L. Ford, M. P. Streatfield and R. C. Urwin [179]	Управління ефективністю інвестицій – це управління ризиком, прибутковістю та загальною вартістю структури управління інвестиціями, що підпадає під обмеження, в яких повинні працювати інвестори. Інституційні інвестори реалізують свою інвестиційну політику через структури управління інвестиціями.
D. Yochim, A. Benson [220]	Управління інвестиціями – це створення та загальний догляд за інвестиційним портфелем. Управління інвестиціями часто включає пропозицію інвестиційної стратегії, купівлю-продаж інвестицій та управління розподілом активів портфеля.
Defmacro Software Pvt. Ltd. [180]	Управління інвестиціями – управління фінансами, спрямоване на досягнення певних інвестиційних цілей на користь індивідуальних інвесторів або інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди, пенсійні плани та страхові компанії.
Closed joint-stock company “Capital Com Bel” [214]	Управління інвестиціями – професійна організація активів та цінних паперів, таких як акції, облігації, товари та нерухомість, для досягнення визначеної фінансової цілі на користь інвестора.

Проаналізувавши вищенаведені підходи до визначення поняття «управління інвестиціями», можемо стверджувати, що під цим терміном розуміється досягнення визначених інвестиційних цілей інвестора, зокрема забезпечення максимізації прибутку (доходу) інвесторів або отримання іншого позитивного результату при мінімальному ступені ризику в поточному та довгостроковому періодах, що залежить від типу та терміну здійснюваної інвестиції.

Вадель О. А. вказує, що методологія планування, керівництва, координації ресурсів, спрямовані на ефективне досягнення цілей інвестиційного проєкту шляхом застосування системи сучасних методів, техніки й технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості [17].

Войнаренко Н. М. вважає, що ефективність управління інвестиційною діяльністю значною мірою характеризується рівнем нововведень на підприємствах. Знання визначальним чином впливають не лише на сферу виробництва, але й на структуру та обсяги споживання [20, с. 99].

Алтухова М. В. у своїх дослідженнях виокремлює основні складові ефективного управління інвестиціями, до яких відносить: розробку системи поточних планів, оперативних бюджетів за основними напрямками інвестиційної діяльності, видами і формами інвестування, пов'язаних із запропонованою інвестиційною стратегією, яка по суті охоплює пріоритетні завдання, що вирішуються в найближчій перспективі; проведення аналітичної роботи, за результатами якої оперативно і своєчасно приймаються відповідні рішення організаційного, технічного чи фінансового плану; контроль реалізації інвестиційних проєктів за встановленим регламентом або положенням з управління інвестиціями компанії, виходячи із запропонованої системи контрольованих показників, які дозволять оцінити ефективність управління інвестиціями, своєчасно виправити невідповідності, виявити сильні й слабкі сторони компанії в проведенні інвестиційних заходів [3].

Руденко В. В. вважає, що управління інвестиційною діяльністю господарюючого суб'єкта слід розглядати як єдність двох його складових стратегічного та оперативного управління. Стратегічне управління являє собою сукупність напрямів і способів використання інвестицій для отримання максимально можливого результату. Тактичне управління являє собою сукупність методів і прийомів для досягнення мети інвестиційної діяльності в конкретних умовах. Активний підхід до управління інвестиційною діяльністю підприємства передбачає прийняття інвестиційних рішень на основі інформації, яка не врахована іншими учасниками ринку, що спрямовані на отримання рівня прибутковості (дохідності) від інвестицій вищої за середньоринкову. Пасивний підхід до управління інвестиційною діяльністю підприємства має на меті забезпечити прибутковість (дохідність) інвестування не нижчу за середньоринкову при одночасній максимальній нейтралізації різноманітних ризиків на основі диверсифікації інвестицій. Підхід до управління інвестиційною діяльністю підприємства з використанням прямих прийомів передбачає здійснення інвестиційної діяльності на основі дотримання аксіом інвестиційного ринку, які виникли у результаті узагальнення практичного досвіду у формі певних правил. Підхід до управління з використанням побічних прийомів полягає у використанні при здійсненні інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання формульних розрахунків. Контрольоване управління інвестиційною діяльністю підприємства здійснюється за нормальних, передбачуваних зовнішніх та внутрішніх умов інвестування відповідно до стратегічних цілей розвитку господарюючого суб'єкта. Неконтрольоване управління інвестиційною діяльністю підприємства відбувається за умов мінливого інвестиційного клімату в країні, нестабільності чинного законодавства та постійної зміни кон'юнктури інвестиційного ринку в цілому або по його сегментах, коли спрогнозувати перебіг інвестиційного процесу практично неможливо [126, с. 222].

Ураховуючи вищевикладене, можемо сформулювати основні ознаки поняття «управління інвестиціями»:

- є цілеспрямованим впливом суб'єктів (держави, регіону, підприємства) на об'єкт інвестування;

- обов'язковою умовою є наявність інформації про стан об'єкта інвестування, наявність та використання інвестиційних ресурсів, сферу підприємницької діяльності, у яку будуть здійснюватись інвестиції тощо);

- управління інвестиційною діяльністю означає має бути гнучким, з метою внесення змін даний процес задля досягнення найкращих результатів;

- управління інвестиційною діяльністю має здійснюватись за заздалегідь визначеною стратегією інвестиційної діяльності як одного з основних елементів управлінської діяльності;

- до важливої складової процесу управління інвестиціями належить оцінювання ефективності їхніх вкладень. Оцінювання ефективності реальних інвестицій є відповідальним етапом у процесі прийняття рішень. Від того, наскільки неупереджено та різносторонньо проведено це оцінювання, залежать строки повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного його використання.

Основні методи оцінювання ефективності інвестицій нами буде розглянуто в п. 3.2., де зазначено, що до основних із них належать: метод розрахунку чистого приведенного ефекту (NPV); метод розрахунку індексу прибутковості (рентабельності) інвестицій (PI); метод розрахунку норми рентабельності інвестицій (IRR); метод визначення строку окупності інвестицій (PP); метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій (ARR).

Єгорова О. М. [32] у власних дослідженнях виділила види ефективності у процесі оцінювання інвестиційної діяльності підприємства (Додаток Б), до яких безпосередньо відносить: комерційну (фінансову ефективність), бюджетну ефективність; соціальну (суспільно значиму, корисну) та екологічну. Вважаємо,

що ці види ефективності повинні бути обов'язково враховані в процесі управління інвестиціями, а також обов'язково оцінюватися на різних етапах інвестиційної діяльності.

Ураховуючи розглянуті вище підходи до розуміння сутності термінів «управління», «управління інвестиціями» (що включає в себе й управління ефективністю здійснюваних інвестицій) вважаємо за необхідне запропонувати авторський підхід до визначення поняття «управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури».

Під управлінням ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури розуміємо процес планування, прийняття рішень, організації, керівництва, мотивації та контролю людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання, утвореного органами місцевого самоврядування, з метою надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, інвесторам для досягнення визначених інвестиційних цілей інвестора, зокрема підвищення рівня самоокупності об'єкта інвестування, або отримання іншого позитивного результату при мінімальному ступені ризику в поточному та довгостроковому періодах.

Отже, нами розглянуто основні джерела фінансування комунальних підприємств України, відповідно до затверджених інвестиційних програм за 2019 рік, а також виділено основні напрями діяльності щодо залучення інвестицій агентствами регіонального розвитку. Досліджено базові принципи здійснення процесу інвестування та управління цим процесом. Розкрито основні проблеми, з якими стикаються суб'єкти комунальної інфраструктури під час освоєння бюджетних або інвестованих у них коштів.

Також у результаті проведеного дослідження з'ясовано, що існують певні підходи до розуміння сутності термінів «управління», «управління інвестиціями»

(що включає в себе й управління ефективністю здійснюваних інвестицій), та запропоновано авторський підхід до визначення поняття «управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури».

Висновки до розділу 1

1. У процесі дослідження розглянуто стан функціонування комунальних підприємств в Україні та визначено їхні основні проблеми. Аналіз змісту та призначення комунальних підприємств дозволив розробити авторський підхід до визначення категорії «комунальне підприємство», який полягає в тому, що комунальне підприємство – суб'єкт господарювання, утворений органами місцевого самоврядування у формі юридичної особи з метою надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, та працює за принципом самоокупності.

2. У роботі сформовано основні переваги діяльності суб'єктів господарювання, такі як: задоволеність потреб громадян певної територіальної одиниці; некомерційний статус господарської діяльності комунального підприємства; самофінансування територіальної громади; забезпечення зайнятості населення; ефективність централізованого надання; забезпечення інноваційності та розвитку територіальної громади; здійснення місцевого контролю органами місцевого самоврядування.

3. На основі аналізу офіційної інформації органів місцевого самоврядування щодо основних типів та видів комунальних підприємств, які функціонують в Україні, розроблено класифікацію комунальних підприємств за чотирма класифікаційними ознаками: за підпорядкуванням органу місцевого самоврядування – розподіляє комунальні підприємства за органами місцевого самоврядування, які їх створили; за сферою діяльності – здійснює поділ комунальних підприємств за функціями, які вони виконують; за системою

фінансування – здійснює поділ комунальних підприємств за джерелами їх фінансування; за суб'єктом обслуговування.

4. Побудовано модель системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств, особливістю якої є реалізація структурно-логічної послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, що базується на застосуванні теорії управління портфельними інвестиціями Марковіца та передбачає формулювання стратегічної концепції розвитку, визначення стратегії розвитку з ідентифікацією проблем та показників ССП, цілепокладання та забезпечення узгодженості, обов'язкової ідентифікації та оцінювання портфеля інвестицій, що дозволяє в підсумку планувати операційну діяльність, здійснити подальшу імплементацію та моніторинг результатів.

5. Розглянуто основні джерела фінансування комунальних підприємств України, відповідно до затверджених інвестиційних програм за 2019 рік, а також виділено основні напрями діяльності щодо залучення інвестицій агентствами регіонального розвитку. Досліджено базові принципи здійснення процесу інвестування та управління цим процесом. Розкрито основні проблеми, з якими стикаються суб'єкти комунальної інфраструктури під час освоєння бюджетних або інвестованих у них коштів.

6. У результаті проведеного дослідження сформульовано основні ознаки поняття «управління інвестиціями»: цілеспрямований вплив суб'єктів (держави, регіону, підприємства) на об'єкт інвестування; обов'язковою умовою є наявність інформації про стан об'єкта інвестування, наявність та використання інвестиційних ресурсів, сферу підприємницької діяльності, у яку будуть здійснюватись інвестиції тощо); управління інвестиційною діяльністю має бути гнучким для досягнення найкращих результатів; управління інвестиційною діяльністю має здійснюватись за заздалегідь визначеною стратегією інвестиційної діяльності як одного з основних елементів управлінської діяльності; до важливої складової процесу управління інвестиціями належить оцінювання ефективності

їхніх вкладень. Оцінювання ефективності реальних інвестицій – відповідальний етап у процесі прийняття рішень.

7. У процесі дослідження еволюції підходів щодо основних дефініцій запропоновано авторський підхід до визначення поняття «управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури», під яким ми розуміємо процес планування, прийняття рішень, організації, керівництва, мотивації та контролю людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання, утвореного органами місцевого самоврядування, з метою надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, інвесторам з метою досягнення визначених інвестиційних цілей інвестора, зокрема підвищення рівня самоокупності об'єкта інвестування, або отримання іншого позитивного результату при мінімальному ступені ризику в поточному та довгостроковому періодах.

Основні положення першого розділу дисертації опубліковано в таких працях автора: [62, 65, 74, 183].

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

2.1. Аналіз ефективності діяльності та інвестиційної привабливості підприємств комунальної інфраструктури

У теоретичній частині роботи нами було зазначено, що суб'єкти господарювання комунальної інфраструктури виконують соціальну функцію і внаслідок обмеження ціноутворення та використання застарілих основних засобів зазвичай є збитковими, тому потребують залучення додаткових інвестицій.

Особливість функціонування підприємств комунальної інфраструктури, яка впливає на їхнє фінансування, полягає насамперед у тому, що вони, виконуючи соціальну функцію, мають подвійне підпорядкування (галузеве й територіальне), до складу комунальної інфраструктури входять різногалузеві суб'єкти господарювання, які займаються різними видами діяльності й виконують різні функції. Усе це ускладнює процеси інвестування в діяльність таких підприємств з різних джерел.

Для того щоб оцінити, за рахунок яких джерел здійснюються інвестиції в економіку України загалом, необхідно провести аналіз їхньої динаміки, складу та структури.

У таблиці 2.1 наведено динаміку інвестицій в Україні за 2014-2019 рр.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій в Україні показав, що протягом останніх 2014-2019 рр. відбувалося постійне їх зростання (табл. 2.1). При цьому найбільше зростання відбувалося у 2016 та у 2018 роках. Слід зазначити, що щорічні темпи зростання інвестицій перевищували темпи інфляції в країні, за винятком 2015 року.

Таблиця 2.1

Динаміка капітальних інвестицій в Україні

Рік	Капітальні інвестиції		Індекс інфляції
	млн грн	у % до попереднього року	
2014	219419,9	-	-
2015	273116,4	124,5	143,3
2016	359216,1	131,5	112,4
2017	448461,5	124,8	113,7
2018	578726,4	129,0	109,8
2019	623978,9	107,8	104,1

(Джерело: розроблено автором за даними [26])

Аналіз динаміки капітальних інвестицій в Україні показав, що протягом останніх 2014-2019 рр. відбувалося постійне їх зростання (табл. 2.1). При цьому найбільше зростання відбувалося у 2016 та у 2018 роках. Слід зазначити, що щорічні темпи зростання інвестицій перевищували темпи інфляції в країні, за винятком 2015 року.

На рис 2.1 подано структуру інвестицій за джерелами фінансування у 2019 році.

Аналіз структури інвестицій показав, що левову частку, а саме понад 65 % від загальної суми інвестицій в Україні у 2019 році складають кошти підприємств і організацій, тобто здійснюється їхнє самофінансування.

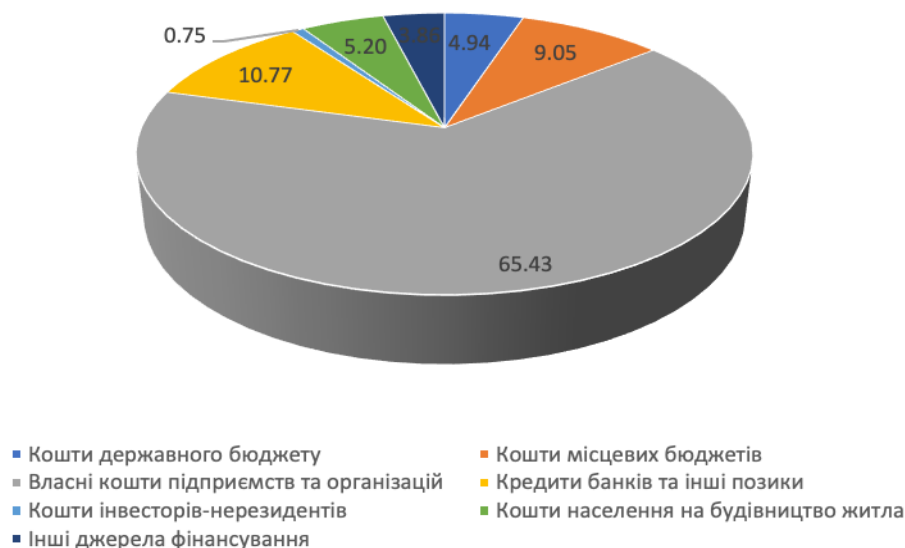


Рис. 2.1. Структура інвестицій за джерелами фінансування в Україні у 2019 році, %
(Джерело: побудовано автором за даними [26])

Значно меншу частку (майже 11%) складають кредити банків та інші позики, і лише 9 % складають кошти державного бюджету та 5 % – кошти місцевих бюджетів.

Якщо проаналізувати, у які види активів здійснюються інвестиції, то можна побачити, що 96 % інвестицій здійснюється в матеріальні активи, а решта 4 % – у нематеріальні. При цьому серед матеріальних активів найбільшу питому вагу складають інвестиції в машини та обладнання (32 %), а також в інженерні споруди (24 %) [26].

Вкладенню інвестицій у будь-яку сферу економіки повинен передувати аналіз сучасного стану та закономірностей розвитку підприємств.

Під час дослідження інвестиційної привабливості комунального підприємства важливе місце належить розгляду факторів, що на неї впливають. Розгляду цих факторів присвячено багато робіт, але загалом усі фактори можна згрупувати у дві групи: внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх автори Аранчій Д. С. та Гончаренко М. В. рекомендують віднести фактори загальної дії (соціально-економічні, політичні) та фактори регіональної (територіальної) дії [23] .

Короткова О. В. [23] доповнює, що всі фактори можна згрупувати у дві групи: фактори опосередкованого впливу та фактори безпосереднього впливу підприємства на інвестиційну привабливість. До першої групи факторів належать ті, що не піддаються впливу окремого підприємства, тобто на них можна впливати тільки на державному рівні (зовнішні фактори). До другої ж групи належать фактори, на які підприємство може впливати та змінювати їхні показники, характеристики тощо (внутрішні). До найбільш значимих зовнішніх факторів можна віднести галузеву приналежність та географічне розташування об'єкта інвестування.

На нашу думку, під час аналізу інвестиційної привабливості комунальних підприємств необхідно не тільки враховувати їхню галузеву приналежність, а також і регіональне розташування. Тому нами було обрано для аналізу комунальні підприємства Півдня України. До того ж щодо розробленої нами класифікації комунальних підприємств (див. п.1.1.) комунальні підприємства можна об'єднати за такою ознакою: за суб'єктом обслуговування:

- комунальне підприємство з обслуговування населення (підприємства, які створені з можливістю обслуговування кожного окремого громадянина – медичні заклади, підприємства електропостачання, водопостачання тощо);

- комунальне підприємство з обслуговування громади села, селища, міста, району, області тощо (підприємства, які обслуговують одночасно населення окремої територіальної одиниці або району міста тощо – заклади з вивезення та переробки відходів, сміття тощо, заклади з обслуговування мереж транспортування газу, котельні тощо);

- комунальне підприємство з обслуговуванням змішаного типу (заклади, які можуть одночасно надавати послуги як окремому громадянину, так і громаді

загалом – наприклад заклади, що забезпечують теплопостачання, надають послуги як окремому громадянину (у разі постачання до будинків, що належать до житлового фонду).

Вважаємо, що наведених аргументів достатньо, щоб вважати вибірку репрезентативною.

Тому об'єктом цього дослідження є підприємства комунальної інфраструктури. Для аналізу нами обрано 9 підприємств комунальної інфраструктури південного регіону України:

- 1) КП «Одесміськелектротранс»;
- 2) КП «Одесміськсвітло»;
- 3) ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»;
- 4) КП «Міськзелентрест»;
- 5) КП «Сервісний центр»;
- 6) КП ЖКС «Чорноморський»;
- 7) КП «Чорноморськтеплоенерго»;
- 8) КП «Чорноморськводоканал»;
- 9) КП «Узбережжя Одеси».

Як інформаційну базу використано бухгалтерську та статистична звітність підприємств за 2016-2019 рр.

У параграфі 1.3 на основі вивчення літературних джерел та нормативних документів нами було зроблено висновок, що основним завданням інвестицій у діяльність підприємства є підвищення ефективності його діяльності.

Для оцінювання інвестиційної привабливості підприємств з 1980-х років почали використовувати такий показник, як EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Це прибуток до виплати відсотків, податку на прибуток та амортизації основних засобів і нематеріальних активів. Слід зазначити, що він відсутній у звітності як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств.

З точки зору інвестора, EBITDA є певним індикатором очікуваного повернення вкладених інвестицій: якщо значення показника більше нуля, то підприємство є інвестиційно привабливим.

Основне завдання показника EBITDA полягає в тому, що він дозволяє здійснювати порівняння підприємства з галузевими аналогами, що працюють на одному ринку.

У таблиці 2.2 наведено показники EBITDA для досліджуваних підприємств комунальної інфраструктури південного регіону України за 2016-2019 рр. (вихідні дані містяться в додатках В-Л).

Таблиця 2.2

Динаміка показника EBITDA для підприємств комунальної
інфраструктури, тис. грн.

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	КП «Одесміськелектротранс»	21377	30005	43780	117243
2	КП «Одесміськесвітло»	174	265	9325	10427
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-34268	-38978	-37547	-73777
4	КП «Міськзелентрест»	3552	6045	9740	12207
5	КП «Сервісний центр»	82	68	81	7152
6	КП ЖКС «Чорноморський»	158	-1011	154	333
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	-4160	-5116	13138	18622
8	КП «Чорноморськводоканал»	3656	5082	10000	10348
9	КП «Узбережжя Одеси»	835	1070	124	212

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151; 152])

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зазначити, що за результатами 2019 року всі досліджувані підприємства, за винятком

ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», можуть вважатися інвестиційно привабливими. Насамперед це КП «Одесміськелектротранс», КП Чорноморськтеплоенерго», КП «Міськзелентрест», КП «Одесміськсвітло» та КП «Чорноморськводоканал».

Оскільки показник EBITDA – абсолютний показник, то його порівняння для підприємств, що суттєво відрізняються за обсягами доходів та витрат, не можна вважати обґрунтованим. Тому доцільно визначити рентабельність за показником EBITDA, який відображає ефективність господарської діяльності підприємства, урахуовуючи його виробничий та маркетинговий потенціал. Розраховується він аналогічно до показника рентабельності продажів і є одним із основних мультиплікаторів EBITDA [133, с. 59]:

$$R_{EBITDA} = EBITDA / \text{ЧД} \quad (2.1)$$

Результати по підприємствах комунальної інфраструктури наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показника рентабельності за EBITDA для підприємств комунальної комунальної інфраструктури, %

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	КП «Одесміськелектротранс»	23,25	26,43	33,59	55,62
2	КП «Одесміськсвітло»	3,10	6,25	222,55	248,32
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-10,81	-10,19	-8,52	-17,19
4	КП «Міськзелентрест»	126,32	275,15	190,57	399,71
5	КП «Сервісний центр»	8,46	7,23	12,37	549,31
6	КП ЖКС «Чорноморський»	0,48	-2,31	0,33	0,56
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	-4,81	-5,22	10,09	14,57
8	КП «Чорноморськводоканал»	8,19	9,64	14,03	12,10
9	КП «Узбережжя Одеси»	8,89	9,05	1,38	1,76

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Як бачимо, мультиплікатор EBITDA дав дещо інші результати, ніж сам показник EBITDA. Так, відповідно до цього відносного показника, за даними 2019 року найбільш привабливими з точки зору вкладення інвестицій виявилися підприємства КП «Сервісний центр», КП «Міськзелентрест», КП «Одесміськсквітло», КП «Одесміськелектротранс». Причому ці підприємства були інвестиційно привабливими протягом усього досліджуваного періоду.

На рис. 2.2 наведено динаміку показника рентабельності за EBITDA для підприємств, для яких він виявився найвищим.



Рис. 2.2. Динаміка показника рентабельності за EBITDA для підприємств, які є найбільш інвестиційно привабливими

(Джерело: побудовано автором за даними [144; 148; 151; 152])

Можна зробити висновок, що в усіх підприємств протягом досліджуваного періоду прослідковується тенденція до зростання рівня рентабельності за EBITDA, за винятком його зменшення в підприємства КП «Міськзелентрест» у 2018 році. А 2019 року цей показник суттєво зріс у всіх підприємств.

Незважаючи на переваги показника EBITDA, слід відмітити низку недоліків, які він має.

По-перше, підприємства із значним амортизаційним навантаженням й високим рівнем реінвестування зацікавлені в тому, щоб активно використовувати показник EBITDA, завищуючи при цьому свої фінансові результати, оскільки коригування на амортизацію суттєво покращує показник прибутку, проте, як наслідок, такі підприємства наражаються на ризик банкрутства [99].

По-друге, у сучасних складних економічних умовах низка українських підприємств збільшує питому вагу іншої діяльності, результат від якої суттєво впливає на формування кінцевого прибутку й відповідно на показник EBITDA.

Особливу небезпеку показник EBITDA має для інвесторів, коли компанія, у яку здійснюються інвестиції, потребує вкладень не лише в основні засоби, а також у їхній подальший ремонт та модернізацію.

Крім того, необхідно враховувати, що згідно з українським законодавством у фінансовій звітності доходи підприємства відображаються за методом «відвантаження», і на момент складання фінансової звітності це не завжди означає надходження від покупців коштів за відвантажену продукцію, тому за наявності значної частки дебіторської заборгованості або векселів показник EBITDA не відображатиме адекватно реальний грошовий потік підприємства [99].

Будь-який інвестор розуміє, що відсутність рентабельності не є ознакою сталого розвитку підприємства, незалежно від показника EBITDA.

Тому поряд із EBITDA та іншими показниками, що розраховуються на його основі, вважаємо за доцільне використовувати й інші показники, які є традиційними для вітчизняних підприємств: рентабельність продукції (рентабельність основної діяльності), рентабельність підприємства, показники ефективності використання основних засобів, праці, рівень платоспроможності тощо.

Загальну характеристику ефективності діяльності підприємства надає рівень рентабельності діяльності. На практиці визначають систему показників рентабельності, серед яких основними є рентабельність продукції (рентабельність основної діяльності) та рентабельність підприємства.

У таблиці 2.4 подано рентабельність продукції підприємств комунальної інфраструктури за 2016-2019 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка рентабельності продукції підприємств комунальної
інфраструктури, %

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	КП «Одесміськелектротранс»	-63,9	-67,5	-70,4	-66,0
2	КП «Одесміськвітло»	-67,8	-78,3	-82,1	-95,9
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-13,2	-15,8	-18,1	-17,4
4	КП «Міськзелентрест»	-89,7	-93,9	-89,2	-95,1
5	КП «Сервісний центр»	2,4	4,6	6,9	8,5
6	КП ЖКС «Чорноморський»	-30,8	-15,8	-10,8	-6,0
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	-12,4	-14,3	10,3	19,2
8	КП «Чорноморськводоканал»	-14,9	-11,5	0,6	-0,7
9	КП «Узбережжя Одеси»	22,8	31,8	-10,5	27,1

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Як видно з даних таблиці, за результатами 2019 року лише в трьох підприємств (КП «Сервісний центр», КП «Чорноморськтеплоенерго» та КП «Узбережжя Одеси») була рентабельною основна операційна діяльність, оскільки

їхня продукція була рентабельною, при цьому КП «Сервісний центр» було рентабельним протягом усього аналізованого періоду.

Водночас основна діяльність 5 підприємств (КП «Одесміськелектротранс», КП «Одесміськсвітло», ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», КП «Міськзелентрест», КП ЖКС «Чорноморський») була збитковою протягом усього періоду. Тобто, рівень доходів від основної діяльності цих підприємств жодного року не покривав суму витрат. Найбільш збитковою була основна діяльність КП «Одесміськсвітло» та КП «Міськзелентрест». Так, 2019 року доходи від основної діяльності КП «Одесміськсвітло» покривали лише 4,1 % витрат, а КП «Міськзелентрест» – майже 5 %.

Однак підприємство КП «Міськзелентрест» основну суму доходів отримує від інших видів операційної діяльності. Так, 2019 року чистий дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 3,1 млн грн, а інші операційні доходи – 49,7 млн грн. У результаті за 2019 рік підприємство отримало чистий прибуток у сумі 89 тис. грн, тоді як збитки від основної операційної діяльності склали 9 млн грн.

Підприємство КП «Одесміськсвітло» за результатами основної операційної діяльності отримало збитки на суму майже 10 млн грн, однак інші види діяльності принесли йому дохід 10,3 млн грн, і підприємство в результаті отримало чистий прибуток у сумі 40 тис. грн.

Отже, як показали результати аналізу, рентабельність підприємств не залежить від того, які види послуг вони надають. Так, підприємства ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» та КП «Чорноморськтеплоенерго», що надають послуги теплопостачання, у 2016-2017 рр. були збитковими, а у 2018-2019 рр. основна діяльність КП «Чорноморськтеплоенерго» стала прибутковою, тоді як ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» лише погіршило свій фінансовий результат.

КП «Сервісний центр», що надає послуги водопостачання, протягом усього досліджуваного періоду було рентабельним, а КП «Чорноморськводоканал» лише

у 2018 році отримало прибуток від основної діяльності, а весь інший час мало збитки.

КП ЖКС «Чорноморський», що здійснює комплексне обслуговування об'єктів, протягом 2016-2019 рр. було збитковим, а КП «Узбережжя Одеси», що надає такі ж послуги, лише 2017 року отримало збитки від основної діяльності, а весь інший час його діяльність була рентабельною.

Узагальнювальним показником рентабельності є рентабельність підприємства. Вона характеризує ефективність вкладених основних та оборотних засобів підприємства. У таблиці 2.5 наведено рентабельність досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.5

Динаміка рентабельності підприємств комунальної інфраструктури, %

№ з/п	Підприємство	Рік			
		2016	2017	2018	2019
1	КП «Одесміськелектротранс»	-0,193	-0,267	-0,468	3,628
2	КП «Одесміськесвітло»	0,005	0,003	0,012	0,019
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-11,462	-10,864	-8,570	-15,416
4	КП «Міськзелентрест»	0,179	0,050	0,364	0,056
5	КП «Сервісний центр»	0,172	0,033	0,039	0,070
6	КП ЖКС «Чорноморський»	-0,032	-8,082	-0,182	-0,050
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	-7,037	-8,068	4,627	7,081
8	КП «Чорноморськводоканал»	-2,635	-1,949	1,511	0,743
9	КП «Узбережжя Одеси»	0,057	0,055	-9,839	-5,500

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Рівень рентабельності підприємства залежить від суми прибутку (збитків), які підприємство отримало від усіх видів діяльності та наявних основних засобів і оборотних засобів.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що діяльність більшості підприємств комунальної інфраструктури у 2019 році була рентабельною, тобто підприємства ефективно використовували свої основні фонди та оборотні засоби. Виділяється з точки зору неефективності діяльності ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», яке протягом усього досліджуваного періоду було збитковим, зокрема й за показником EBITDA, причому ситуація у 2019 році суттєво погіршилася.

Водночас інше підприємство теплопостачання КП «Чорноморськтеплоенерго», яке було збитковим у 2016-2017 рр., в останні 2 роки мало порівняно високі показники рентабельності: 2019 року на 1 грн основних фондів і оборотних засобів отримано 7 коп. чистого прибутку. Рентабельним воно було в останні два роки й за показником EBITDA.

Якщо порівняти рентабельність досліджуваних підприємств, розраховану на основі EBITDA, та рентабельність діяльності, то можна побачити, що, наприклад, у підприємства КП «Сервісний центр» рентабельність за EBITDA була найвищою, а рентабельність діяльності значно нижча, ніж у низки інших підприємств унаслідок порівняно високих амортизаційних відрахувань. Така ж картина спостерігається і з підприємствами КП «Міськзелентрест» та КП«Одесміськсвітло», при цьому за основним видом діяльності рівень збитковості обох підприємств перевищує 95%. Це ще раз підкреслює необхідність для інвестора отримати комплексний аналіз діяльності підприємства, перш ніж вкладати в нього кошти.

Рентабельність діяльності підприємства насамперед можна підвищити зменшуючи витрати і тим самим збільшуючи прибуток. Тому вважаємо за доцільне здійснити аналіз структури витрат досліджуваних підприємств.

У таблиці 2.6 подано структуру операційних витрат підприємств у 2019 році.

Таблиця 2.6

Структура витрат підприємств комунальної інфраструктури у 2019 р., %

Підприємство	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація	Інші операційні витрати	Разом
КП «Одесміськ-електротранс»	11,41	47,59	9,28	9,27	22,45	100,00
КП «Одесміськсвітло»	71,69	14,61	3,08	10,21	0,41	100,00
ОКП «Миколаївобл-теплоенерго»	70,64	15,39	3,13	2,77	8,07	100,00
КП «Міськзелентрест»	7,11	46,67	9,95	17,72	18,55	100,00
КП «Сервісний центр»	29,31	39,05	9,98	21,59	0,07	100,00
КП ЖКС «Чорноморський»	23,39	60,04	12,73	0,54	3,30	100,00
КП «Чорноморськ-теплоенерго»	75,12	10,19	2,21	4,84	7,64	100,00
КП «Чорноморськ-водоканал»	43,46	28,17	5,87	10,50	12,00	100,00
КП «Узбережжя Одеси»	26,85	59,20	10,14	2,03	1,78	100,00

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152]))

Аналіз структури операційних витрат показав, що найбільшу питому вагу в операційних витратах підприємств теплопостачання складають матеріальні витрати, а у підприємств, що здійснюють комплексне обслуговування об'єктів, а

також у КП «Одесміськелектротранс» та КП «Міськзелентрест» – витрати на оплату праці. Питома вага амортизаційних відрахувань, внаслідок яких поряд із прибутком комунальні підприємства можуть здійснювати свій розвиток, у більшості підприємств є порівняно невеликою і коливається незалежно від виду послуг, що вони надають.

На рівень ефективності діяльності підприємств, зокрема й комунальної інфраструктури, перш за все впливає стан та ефективність використання основних засобів. Саме застарілі основні засоби підприємств комунальної інфраструктури й потребують здійснення додаткових вкладень, інвестицій.

Основним показником, що характеризує стан основних засобів підприємства, є рівень їхнього зносу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів підприємств комунальної інфраструктури, %

Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання 2019 р. до 2016 р., %
КП «Одесміськелектротранс»	52,7	56,0	39,6	43,3	82,2
КП «Одесміськвітло»	8,4	6,9	13,4	17,0	201,5
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	62,9	59,7	55,6	58,8	93,5
КП «Міськзелентрест»	32,6	21,9	22,6	26,3	80,5
КП «Сервісний центр»	37,9	12,9	19,4	23,0	60,8
КП ЖКС «Чорноморський»	48,2	49,0	53,3	52,0	108,0
КП «Чорноморськтеплоенерго»	45,5	42,8	45,2	48,5	106,5
КП «Чорноморськводоканал»	30,0	33,5	39,5	41,9	139,6
КП «Узбережжя Одеси»	44,8	43,8	51,9	59,2	132,1

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Проаналізувавши динаміку показників стану основних засобів, можна зазначити, що обладнання, яке використовується підприємствами комунальної інфраструктури, має достатньо високий рівень фізичного зносу й тенденції погіршуються. Серед досліджуваних підприємств виділяються лише 2 підприємства – КП «Одесміськесвітло» та КП «Сервісний центр», на яких 2019 року рівень зносу основних засобів складає відповідно 17 % та 23 %. При цьому в КП «Сервісний центр» динаміка зміни цього показника є позитивною: коефіцієнт зносу зменшився 2019 року порівняно з 2016 роком майже на 40 %, що пояснюється постійним оновленням основних засобів підприємства.

Незважаючи на те, що рівень зносу основних засобів на КП «Одесміськесвітло» за досліджуваний період зріс більше ніж у 2 рази, підприємство має у своєму розпорядженні достатньо нові засоби виробництва.

Можна відмітити також позитивну тенденцію щодо оновлення основних засобів на КП «Міськзелентрест», у результаті чого коефіцієнт зносу на підприємстві у 2019 році склав 26,3%.

Підприємство може мати у своєму розпорядженні нові основні засоби, їхній обсяг може бути цілком достатнім для здійснення діяльності, однак використовуються вони не завжди ефективно. Основним показником, що відображає рівень ефективності використання основних засобів підприємства, є віддача основних засобів. По підприємствах комунальної інфраструктури вона подана в табл. 2.8.

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що 2019 року порівняно з 2016 роком для більшості досліджуваних підприємств характерною є позитивна динаміка зростання рівня віддачі основних засобів, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, тобто на кожну гривню залучених у процес діяльності основних засобів підприємств зростає сума отриманого чистого доходу.

Таблиця 2.8

Динаміка віддачі основних засобів підприємств комунальної
інфраструктури, грн

№ з/ п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання 2019 р. до 2016 р., %
1	КП «Одесміськелектротранс»	0,19	0,22	0,16	0,24	124,2
2	КП «Одесміськсвітло»	0,06	0,03	0,02	0,02	35,3
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	1,46	1,56	1,56	1,48	101,5
4	КП «Міськзелентрест»	0,06	0,02	0,04	0,02	31,0
5	КП «Сервісний центр»	0,04	0,01	0,01	0,01	28,0
6	КП ЖКС «Чорноморський»	9,65	15,84	10,33	12,97	134,4
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	1,18	1,10	1,32	1,21	102,9
8	КП «Чорноморськводоканал»	0,42	0,45	0,60	0,64	152,4
9	КП «Узбережжя Одеси»	0,57	0,56	0,43	0,58	102,7

(Джерело: розроблено автором за даними[144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

При цьому найбільший рівень віддачі притаманний підприємствам теплопостачання: в ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» протягом аналізованого періоду він був у середньому на рівні 1,50 грн, а в КП «Чорноморськтеплоенерго» варіював від 1,10 грн до 1,32 грн. Підприємства, що займаються комплексним обслуговуванням об'єктів (КП ЖКС «Чорноморський» та КП «Узбережжя Одеси») мають зовсім різний ступінь віддачі основних засобів. Так, КП ЖКС «Чорноморський» у 2019 році на одну гривню залучених у свою діяльність основних засобів отримало чистого доходу на суму 12,97 грн і найвищою віддача основних засобів була у цього підприємства у 2017 році – 15,84 грн, а

КП «Узбережжя Одеси» протягом усього аналізованого періоду отримувало віддачу основних засобів в середньому на рівні 0,50 грн. Різною була також ефективність використання основних засобів у підприємств водопостачання та водовідведення: КП «Сервісний центр» в останні 2 роки на 1 грн основних засобів отримувало чистого доходу лише на 1 коп., що пояснюється постійним оновленням основних засобів, яке здійснює це підприємство, а КП «Чорноморськводоканал» мало віддачу основних засобів на рівні 60-64 коп. і оновлення основних засобів здійснювало невисокими темпами.

Слід відмітити також підприємства КП «Одесміськсвітло» та КП «Міськзелентрест», у яких рівень віддачі основних засобів є невисоким і має негативну тенденцію до зменшення: за досліджуваний період він зменшився на 65-70 %.

Якщо ж повернутися до таблиці 2.7, то можна зазначити, що ці підприємства мають у своєму розпорядженні достатньо нові основні засоби, причому КП «Міськзелентрест» їх постійно оновлює, у результаті чого рівень їхнього зносу зменшується, а КП «Одесміськсвітло» протягом усього аналізованого періоду використовувало у своїй діяльності основні засоби, рівень зносу яких не перевищує 17%.

Значний вплив на ефективність діяльності підприємств комунальної інфраструктури здійснює високий рівень питомої ваги дебіторської заборгованості в сумі оборотних активів, оскільки населення та інші контрагенти мають борги перед підприємствами.

Як зазначалося вище, за наявності значної частки дебіторської заборгованості показник EBITDA, який використовують інвестори, не буде адекватно відображати реальний грошовий потік підприємства. Питому вагу дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів досліджуваних підприємств подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка питомої ваги дебіторської заборгованості в оборотних активах
підприємств комунальної інфраструктури, %

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання 2019 р. До 2016 р., %
1	КП «Одесміськелектротранс»	38,7	49,5	12,5	8,8	22,8
2	КП «Одесміськсвітло»	48,3	37,3	41,6	20,3	41,9
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	71,1	67,9	59,4	77,2	108,5
4	КП «Міськзелентрест»	51,8	37,5	46,1	63,5	122,5
5	КП «Сервісний центр»	3,8	2,9	2,2	70,6	1865,4
6	КП ЖКС «Чорноморський»	97,4	98,6	96,7	97,8	100,4
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	79,9	78,5	75,4	76,7	95,9
8	КП «Чорноморськводоканал»	45,9	37,7	43,3	45,6	99,5
9	КП «Узбережжя Одеси»	84,5	81,4	57,8	97,6	115,6

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Згідно з даними табл. 2.9 лише КП «Сервісний центр», яке надає послуги водопостачання та водовідведення, у 2016-2018 рр. мало частку дебіторської заборгованості в оборотних активах на рівні 2-4 %, однак 2019 року вона зросла до 70,6 %. Це відбулося внаслідок зростання заборгованості перед підприємством з боку покупців послуг, за розрахунками з бюджетом та іншої поточної заборгованості.

Стабільно високою було частка дебіторської заборгованості в сумі оборотних активів протягом усього аналізованого періоду в підприємств, що здійснюють комплексне обслуговування об'єктів (КП ЖКС «Чорноморський» та

КП «Узбережжя Одеси»), вона досягла 2019 року в обох підприємств 97 %. У підприємств теплопостачання ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» та КП «Чорноморськтеплоенерго» вона також протягом усього періоду була достатньо високою і 2019 р. склала близько 77%. Однак у КП «Чорноморськтеплоенерго» намітилася позитивна тенденція до скорочення цього показника, а в ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» ситуація у 2019 році лише погіршилася.

Одним із основних завдань здійснення інвестиційної діяльності підприємства є підтримання його фінансової стійкості та платоспроможності. Тому в аналізі діяльності підприємства важливу роль відіграє оцінювання платоспроможності, крім того, важливе значення має аналіз забезпечення власними джерелами фінансування, низький рівень якого може свідчити про нестабільну фінансову структуру капіталу, низький рівень кредитоспроможності і залежність від зовнішніх ресурсів [21, с. 5].

Платоспроможність характеризується здатністю суб'єкта господарювання здійснювати необхідні платежі за рахунок наявних у нього грошових коштів, засобів та активів, які можна в перспективі легко реалізувати. На практиці визначають коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної платоспроможності (ліквідності). Найбільш інформативними є коефіцієнти швидкої та загальної платоспроможності.

Дані таблиці 2.10 показують, що підприємства комунальної інфраструктури мають низький рівень швидкої платоспроможності.

2019 року серед досліджуваних підприємств лише КП ЖКС «Чорноморський» та КП «Чорноморськтеплоенерго» мають коефіцієнт швидкої платоспроможності, який відповідає рекомендованим значенням (0,6-0,8), а також в ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» наближається до рекомендованого [114]. Це означає, що лише ці підприємства можуть за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості розрахуватися за свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.10

Динаміка коефіцієнта швидкої платоспроможності
підприємств комунальної інфраструктури

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання 2019 р. до 2016 р., %
1	КП «Одесміськелектротранс»	0,09	0,21	0,05	0,05	56,3
2	КП «Одесміськвітло»	0,30	0,22	0,01	0,01	2,9
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	0,76	0,66	0,66	0,58	76,5
4	КП «Міськзелентрест»	0,33	0,14	0,11	0,08	24,5
5	КП «Сервісний центр»	0,16	0,03	0,01	0,06	35,1
6	КП ЖКС «Чорноморський»	0,76	0,76	0,77	0,87	114,7
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	0,81	0,68	0,80	1,08	133,9
8	КП «Чорноморськводоканал»	0,22	0,18	0,44	0,31	143,8
9	КП «Узбережжя Одеси»	0,49	0,25	0,16	0,36	73,1

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Тобто, лише ці підприємства в середньостроковій перспективі є платоспроможними. Украй незадовільним протягом усього аналізованого періоду був рівень швидкої платоспроможності в підприємств КП «Одесміськелектротранс», КП «Одесміськвітло», КП «Сервісний центр». До того ж рівень цього показника в цих підприємств суттєво знизився за останні роки. Водночас стабільно наближеним до рекомендованого був коефіцієнт швидкої платоспроможності КП ЖКС «Чорноморський».

Узагальнюючи результати проведеного аналізу коефіцієнта швидкої платоспроможності підприємств комунальної інфраструктури, слід зауважити, що він не залежить від виду послуг, які ці підприємства надають.

Уявімо динаміку коефіцієнтів поточної платоспроможності КП «Одесміськелектротранс», КП «Одесміськесвітло» та КП «Сервісний центр», які виявилися одними з найбільш інвестиційно привабливими за показником рентабельності EBITDA, але мали найбільш загрозливий рівень швидкої платоспроможності. Уявімо також динаміку коефіцієнта поточної платоспроможності КП ЖКС «Чорноморський», який протягом усього досліджуваного періоду мав наближений до рекомендованого коефіцієнт швидкої платоспроможності, найвищий рівень віддачі основних засобів в той же час достатньо низький рівень рентабельності за EBITDA.

Для того щоб виявити сформовану тенденцію розвитку досліджуваних показників, доцільно побудувати їхні тренди [128, с. 337]. Для наочності додамо інформацію за 2014-2015 рр. (рис. 2.3).

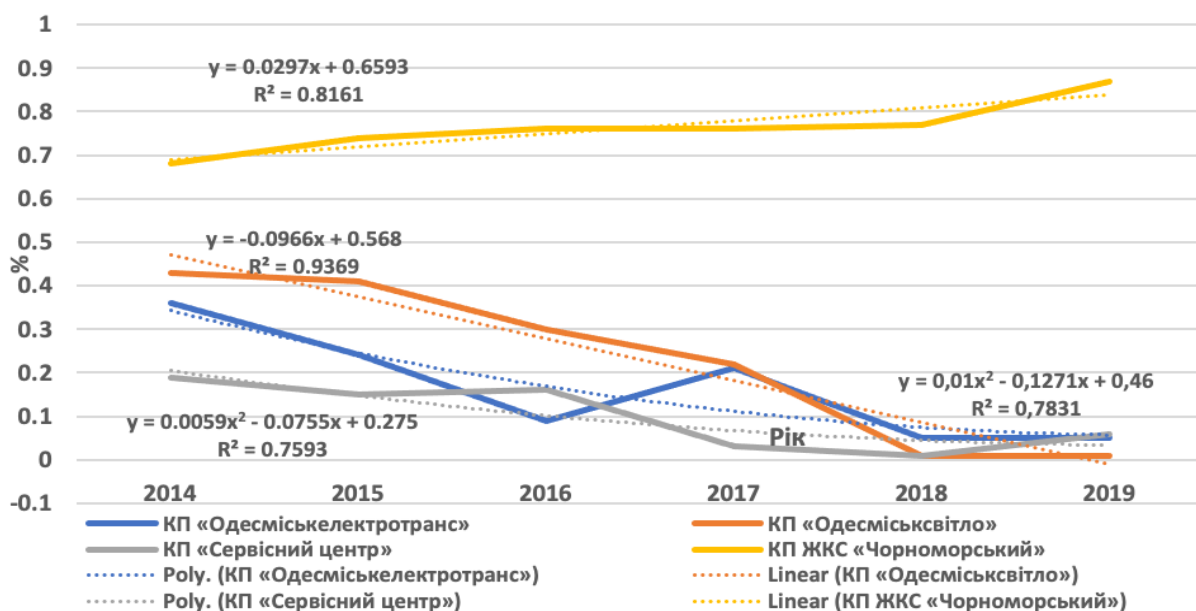


Рис. 2.3. Динаміка показника швидкої платоспроможності підприємств комунальної інфраструктури

(Джерело: побудовано автором за даними [144; 145; 146; 147; 148; 149; 150; 151; 152])

Як видно з рис. 2.3, у КП «Одесмієксвітло», КП «Одесмієскелектротранс» та КП «Сервісний центр» протягом 2014-2019 рр. відбувалося зниження рівня швидкої платоспроможності, при цьому у двох останніх підприємств воно було уповільнене. У КП ЖКС «Чорноморський» зовсім інша тенденція: коефіцієнт загальної платоспроможності був достатньо високим протягом усього періоду й мав тенденцію майже до рівномірного зростання.

Значення коефіцієнтів детермінації всіх побудованих моделей свідчать про те, що отримані тренди з імовірністю понад 75 % відображають сформовані тенденції, тому на їхній основі можна зробити прогноз показників швидкої платоспроможності підприємств на 2020-2021 рр. (рис. 2.4).

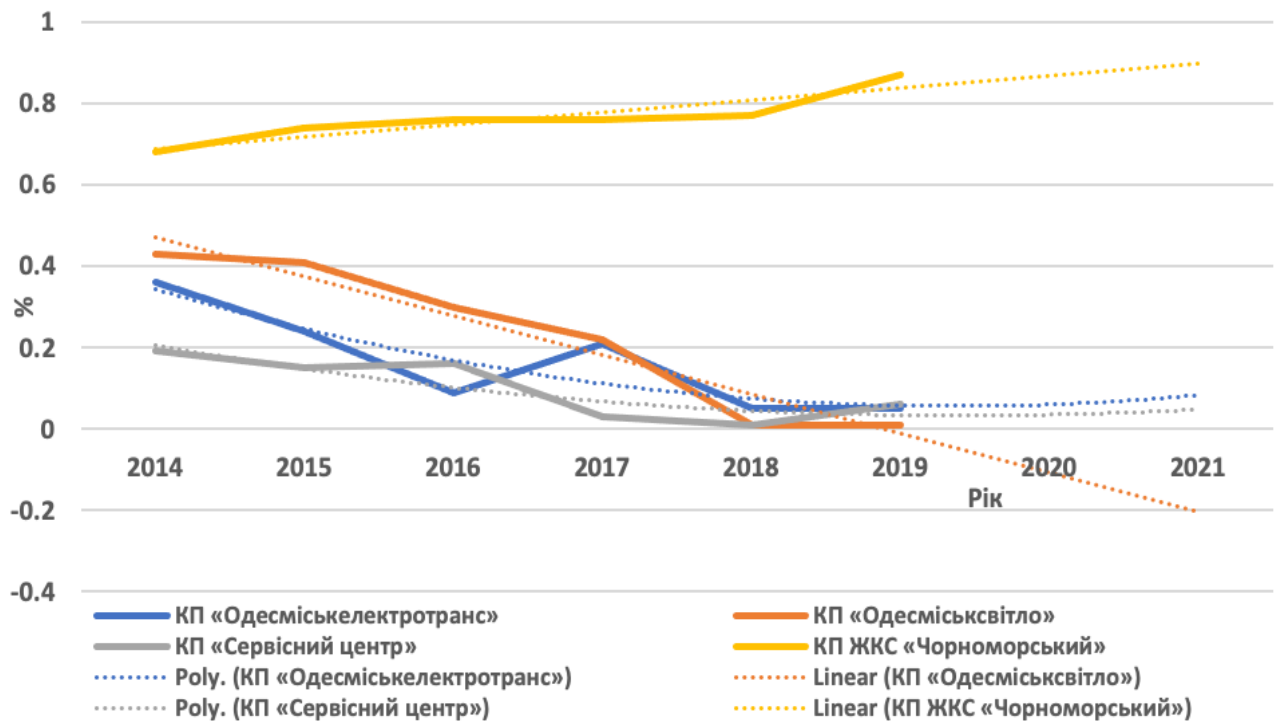


Рис. 2.4. Прогноз коефіцієнтів загальної платоспроможності підприємств комунальної інфраструктури на 2020-2021 рр.

(Джерело: розроблено автором за даними [144;145;146;147;148;149;150;151;152])

Прогноз на основі трендів показав, що якщо збережеться сформована протягом 2014-2019 рр. тенденція коефіцієнта загальної платоспроможності КП «Одесміськвітло», то можна очікувати, що 2020 року підприємство зовсім не буде мати грошових коштів та дебіторської заборгованості для покриття своїх поточних зобов'язань, і 2021 року ситуація стане ще більш загрозливою, тому керівництву підприємства необхідно звернути увагу на сформовану тенденцію й терміново ухвалювати необхідні управлінські рішення. Щодо інших підприємств, то ситуація дещо стабілізувалася і в наступні роки можна очікувати її покращення, а рівень платоспроможності КП ЖКС «Чорноморський» взагалі наблизиться до рекомендованого.

Коефіцієнт швидкої платоспроможності відображає здатність підприємства забезпечити сплату поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів та дебіторської заборгованості, що забезпечує його платоспроможність у найближчій перспективі. Однак підприємство може мати низький рівень поточної платоспроможності, але володіти іншими оборотними засобами, які можуть бути перетворені в грошові кошти для погашення своїх зобов'язань. Тому доцільно здійснити аналіз коефіцієнта загальної платоспроможності комунальних підприємств (табл. 2.11).

Як свідчать результати розрахунків, наведені в таблиці 2.11, жодне з досліджуваних підприємств у 2019 році не може вважатися платоспроможним у довгостроковій перспективі, оскільки значення коефіцієнта загальної платоспроможності не перевищує рекомендоване, яке повинно бути ≥ 2 [21].

Тобто, у підприємств недостатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань у довгостроковій перспективі. Найбільш загрозливою була динаміка коефіцієнта загальної платоспроможності підприємств КП «Одесміськвітло» та КП «Сервісний центр», рівень загальної платоспроможності яких знизився більш ніж на 90%.

Динаміка коефіцієнта загальної платоспроможності
підприємств комунальної інфраструктури

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання 2019 р. до 2016 р., %
1	КП «Одесміськелектротранс»	0,21	0,62	0,30	0,33	159,4
2	КП «Одесміськсвітло»	0,58	0,54	0,01	0,04	6,7
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	0,92	0,83	0,85	0,73	78,9
4	КП «Міськзелентрест»	0,62	0,29	0,17	0,11	18,1
5	КП «Сервісний центр»	0,98	0,51	0,35	0,08	7,8
6	КП ЖКС «Чорноморський»	0,78	0,77	0,79	0,89	114,4
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	0,95	0,83	0,96	1,21	126,8
8	КП «Чорноморськводоканал»	0,45	0,44	0,73	0,52	113,8
9	КП «Узбережжя Одеси»	0,58	0,32	0,28	0,36	62,9

(Джерело: розроблено автором за даними [144; 145; 146; 147; 148;149;150; 151;152])

Проведений аналіз показників платоспроможності показав, що значна частина підприємств є неплатоспроможною. Незважаючи на широке використання на практиці коефіцієнтів платоспроможності, у науковій літературі немає однозначного підходу щодо визначення їхніх нормативних (рекомендованих) значень. Ми підтримуємо думку тих економістів, які вважають за необхідне, здійснюючи порівняння показників платоспроможності з рекомендованими значеннями враховувати галузеву приналежність підприємства, оскільки підприємства різних видів діяльності мають різну структуру активів та швидкість їхнього обороту, питому вагу виробничих запасів, незавершеного виробництва.

Специфікою ж підприємств комунальної інфраструктури є те, що вони виконують соціальну функцію, здійснюють різні види діяльності, надають різні за своєю сутністю послуги, тому ми використовували під час проведення аналізу нормативні значення коефіцієнтів платоспроможності, що рекомендовані Міністерством фінансів для всіх галузей економіки. Розробляти специфічні нормативні значення коефіцієнтів платоспроможності для таких підприємств вважаємо недоцільним з тієї ж причини. Тому ми пропонуємо насамперед здійснювати порівняння коефіцієнтів платоспроможності не з рекомендованими значеннями, а проводити їхній аналіз у динаміці, виявляти тенденції. Крім того, доцільним може бути порівняння показників платоспроможності підприємств, що надають певні послуги, із значеннями цих показників інших підприємств, які надають аналогічні послуги.

На завершення можна зазначити, що аналіз основних показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури показав, що практично всі вони мають значні проблеми із застарілими основними засобами, дебіторською заборгованістю, низьким рівнем платоспроможності, однак, відповідно до показника EBITDA, деякі з них можуть бути привабливими для інвесторів.

Отже, за результатами проведеного аналізу діяльності підприємств комунальної інфраструктури можна зробити такі висновки:

1) понад 65 % від загальної суми інвестицій в Україні складають кошти підприємств та організацій, і лише 9 % складають кошти державного бюджету та 5 % – кошти місцевих бюджетів;

2) основний вид діяльності значної частини підприємств комунальної інфраструктури, що потрапили у вибірку, є збитковим: із 9 досліджуваних підприємств лише 3 були рентабельними;

3) для підвищення фінансових результатів підприємства комунальної інфраструктури здійснюють інші види діяльності, не пов'язані з основною, що дає можливість їм за результатами всієї діяльності отримувати прибутки: серед

досліджуваних підприємств за всіма видами діяльності лише 3 підприємства були збитковими;

4) рівень зносу основних засобів підприємств комунальної інфраструктури не залежить від того, які види діяльності вони здійснюють, однак найбільш застарілими є основні засоби підприємств, що здійснюють комплексне обслуговування об'єктів та теплопостачання;

5) ураховуючи соціальну функцію, яку виконують підприємства комунальної інфраструктури, високий рівень зносу основних засобів, низький рівень ефективності основної діяльності через регулювання ціноутворення, необхідно ухвалювати управлінські рішення щодо підвищення ефективності їхньої діяльності та платоспроможності через залучення інвестицій;

6) розрахунок показника EBITDA для досліджуваних підприємств показав, що всі вони, за винятком ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», можуть бути інвестиційно привабливими.

2.2. Аналіз впливу показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури з метою збільшення рівня фінансування

Для подальшого детального дослідження впливу важливих організаційно-економічних показників підприємств комунальної інфраструктури на рентабельність їхньої основної операційної діяльності (основної діяльності) розглянемо побудову та використання регресійної моделі на базі покрокового кореляційно-регресійного аналізу.

Статистичну інформацію за дев'ятьма досліджуваними підприємствами комунальної інфраструктури за 2016-2019 рр. наведено в Додатках В-К. За результативну змінну Y була прийнята рентабельність основної операційної діяльності у %. Як чинники розглядались такі економічні ознаки:

X_1 – рентабельність діяльності, %;

X_2 – віддача основних засобів, грн;

X_3 – коефіцієнт зносу основних засобів, %;

X_4 – озброєність основними засобами праці одного працівника, тис. грн;

X_5 – продуктивність праці одного працівника, тис. грн;

X_6 – коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності);

X_7 – співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;

t – фактор часу ($t = 1, 2, 3, 4$).

Фактор часу t було введено в середовище моделювання, оскільки інформаційна база дослідження являє собою змішану (просторово-часову) вибірку.

Обов'язковою попередньою стадією кореляційно-регресійного аналізу економічних ознак завжди є розрахунок описових статистик усіх включених до вивчення змінних. Тому ми скористались редактором Excel для визначення середніх значень, дисперсій та інших статистичних характеристик розподілу ознак $Y, X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, t$ (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Описові статистики досліджуваних змінних

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	t
Середнє	-28,2711	-2,23222	1,807222	38,88889	516,7361	238,4699	0,423667	2,084444	2,5
Стандартна похибка	6,65618	0,96892	0,64172	2,65014	66,07979	52,73485	0,06763	0,66804	0,18898
Медіана	-14,595	0,025	0,44	43,05	414,6	102,946	0,3155	0,9815	2,5
Мода	#Н/Д	0,1	0,02	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	1
Середнє квадратичне відхилення	39,93709	5,81351	3,85029	15,90083	396,4787	316,4091	0,40577	4,00824	1,13389
Дисперсія вибірки	1594,972	33,79687	14,82478	252,8364	157195,4	100114,7	0,164653	16,06601	1,285714
Експес	-1,17337	1,229271	6,529994	-0,83689	1,999457	2,419205	4,288544	25,23822	-1,38253

Продовження табл. 2.12

Асиметрія	-0,47154	-1,12827	2,731495	-0,50236	1,229513	1,758349	1,644143	4,786274	-2,7E-17
Інтервал	127,69	27,01	15,83	56	1763,7	1189,066	1,948	23,529	3
Мінімум	-95,85	-18,82	0,01	6,9	5,5	4,925	0,006	0,103	1
Максимум	31,84	8,19	15,84	62,9	1769,2	1193,991	1,954	23,632	4
Сума	-1017,76	-80,36	65,06	1400	18602,5	8584,917	15,252	75,04	90
Кількість	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Джерело: розраховано автором

Описові статистики табл. 2.12 будуть використані в подальшому покроковому кореляційно-регресійному аналізі для розрахунку коефіцієнтів еластичності та бета-коефіцієнтів чинників майбутньої регресійної моделі. Звертає на себе увагу негативне середнє значення результативної ознаки Y – рентабельності основної операційної діяльності підприємств комунальної інфраструктури. Це означає, що цей показник правильно називати не рентабельність, а збитковість основної операційної діяльності підприємств комунальної інфраструктури з усіма наслідками, які випливають з такого визначення, а саме: пряма залежність Y від факторів $X_1 - X_7$ буде вказувати на послаблення збитковості основної операційної діяльності підприємств комунальної інфраструктури, зворотна – навпаки.

Для визначення чинників, які найбільшою мірою впливають на рівень залежної змінної Y , була розрахована в редакторі Excel кореляційна матриця всіх досліджуваних ознак (табл. 2.13).

Візуальний аналіз кореляційної матриці показав, що найбільш тісні кореляційні залежності спостерігаються між результативною змінною і факторами X_3 ($r_{Y3} = -0,87502$), X_5 ($r_{Y5} = 0,72818$) та X_6 ($r_{Y6} = 0,81784$). Відповідні коефіцієнти парної кореляції наведено в стовпці Y табл. 2.13. Дослідження знаків даних коефіцієнтів свідчить про те, що вони повністю співпадають з

теоретичними уявленнями про напрям впливу вказаних факторів на збитковість основної операційної діяльності.

Таблиця 2.13

Кореляційна матриця

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	t
Y	1								
X ₁	-0,16682	1,00000							
X ₂	0,17918	0,02105	1,00000						
X ₃	-0,87502	-0,41746	0,34778	1,00000					
X ₄	0,22612	0,24936	-0,46855	-0,64595	1,00000				
X ₅	0,72818	-0,09246	-0,04488	0,41024	0,16266	1,00000			
X ₆	0,81784	-0,05399	0,39699	0,51639	-0,31554	0,49585	1,00000		
X ₇	0,03487	0,14226	-0,05604	-0,16437	0,22297	-0,87502	-0,13177	1,00000	
t	0,03834	0,12361	0,01734	0,02773	0,30471	0,12472	-0,10693	0,26514	1

Джерело: розраховано автором

У процесі подальшого покрокового кореляційно-регресійного аналізу гіпотеза про вирішальне значення факторів X_3 , X_5 , X_6 у поясненні варіації результативної змінної Y : на шостому кроці відсіву незначущих за критерієм Стьюдента чинників у редакторі Excel було отримано таке рішення (табл. 2.14).

Показники табл. 2.14 свідчать про статистичну надійність, значущість отриманої регресійної моделі як загалом (за критерієм Фішера), так і в розрізі окремих коефіцієнтів регресії (за критерієм Стьюдента). Запишемо побудовану модель у явному вигляді:

$$\hat{Y} = 66,84515 - 1,36647X_3 + 0,08779X_5 + 4,94911X_6. \quad (2.2)$$

Таблиця 2.14

Результати покрокового кореляційно-регресійного аналізу впливу важливих організаційно-економічних показників підприємств комунальної інфраструктури на рентабельність їхньої основної операційної діяльності

Множинний R	0,87894				
R -квадрат	0,77254				
Нормований R -квадрат	0,73285				
Стандартна похибка	24,05567				
Спостереження	36				
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	56132,39724	6236,92248	15,37764	0,00041
Залишок	32	37113,2365	1159,78864		
Усього	35	55824,00396			
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	
Y-перетин	66,84515	15,29175	4,37132	0,00012	
Змінна X_3	-1,36647	0,43214	-3,16212	0,02537	
Змінна X_5	0,08779	0,02142	4,09865	0,02801	
Змінна X_6	4,94911	1,778361	2,78296	0,04083	

Джерело: розраховано автором

Величина коефіцієнта детермінації рівняння (1) $R^2 = 0,77254$ вказує на те, що три досліджуваних фактори X_3 , X_5 , X_6 пояснюють більш ніж 77 відсотків варіації результативної ознаки Y .

Застосуємо знайдене рівняння регресії (2.2) для факторного економічного аналізу показника рентабельності основної операційної діяльності підприємств комунальної інфраструктури. Цей аналіз складається, зазвичай, із таких основних напрямів:

1. Характеристика середнього рівня результативної ознаки Y при $X_j = 0$, якщо це значення входить в область визначення всіх факторів X_j , за допомогою коефіцієнта регресії a_0 . У нашому дослідженні $a_0 = 66,84515$.

Оскільки значення $X_j = 0$, тобто повна відсутність основних засобів, нульова продуктивність праці і швидка ліквідність (платоспроможність) підприємств в економічних умовах – явище незвичайне, тобто не входить в область визначення всіх трьох факторів, то величину коефіцієнта $a_0 = 66,84515$ не можна якісно інтерпретувати. Інакше a_0 характеризує середній рівень результативної ознаки Y при $X_3 = X_5 = X_6 = 0$.

2. Характеристика середнього абсолютного впливу фактора X_j на результативну ознаку Y за допомогою коефіцієнта регресії a_j .

Коефіцієнт a_j показує, на скільки в середньому зміниться результативна ознака Y у разі збільшення фактора X_j на одиницю при постійному рівні всіх інших факторів, які увійшли в рівняння регресії.

Коефіцієнт a_3 показує, що зі зростанням коефіцієнта зносу основних засобів на один відсоток величина збитковості основної операційної діяльності досліджуваних підприємств підвищується в середньому на 1,4 %. За аналогією робимо висновок, що зростання продуктивності праці на одну тис. грн викликає зниження Y в середньому на 0,1 %, а зростання коефіцієнта швидкої ліквідності (платоспроможності) на 1 % призводить до зменшення збитковості основної операційної діяльності в середньому на 4,95 процента.

Отже, можна констатувати, що максимальний абсолютний вплив на аналізовану результативну ознаку Y спостерігається з боку саме чинника X_6 – коефіцієнта швидкої ліквідності (платоспроможності).

3. Характеристика середнього відносного впливу фактора X_j на результативну ознаку Y за допомогою коефіцієнта еластичності E_j . Для лінійної моделі цей коефіцієнт розраховується за такою формулою:

$$E_j = a_j \frac{\bar{X}_j}{\bar{Y}}, \quad (2.3)$$

де $\bar{X}_j$ – середнє значення j -го фактора; $\bar{Y}$ – середнє значення результативної ознаки Y .

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків у середньому змінюється результативна ознака Y зі зміною фактора X_j на один відсоток (або в 1,01 рази).

У даній задачі $\bar{Y} = -28,27 \%$; $\bar{X}_3 = 38,89 \%$; $\bar{X}_5 = 238,47$ тис. грн.; $\bar{X}_6 = 0,42$ (див. перший рядок табл. 1). Тоді на основі формули (2) отримаємо такі результати:

$$\begin{aligned} E_3 &= a_3 \frac{\bar{X}_3}{\bar{Y}} = -1,36647 \frac{38,89}{-28,27} = 1,88 \text{ н. н.} \\ E_5 &= a_5 \frac{\bar{X}_5}{\bar{Y}} = 0,08779 \frac{238,47}{-28,27} = -0,74 \text{ н. н.} \\ E_6 &= a_6 \frac{\bar{X}_6}{\bar{Y}} = 4,9491 \frac{0,42}{-28,27} = -0,07 \text{ н. н.} \end{aligned}$$

Знайдені коефіцієнти еластичності E_j показують, що зі зростанням зносу основних виробничих засобів на 1 % збитковість основної операційної діяльності досліджуваних підприємств підвищується в середньому на 1,88 процентних пункта, а підвищення продуктивності праці й коефіцієнта швидкої ліквідності (платоспроможності) на один відсоток призводить до зниження Y на 0,74 та 0,07 процентних пункта.

4. Характеристика середнього впливу фактора X_j на результативну ознаку Y з урахуванням ступеня коливання змінної X_j за допомогою бета-коефіцієнта (β_j). Для лінійної моделі цей коефіцієнт розраховується за такою формулою:

$$\beta_j = a_j \frac{\sigma_j}{\sigma_Y}, \quad (2.4)$$

де σ_j – середнє квадратичне відхилення j -фактора; σ_Y – середнє квадратичне відхилення результативної ознаки Y .

Бета-коефіцієнт показує, на скільки середніх квадратичних відхилень у середньому змінюється результативна ознака Y зі зміною фактора X_j на одне своє середнє квадратичне відхилення.

У даній задачі $\sigma_Y = 39,937 \%$; $\sigma_3 = 15,901 \%$; $\sigma_5 = 316,409$ тис. грн.; $\sigma_6 = 0,406$ (див. п'ятий рядок табл. 2.12).

Для багатofакторної моделі абсолютна величина бета-коефіцієнта (β_j) відображає величину прихованих резервів зміни результативної ознаки Y . Чим більше по модулю β_j , тим вищі резерви підвищення (зниження) Y . Ранжирування факторів за величиною β_j дозволяє виявляти найбільш перспективні шляхи й важелі впливу на результативну ознаку Y .

Розрахуємо за формулою (2.4) величину бета-коефіцієнтів усіх трьох досліджуваних факторів

$$\begin{aligned} \beta_3 &= a_3 \frac{\sigma_3}{\sigma_Y} = -1,36647 \frac{15,901}{39,937} = -0,55; \\ \beta_5 &= a_5 \frac{\sigma_5}{\sigma_Y} = 0,08779 \frac{316,409}{39,937} = 0,70; \\ \beta_6 &= a_6 \frac{\sigma_6}{\sigma_Y} = 4,9491 \frac{0,406}{39,937} = 0,05. \end{aligned}$$

Знайдені бета-коефіцієнти показали, що найбільші резерви зниження збитковості основної операційної діяльності підприємств комунальної

інфраструктури приховані у факторі X_5 : підвищення продуктивності праці на одне середнє квадратичне відхилення викликає зниження збитковості на 0,7 своїх середніх квадратичних відхилень, а зменшення коефіцієнта зносу на одне середнє квадратичне відхилення викликає зниження збитковості на 0,55 своїх середніх квадратичних відхилень.

Отже, кореляційно-регресійний аналіз показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури відкрив можливість доповнити висновки якісного економічного дослідження, надати кількісну характеристику впливу факторів на результативну ознаку – збитковість основної операційної діяльності аналізованих суб'єктів господарювання.

У процесі господарської діяльності перед будь-яким суб'єктом господарювання неминуче постає питання необхідності залучення інвестицій. Залежно від виду інвестицій їх залучення може відбуватися в різний спосіб, різних формах та з різних джерел фінансування.

Практика господарювання комунальних підприємств в Україні свідчить, що органи місцевого самоврядування стикаються із серйозними фінансовими проблемами, вирішити які на місцевому рівні за рахунок внутрішніх джерел фінансування неможливо. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування, яким безпосередньо підпорядковуються комунальні підприємства, вдаються до наданих їм чинним законодавством повноважень для залучення різних форм капіталу в комунальний сектор економіки.

2018 року парламент України проголосував за захист інвестиційних складових партнерів, які сьогодні інвестують у комунальні підприємства, водопостачання, тепlopостачання [124].

Питання залучення інвестицій у комунальний сектор економіки займають провідне місце в дослідженнях як учених, так і практиків, зокрема А.В. Бондаренка, О.В. Веретеннікової, Є.Ю. Гайко, В.А. Голян, М.І. Диби, М.О. Лугової, В.К. Мамутова, В.А. Устименка, Р.А. Джабраїлова та ін. Окремі

аспекти управління комунальною власністю висвітлені в працях Г.П. Антонієва, О.М. Білянського, В.І. Кравченко, Т.М. Качала, О.П. Кириленко, Ю.Г. Лега, І.О. Луніна, І.Г. Мельник, Н.І. Олійник, В.М. Опаріна, Р. Педерсона, С.І. Юрія та ін.

Відповідно до чинного законодавства України, а саме ст. 10 Закону України «Про інвестиційну діяльність», виділяють різні джерела фінансування інвестиційної діяльності [119], як наприклад: власні фінансові ресурси інвестора, позичкові фінансові кошти, залучені фінансові кошти та інші.

2012 року Центром громадської експертизи на замовлення проєкту “Місцевий економічний розвиток міст України” було надано Звіт «Методи та механізми фінансування місцевого економічного розвитку»[14], у якому наведено основні механізми залучення інвестиційних коштів органами місцевого самоврядування. Перелік таких методів подано на рис. 2.5. Охарактеризуємо коротко кожен із вказаних механізмів залучення інвестиційних коштів.

Податки та збори є механізмом фінансування, що надходить до бюджету міста або іншої територіальної громади. Міжнародна практика передбачає досить широку базу для податків та зборів, які може встановлювати і збирати орган місцевого самоврядування в межах наданої законодавством компетенції.

Проте місцеві органи самоврядування мають мало можливостей скористатися цим механізмом фінансування у зв’язку з високим рівнем фінансової централізації та обмежених фіскальних повноважень, хоча останні значно розширились через упровадження децентралізації.

Продаж комунального майна – це механізм, що передбачає перехід прав власності на комунальні активи та дає змогу швидко залучити значні за розміром кошти. У розвинених країнах указаний продаж комунального майна застосовують досить обмежено, оскільки там існує розуміння обмеженості та вичерпності такого



Рис. 2.5. Механізми залучення інвестиційних коштів на комунальні підприємства

Джерело: узагальнено на основі [14]

способу бюджетного фінансування. Натомість, в Україні в комунальній власності перебуває багато землі та нерухомості, які не використовуються містом [14].

Оренда комунального майна передбачає перехід права користування об'єктами комунальної власності. Але від оренди комунального майна бюджет одержує невеликі надходження. З іншого боку оренда не призводить до втрати права власності на відповідні активи.

Міські цільові програми – це механізм планування та управління місцевим розвитком. В Україні особливістю його застосування є те, що міські цільові програми дають змогу залучати додаткове фінансування у вигляді цільових дотацій з державного бюджету, у такий спосіб збільшуючи дохідну частину міського бюджету [14].

Регіональні угоди щодо соціально-економічного розвитку та інвестиційні бюджетні проекти – механізм фінансування, поширений здебільшого на пострадянському просторі. Є одним із механізмів реалізації державної політики у сфері регіонального та місцевого розвитку. У цьому випадку координуються зусилля та концентруються ресурси державного й місцевих бюджетів для вирішення конкретних питань. Угоди щодо соціально-економічного розвитку укладаються між урядом України та обласними радами й передбачають не тільки конкретні заходи щодо вирішення проблем розвитку населених пунктів області, а також відповідне фінансування з державного й обласного бюджетів.

Міжмуніципальне співробітництво – певний вид співпраці між територіальними громадами, спрямований на забезпечення їх сталого розвитку завдяки об'єднанню ресурсів різних муніципалітетів. Міжмуніципальне співробітництво відносно нове явище й може бути реалізоване в різних формах: угоди про співпрацю між містами чи територіями шляхом створення спільного координаційного органу або комунального підприємства. Воно може здійснюватись як на проєктній основі, так і мати більш регулярний та довгостроковий характер [14].

Корпоратизація комунальних підприємств – механізм залучення інвестицій через передачу корпоративних прав щодо унітарного комунального підприємства приватним інвесторам та перетворення такого підприємства на корпоративне.

Орган місцевого самоврядування може зберегти права власності на комунальне підприємство, але водночас позбутися відповідальності за його боргові зобов'язання, залучити до підприємства інвестиційні кошти, але зберегти за собою контрольні повноваження або повністю приватизувати комунальне підприємство.

Корпоратизація комунальних підприємств нечасто використовувалась як механізм для залучення інвестиції в міську економіку [14].

Компенсація впливу – передбачає зобов'язання забудовників чи підприємців компенсувати негативний вплив нової забудови чи підприємства на рівень завантаженості міської інфраструктури чи стан довкілля.

Наприклад, під час будівництва нового житлового масиву місцева влада може зобов'язати забудовника спорудити також медичний центр, дитсадок, школу чи лікарню. Механізм компенсації впливу активно використовують у практиці містобудування розвинених країн, в Україні ж цьому часто заважають непрозорі процедури та висока корумпованість у наданні земельних ділянок [14].

Інституції місцевого економічного розвитку – це спеціальні організації або структури, діяльність яких спрямована на стимулювання бізнесової активності в місті. Це можуть бути як структурні підрозділи органів місцевого самоврядування, комунальні або СП, з органом із представників місцевої влади, бізнесу та громадянського суспільства. Це інформаційна підтримка інвесторів або інший спектр делегованих повноважень. Як окремий вид інституцій місцевого економічного розвитку можна розглядати організації, що інвестують у започаткування бізнесу – різноманітні венчурні фонди.

Спеціальні території та інвестиційні стимули – це прийнята місцева економічна політика, спрямована на створення сприятливих умов для бізнесу на

спеціально визначених територіях або в місті загалом. Додаткові стимули для залучення інвестицій, наприклад, звільнення від муніципальних податків або застосування пільг сприяє розвитку міста.

Публічно-приватне партнерство (ППП) – співробітництво між органами влади, (муніципалітетом) та приватним сектором для реалізації різноманітних інфраструктурних проєктів. У рамках PPP здійснюється розподіл видатків, ризиків та майбутніх прибутків між публічними й приватними учасниками партнерства. Цей механізм дає змогу органам влади залучати інвестиційні кошти, не втрачаючи впливу (права власності) на об'єкти інфраструктури та контролю за ними [14].

Облігаційні позики – передбачають емісію облігацій органами місцевого самоврядування. Розрізняють три види муніципальних облігацій: бездохідні облігації, що забезпечуються комунальним майном чи доходами місцевого бюджету; дохідні облігації, що випускаються для фінансування об'єктів, з доходів яких відбуватиметься їх погашення; та облігації змішаного типу, що не приносять доходу, але їх погашення забезпечує доходи створених об'єктів.

Муніципальні облігаційні позики для залучення кредитних ресурсів застосовують переважно великі міста. Український досвід дає підстави виділити три моделі випуску муніципальних облігацій: модель самостійної емісії – передбачає створення управління з обслуговування емісії; модель участі в емісії – передбачає залучення до емісії генерального агента; модель делегованої емісії – передбачає делегування інвестиційній компанії функцій з емісії облігацій, забезпечення їх обігу та контролю за ним [14]:

- банківські кредити – кредити, надані банками будь-якої форми власності органам місцевого самоврядування або комунальним підприємствам;
- міжмуніципальні кредити – позики, надані одним муніципалітетом іншому;

– кредити міжнародних фінансових організацій (МВФ або іншими кредитними установами), які зазвичай характеризуються цільовим призначенням коштів.

– лізинг – фінансова оренда машин, обладнання, споруд виробничого призначення органами місцевого самоврядування або комунальними підприємствами.

Міжнародна технічна допомога – це грошові кошти або інші ресурси, які, відповідно до міжнародних договорів, надаються донорами (урядами іноземних держав, міжнародними організаціями) безоплатно для реалізації різних програм і проєктів органів місцевого самоврядування.

Ендавмент – це спеціальний фонд, який використовується в некомерційних цілях, для фінансування організацій та ініціатив у сфері освіти, охорони здоров'я або культури, за рахунок благодійних внесків [14].

Проєкти корпоративної соціальної відповідальності – це добровільні ініціативи приватних компаній, спрямовані на розвиток соціально-економічної складової території. Такі проєкти спрямовані на реалізацію соціальних ініціатив.

На сьогодні в Україні основною схемою реалізації проєктів інвестування в комунальні підприємства є традиційна схема державних закупівель, за якої держава укладає окремі контракти на проєктування, будівництво та експлуатацію.

Відповідно до офіційних даних Тернопільської обласної державної адміністрації, «на сьогодні державне фінансування заходів, спрямованих на розвиток малих міст, обмежене, тому одним із дієвих механізмів покращення становища малих міст є впровадження інвестиційних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства. Зарубіжний досвід свідчить про ефективність такого механізму, що полягає у взаємовигідному співробітництві держави, територіальної громади в особі відповідних органів державної влади й органів місцевого самоврядування (публічних партнерів) та юридичних або фізичних осіб-підприємців (приватні партнери)». [36].

Леменов О. у публікації «Що врятує житлово-комунальне господарство» вказує, що тренди угод з приватними компаніями, які взяли в концесію водоканали, такі: період концесії становить від 2 до 49 років, передаються переважно майнові комплекси в селах і селищах, загальна сума фінансування інвестиційних програм 43 ліцензіатами на 2017 рік становила 243 млн грн разом з амортизацією, прибутком та іншими надходженнями [77].

Зважаючи на проблеми міст та розвитку міського господарства, В.В. Манзюк вважає, що слід звернути увагу на хронічну недостатність інвестиційних ресурсів, вирішення якої вбачає у якнайповнішому використанні територіальною громадою місцевого фінансового потенціалу, який можна визначити через дві взаємопов'язані складові категорії – обов'язкові й факультативні надходження. До обов'язкових надходжень автор відносить надходження, передбачені Бюджетним кодексом України, які є відносно стабільними та значною мірою не залежать від рівня підприємницької ініціативи органів місцевого самоврядування, оскільки останні діють у цьому разі як публічні утворення. Слабо розвиненими, на думку В.В. Манзюк, є саме факультативні надходження, які передбачають, перш за все, активізацію підприємницьких якостей органів місцевого самоврядування, де вони діють на паритетних засадах з іншими учасниками господарського обороту. Саме доходи від здійснення господарської діяльності повинні превалювати в доходах міського бюджету [82, С. 71].

На відміну від попереднього автора, М.В. Гончаренко виділяє активні та пасивні групи фінансових методів управління комунальною власністю [23].

Вважаємо, що для підвищення ефективності використання будь-якого виду активних методів управління об'єктами комунальної власності, важливо забезпечити їхню інвестиційну привабливість, оскільки це сприятиме підвищенню рівня дохідності та ринкової вартості акцій, які належать окремій територіальній громаді, а також зростанню надходжень до бюджетів відповідного рівня.

У власних дослідженнях М.В. Гончаренко робить висновок, що комунальні підприємства в Україні не виконують ролі фінансової основи соціально-економічного розвитку територій та потребують залучення додаткового фінансування [23].

Ураховуючи концепцію місцевого економічного розвитку останніх років, можна зробити висновок, що джерелами фінансування суб'єктів комунального сектора можна розглядати ресурси всіх економічних агентів, які можуть бути спрямовані на забезпечення економічних потреб підприємства, зокрема фінансові ресурси місцевих та центральних органів влади, залучені грошові кошти від приватних суб'єктів господарювання, неурядових організацій, фізичних осіб, а також іноземних держав та міжнародних організацій. Серед усіх видів джерел фінансування комунального сектора, органи місцевого самоврядування на практиці найчастіше вдаються до тих, з яких можна одержати грошові кошти. Набагато рідше йдеться про надання майна чи майнових прав, або ж спільну діяльність місцевих органів влади та суб'єктів господарювання, серед них і приватних (приватно-приватне партнерство, інвестиційні проєкти, інноваційні науково-технічні програми тощо). На думку багатьох учених, особливу увагу у сфері інвестування об'єктів комунальної інфраструктури необхідно приділяти розвитку договірних партнерських відносин з використання об'єктів комунальної власності (оренда, концесія та інші форми публічно-приватного партнерства) й оптимізації їхньої структури.

Зважаючи на те, що на сьогодні значна кількість об'єктів комунальної власності територіальних громад міста просто збиткова, перед міськими радами стоїть важливе завдання з активізації роботи в напрямі створення комунальних суб'єктів підприємництва, основною метою яких буде отримання прибутку для зарахування її до бюджету міста або до спеціальних цільових фондів [141, с. 226].

Спiрним питанням є пiдтримка комунальних пiдприємств за допомогою бюджетних дотацiй. Наприклад, Козинець Г. вважає, що для пiдприємств соцiально-культурної сфери наразi їм немає альтернативи [66].

Як зазначає Б.П. Чорний, у Європі розроблено три моделі реформування та розвитку житлово-комунального господарства: 1) англійська модель, за якої відбувається повна приватизація житлово-комунальних об'єктів; 2) германська модель, яка передбачає акціонування підприємств та організацію галузі за умови, що основний пакет акцій належить муніципалітету; 3) третя модель – французька, яка передбачає сполучення комунальної власності на об'єкти та управління ними з боку приватного бізнесу на умовах довгострокових договорів оренди та сукупних інвестиційних угод [155, С. 26-27].

З точки зору підвищення ефективності фінансового забезпечення комунального господарства, особливу актуальність у сучасних умовах господарювання набуває французька модель, яка передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу через застосування таких форм [155, С. 27]:

- укладання контракту на виконання робіт (сервісні контракти) та/або управління підприємством (контракти на управління);
- здійснення процесу приватизації;
- отримання необоротних активів в оренду/лізинг;
- укладання суспільних угод передачі (угоди «будувати – управляти – передавати»);
- укладання суспільних угод володіння (угоди «будувати – управляти – володіти»);
- здійснення процесу концесії.

Твердь О. В. визначає такі напрями вдосконалення фінансування підприємств житлово-комунального господарства [135, С. 858]:

- удосконалення оподаткування;

- удосконалення системи субсидювання;
- розробка ефективної, прозорої та зрозумілої тарифної політики;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- створення інвестиційного фонду функціонування й розвитку комунального підприємства на рівні регіону;
- запровадження системи електронних розрахунків.

Передовий досвід низки європейських країн свідчить, що багато органів місцевого самоврядування надають перевагу не процесу приватизації, а договірним відносинам щодо господарського використання об'єктів міської комунальної власності. Крім того, практика діяльності органів місцевого самоврядування іноземних країн дозволяє виділити такі способи залучення приватних інвестицій у сферу комунального господарства, як: здійснення виводу комунальних унітарних підприємств з державної власності, зі зміною організаційно-правової форми господарювання, із збереженням таких підприємств у власності територіальної громади; реалізація процесу приватизації цілісних майнових комплексів комунальних підприємств; залучення приватного капіталу в об'єкти комунальної власності; залучення грошових коштів, одержаних у результаті здійснення господарських операцій на фінансовому та фондовому ринках.

Ураховуючи вищевикладене стосовно наявих механізмів залучення інвестиційних коштів органами місцевого самоврядування в Україні та світі, ми розробили класифікацію механізмів залучення інвестиційних коштів суб'єктами комунального господарства (рис. 2.6).

Під час розробки цієї класифікації до уваги бралася особливість здійснення діяльності комунальних підприємств залежно від їхніх видів, а також наявні види механізмів залучення інвестиційних коштів органами місцевого самоврядування. Використання у класифікації механізмів залучення інвестицій комунальних

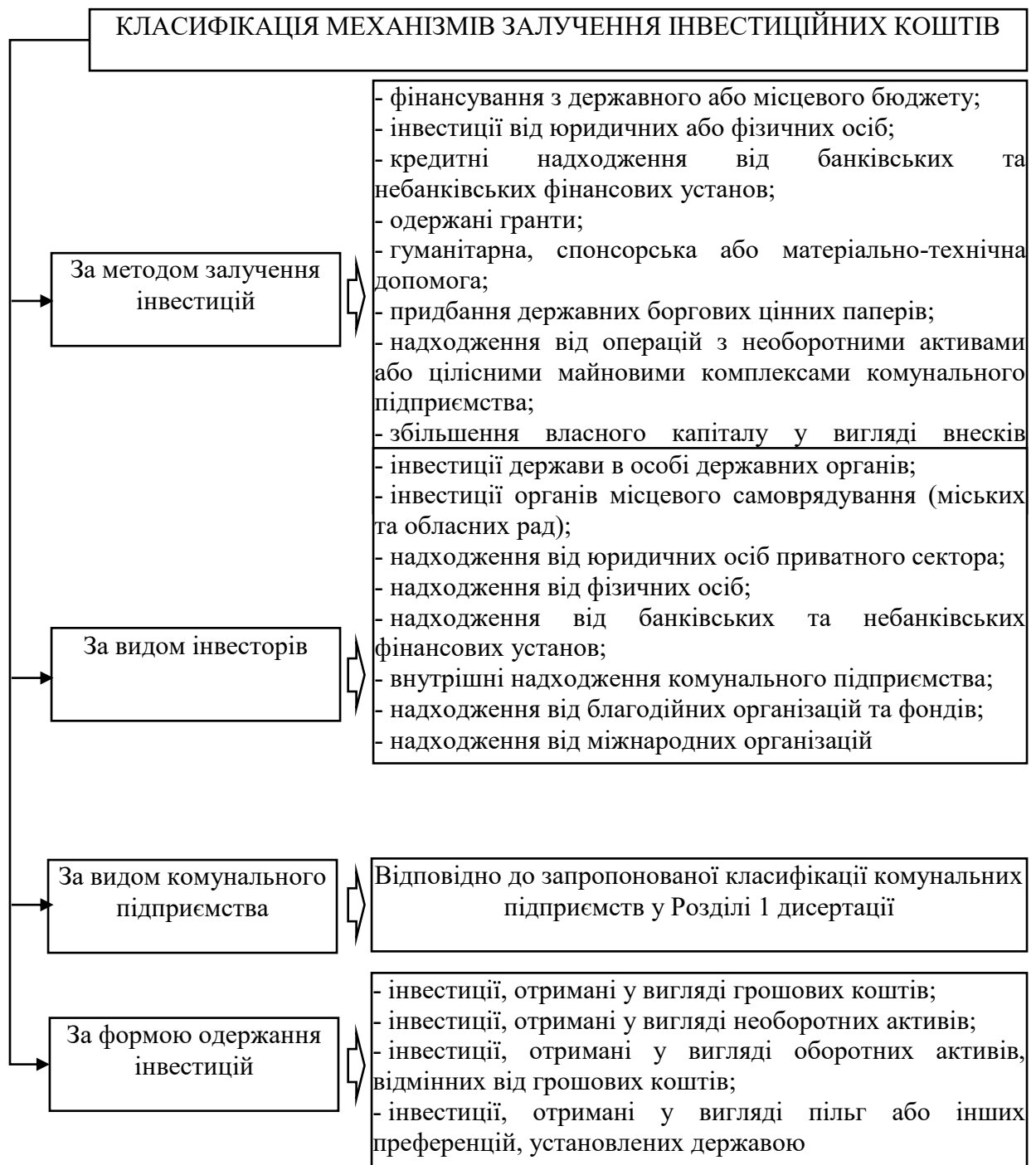


Рис. 2.6. Запропонована класифікація механізмів інвестування комунальних підприємств

підприємств видів механізмів залучення інвестиційних коштів органами місцевого самоврядування пояснюємо тим, що всі без винятку комунальні підприємства є власністю окремої об'єднаної територіальної громади та підпорядковуються тим чи іншим органам місцевого самоврядування, від яких і отримують фінансування.

Отже, у процесі дослідження нами розглянуто основні механізми залучення інвестиційних коштів на комунальні підприємства, які функціонують на сьогодні у сфері економічних відносин. Вважаємо, що суттєвою перевагою договірних відносин є те, що такі відносини надають можливість залучення приватних інвестицій у конкретну сферу господарства окремої територіальної громади, а також збереження об'єктів нерухомості в комунальній власності з одержанням стабільного доходу.

Мотивацією до переходу органів місцевого самоврядування щодо застосування схем публічно-приватного партнерства замість традиційних державних закупівель можуть бути: застосування інноваційних технологій, якими володіють приватні суб'єкти господарювання; передача проєктних ризиків приватному партнеру, який має більше досвіду управління такими ризиками; зниження собівартості продукції, послуг та робіт, які виконує комунальне підприємство внаслідок застосування оптимальних технологій і мотивації суб'єкта приватного сектора на зниження обсягу інвестицій; фінансування капітальних вкладень в об'єкти комунальної власності за рахунок приватних, а не державних коштів.

Охарактеризовано проблемні питання, які порушуються науковцями щодо недосконалості вітчизняної системи фінансування суб'єктів комунального сектора та встановлено відсутність у теорії обґрунтованої класифікації механізмів фінансування комунальних підприємств. У зв'язку з цим запропоновано класифікацію механізмів інвестування комунальних підприємств, яка включає такі

ознаки: метод залучення інвестицій, вид інвестора, вид комунального підприємства та форму одержання інвестицій.

Модернізацію комунальних підприємств неможливо уявити без наявності фінансового механізму, що являє собою систему взаємодії економічних і фінансових методів, способів, що виражаються в організації, плануванні, стимулюванні ефективного використання інвестиційних ресурсів.

На наш погляд, в основі управління ефективністю інвестування має бути продумана тарифна політика, що забезпечує прозорість і передбачуваність установлення тарифів, механізм залучення фінансових ресурсів, диверсифікація інвестиційних ресурсів залежно від оцінювання ефективності.

Для оцінювання ефективності інвестування необхідно застосовувати методики, притаманні комунальній сфері (розглянуто в пп. 3.1-3.2).

Важливу роль у розвитку комунальних підприємств традиційно відіграють законодавчі ініціативи, екологічні фактори, прагнення до підтримки іноваційних ініціатив з боку комунальних підприємств.

Також управління ефективністю інвестицій неможливо уявити без системи взаємовідносин між інституціями, інтегруванням бізнес-структур та організацією системи обліку й моніторингу.

Розроблений інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури наведено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію КП

Джерело: складено автором

2.3. Методика управління ризиками під час експертизи інвестиційних проєктів

Соціально-економічний розвиток країни залежить від сприятливих умов інвестиційної діяльності, привабливості «інвестиційного клімату». Суттєвим важелем економічного зростання є надання суб'єктам підприємницької впевненості в економічній ефективності та фінансовій спроможності своїх інвестиційних проєктів, що стало передумовою створення інформаційної системи експертизи інвестиційних проєктів. Експертиза інвестиційних проєктів має бути заснована на єдиній інформаційній технології функціонування класичної методології економічного та фінансового аналізу інвестиційних проєктів, можливості сучасних підходів, моделей та методів формування, системного аналізу, експертизи альтернативних варіантів проєкту та прийняття ефективних рішень.

Проблема оцінювання ефективності інвестицій постійно перебуває в центрі уваги вчених, якими у своїх наукових працях розроблено багато варіантів методичних рекомендацій у галузі експертизи проєктів різних об'єктів інвестування. Питання оцінювання ефективності інвестицій порушувалися в працях Т. Безверхнюк, Г. Бірман, Ю. Брігхем, М. Бромвіч, С. Бушуєвої, В. Воропаєвої, Л. Гапенські, І. Мазура, Д. Норкотта, М. Разу, С. Шмідта, Ю. Шарова, С. Чернова та ін.

На думку С.В. Чернова, усі відомі на сьогодні в Україні роботи та нормативно-методичні документи з експертизи інвестиційних проєктів, як правило, базуються на трьох методологічних підходах: 1) так звані «приведені витрати»; 2) принципи «чистого доходу» та інтеграції річних витрат (поточних і капітальних) й ефекту за розрахунковий період; 3) методологічні принципи Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку, Світового банку та інших міжнародних організацій [154].

Найбільшу популярність і визнання отримали підходи до аналізу інвестиційних проєктів, розроблені в рамках двох міжнародних організацій – Світового банку та Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку, проте великі міжнародні компанії, які є найбільшими інвесторами на фінансових ринках, розробляли і свої методики інвестиційного або проєктного аналізу, що відповідають їхнім специфічним видам діяльності, цілям і завданням стратегічного розвитку.

Мазур І. І. наявні методики експертизи проєктів розподіляє на дві основні групи – вітчизняні й зарубіжні. Застосування тієї чи іншої методики залежить насамперед від особливостей конкретних економічних суб'єктів, що фінансують і здійснюють інвестиційний проєкт, а також від соціально-економічного середовища. Слід зазначити дві основні обставини, що визначають специфіку різних підходів до оцінювання інвестиційних проєктів. Перша полягає в тому, що впродовж тривалого часу вітчизняні підходи до комплексної державної експертизи проєктів розвивалися в рамках централізованої системи управління, на відміну від аналогічних зарубіжних досліджень, орієнтованих на ринкові відносини. Друга пов'язана з потребою використовувати комп'ютерні технології в практиці оцінювання інвестиційних проєктів [1].

За останні роки економічних змін та трансформацій в економічній системі України почали порушуватися питання важливості й необхідності інвестиційних коштів для розвитку не лише комунального господарства, а й держави загалом. Так, у грудні 2017 року уряд України ухвалив рішення, відповідно до якого державою продовжується впровадження централізованої системи управління державними інвестиціями та об'єктивного оцінювання інвестиційних проєктів, для реалізації яких надається державна підтримка. У зв'язку з цим планується вдосконалення порядку відбору та проведення державної експертизи інвестиційних проєктів через посилення відповідальності органу, який проводить таку експертизу, та суб'єкта інвестиційної діяльності, який реалізує інвестиційний

проект. Також запроваджується чіткий розподіл функцій між суб'єктами проведення відбору, державної експертизи та оцінювання інвестиційного проекту, для реалізації якого надається державна підтримка.

Відповідно до інформації, наданої на офіційному сайті Кабінету Міністрів України планується вжити таких заходів [140]:

- здійснення аналізу поданих документів на стадії експертизи, що дозволяє вчасно провести оцінювання економічної ефективності проекту, показники якої впливають на висновок державної експертизи інвестиційного проекту;

- упорядкування термінів розгляду інвестиційного проекту для надання висновку державної експертизи, а саме – зменшення терміну до 40 календарних днів замість 40 робочих днів;

- удосконалення порядку проведення державної експертизи інвестиційних проєктів та оцінювання економічної ефективності, а саме: визначення критеріїв, які впливають на позитивний висновок державної експерти, для реалізації якого надається державна підтримка;

- удосконалення механізму управління ризиками, пов'язаного з наданням державних гарантій, а саме – надання Мінфіном позичальникові висновку щодо ідентифікації та оцінювання ризиків, пов'язаних із реалізацією інвестиційного проекту;

- урахування норм Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» в частині: подання суб'єктом інвестиційної діяльності відомостей про надану державну допомогу, зобов'язання за якою є дійсними; звернення відповідального органу до Антимонопольного комітету України за отриманням відповідного рішення щодо допустимості такої допомоги для конкуренції після відбору інвестиційного проекту; надання державної підтримки відповідальним органом для реалізації інвестиційних проєктів з урахуванням рішення Антимонопольного комітету України.

Державна експертиза, підготовка й надання суб'єкту інвестиційної діяльності за її результатами висновку проводяться центральними органами виконавчої влади, які реалізують державну політику у сфері, якої стосується інвестиційний проєкт. Державну експертизу державних інвестиційних проєктів, розроблення та реалізація яких здійснюються з використанням державних капітальних вкладень, підготовку й подання за її результатами висновку проводить головний розпорядник коштів державного бюджету.

Процес проведення державної експертизи передбачає [118]:

1) проведення аналізу поданих документів органом, що проводить державну експертизу;

2) визначення відповідності інвестиційного проєкту вимогам законодавства; узгодженості екологічних, економічних і соціальних інтересів; актуальності та соціальної спрямованості інвестиційного проєкту; ефективності використання бюджетних коштів; достовірності техніко-економічних розрахунків та обґрунтованості обсягу й форми надання державної підтримки для реалізації інвестиційного проєкту; наявності належного кадрового, матеріально-технічного забезпечення для реалізації інвестиційного проєкту;

3) отримання органом, що проводить державну експертизу інвестиційного проєкту, висновку за результатами проведеного Міністерством економічного розвитку України оцінювання економічної ефективності інвестиційного проєкту. Основні стадії проведення державної експертизи інвестиційних проєктів наведено на рис. 2.8.

На рис. 2.8. узагальнено основні стадії відповідно до затвердженої урядом України Методики проведення державної експертизи інвестиційних проєктів та форми висновку за її результатами [88].

При визначенні актуальності інвестиційного проєкту аналізується відповідність проєкту: стратегії держави; пріоритетним напрямам структурної перебудови економіки; напрямам, визначеним програмою розвитку відповідної

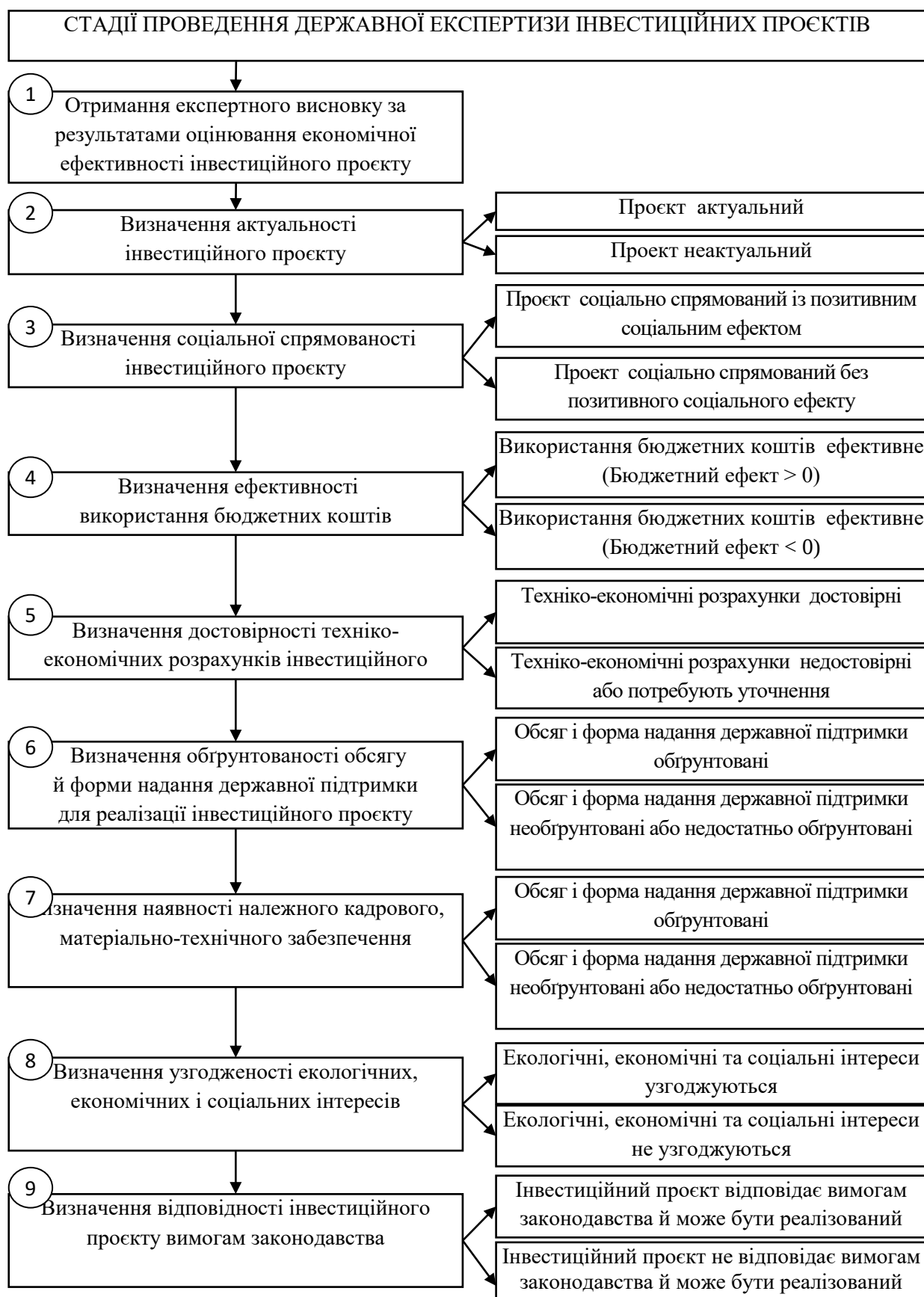


Рис. 2.8. Стадії проведення державної експертизи інвестиційних проєктів

галузі; визначеним законодавством напрямом пріоритетного інвестування; тенденціям розвитку ринку й попиту на товар, виробництво якого передбачається відповідним інвестиційним проектом.

По-перше, необхідно проаналізувати: мету інвестиційного проекту та способи її досягнення; які проблеми будуть розв'язані внаслідок реалізації інвестиційного проекту, яких результатів планується досягти; стан конкурентного середовища та ін.

У процесі аналізу соціальної ефективності інвестиційного проекту розглядається можливість розв'язання соціальних проблем та наявність позитивних соціальних ефектів.

Позитивні соціальні ефекти від реалізації інвестиційного проекту можуть виявлятися в його потенційному впливі на: удосконалення соціальної інфраструктури, появу нових об'єктів (їх перепрофілювання); кількість новостворених робочих місць; покращення умов роботи працівників; зміну структури виробничого персоналу; збільшення обсягів реалізації товарів (робіт, послуг); поліпшення умов проживання населення; позитивний вплив на стан здоров'я населення; підвищення якості освіти та її доступності для населення; упровадження новацій тощо.

У разі наявності позитивних соціальних ефектів та відсутності негативних соціальних наслідків проєкт вважається соціально спрямованим.

Визначення достовірності техніко-економічних розрахунків здійснюється за допомогою: аналізу вихідних даних (припущень) щодо їх реалістичності; перевірки правильності формул, арифметичних дій; перевірки відповідності інтерпретування.

Результатом проведеного аналізу є обґрунтоване узагальнене судження за одним із наведених нижче варіантів: техніко-економічні розрахунки достовірні; техніко-економічні розрахунки недостовірні або потребують уточнення.

Обґрунтованість обсягу й можливість надання державної підтримки для реалізації інвестиційного проєкту визначається за допомогою: порівняльного аналізу показників ефективності від реалізації інвестиційного проєкту з урахуванням державної підтримки і без неї; аналізу можливості реалізації інвестиційного проєкту при наданні іншої форми державної підтримки.

Результатом проведеного аналізу є обґрунтоване узагальнене судження за одним із нижченаведених варіантів: обсяг і форма надання державної підтримки обґрунтовані; обсяг і форма надання державної підтримки необґрунтовані або недостатньо обґрунтовані.

У разі необґрунтованості або недостатньої обґрунтованості обсягу й форми надання державної підтримки для реалізації інвестиційного проєкту у висновку експертизи надаються чітко сформульовані зауваження та пропозиції щодо їх усунення.

Під час визначення наявності належного кадрового, матеріально-технічного забезпечення для реалізації інвестиційного проєкту також ураховуються технологічні й виробничі умови інвестиційного проєкту; забезпеченість кваліфікованим персоналом; можливість залучення сторонніх консультантів тощо.

Під час визначення екологічних інтересів аналізуються: вплив реалізації інвестиційного проєкту на навколишнє середовище; наявність чи відсутність споруд, устаткування, пристроїв для очищення викидів і скидів або їх знешкодження; супроводження інвестиційного проєкту впровадженням ресурсозберігаючих технологій; заходи з контролю та зменшення потенційно можливих негативних наслідків реалізації інвестиційного проєкту на навколишнє середовище.

Для визначених законодавством видів діяльності та об'єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку, обов'язковим є здійснення державної екологічної експертизи.

Узгодженість з економічними та соціальними інтересами визначається за допомогою оцінювання витрат на природоохоронні заходи, аналізу місця розташування забудови й наявності у процесі його створення та/або функціонування ризиків для населення.

Результатом проведеного аналізу є обґрунтоване узагальнене судження за одним із нижченаведених варіантів: екологічні, економічні та соціальні інтереси узгоджуються; екологічні, економічні та соціальні інтереси не узгоджуються.

У разі виявлення неузгодженостей екологічних, економічних та соціальних інтересів у висновку експертизи викладається їхня суть.

Також ураховуються вимоги законодавства на відповідність актам законодавства у сферах інвестиційної, господарської, містобудівної діяльності, санітарного та епідеміологічного стану, екології, охорони праці, енергозбереження, пожежної безпеки тощо. Якщо інвестиційний проєкт відповідає вимогам законодавства й може бути реалізований, то він підтримується Міністерством.

Як бачимо, відповідно до затвердженої Методики проведення державної експертизи інвестиційних проєктів та форми висновку за її результатами не врегульовані питання оцінювання невизначеностей та ризиків під час такої експертизи. Проте питання врахування інвестиційних ризиків під час оцінювання інвестиційних проєктів передбачені Положенням про управління ризиками, пов'язаними з наданням державних гарантій, та розподіл таких ризиків між державою, кредиторами й позичальниками [115].

Вважаємо, що комунальним підприємствам необхідно керуватись цим нормативним актом, оскільки сьогодні важливе місце у фінансуванні комунальних підприємств займають асигнування з бюджетів відповідного рівня.

Ризики, пов'язані з наданням державних гарантій, – можливість настання непередбачених подій (обставин), що призведе до збільшення витрат державного бюджету на виконання гарантійних зобов'язань.

До ризиків, пов'язаних із наданням державних гарантій, належать:

- 1) кредитний ризик – ризик, пов'язаний з невиконанням гарантованих зобов'язань;
- 2) операційний ризик – ризик, пов'язаний з негативним впливом людського й технічного факторів, обставин непоборної сили;
- 3) ризик ліквідності – ризик, пов'язаний з тимчасовою недостатністю коштів у позичальника для виконання гарантованих зобов'язань.

Управління ризиками здійснюється з урахуванням відношення гарантованого державою боргу до валового внутрішнього продукту та граничного обсягу надання державних гарантій шляхом:

1) етап 1 – проведення аналізу:

1.1) доцільності проєкту, реалізацію якого передбачається здійснювати за рахунок кредитів (позик), залучених під державну гарантію, з урахуванням його відповідності державним завданням і пріоритетам;

1.2) самоокупності проєкту;

1.3) фінансового стану позичальника;

2) етап 2 – визначення:

2.2) частки боргових зобов'язань позичальника, виконання яких забезпечуватиметься державною гарантією;

2.3) виду та розміру забезпечення виконання позичальником зобов'язань перед державою з відшкодування витрат державного бюджету на виконання гарантійних зобов'язань;

3) етап 3 – здійснення моніторингу:

3.1) стану реалізації проєктів;

3.2) фінансового стану позичальників протягом строку дії державних гарантій;

3.3) розрахунків за гарантованими зобов'язаннями.

До ухвалення рішення про надання державної гарантії здійснюється:

1. Ідентифікація та оцінювання ризиків, пов'язаних з реалізацією проєкту, шляхом:

- визначення Мінфіном кількісних та якісних характеристик ризиків відповідно до встановленої ним методики та проведення перевірки наявності в позичальника заборгованості перед державою за кредитами (позиками), залученими під державні гарантії, та кредитами з державного бюджету;

- подання позичальником Мінфіну копії висновку державної експертизи, проведеної органом влади, що проводив експертизу, незалежної експертизи або оцінювання інвестиційного проєкту, проведеної банком-кредитором, а також інформації про фінансовий стан позичальника, його кредитну історію, кредитний рейтинг, відсутність (наявність) заборгованості зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), можливе забезпечення виконання зобов'язань перед державою та іншої інформації, необхідної для проведення оцінювання спроможності позичальника реалізувати проєкт, разом із підтвердними документами;

- надання Мінфіном позичальникові висновку щодо ідентифікації та оцінювання ризиків, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проєкту.

2. Узгодження Мінфіном з кредитором за результатами ідентифікації та оцінювання ризиків частки боргових зобов'язань, виконання яких забезпечуватиметься державною гарантією, та підготовка пропозицій органу влади, який ініціює проєкт рішення про надання державної гарантії, щодо:

- мінімізації ризиків шляхом чіткого визначення предмета гарантування, визначення частки боргових зобов'язань, виконання яких забезпечуватиметься державною гарантією, виду, розміру та умов забезпечення їх виконання, розміру плати за надання державної гарантії та умов її внесення;

- відмови в наданні державної гарантії (у разі неприйнятного рівня ризиків).

Відповідно до Положення про управління ризиками, пов'язаними з наданням державних гарантій, та розподіл таких ризиків між державою, кредиторами й позичальниками [115], рівень ризиків вважається прийнятним у разі:

- доцільності реалізації проєкту;
- відповідності його державним завданням і пріоритетам;
- самоокупності проєкту;
- задовільного фінансового стану позичальника, наявності в нього кредитного рейтингу на рівні, не нижчому за середній спекулятивний (для іноземних кредитів (позик) визнаються кредитні рейтинги, визначені провідними світовими рейтинговими агентствами);
- відсутності в позичальника простроченої заборгованості перед державою.

Отже, як бачимо, питанням оцінювання рівнів ризиковості інвестиційних проєктів на державному рівні приділяється небагато уваги й відсутня запропонована методика оцінювання таких ризиків. Вважаємо, що у зв'язку з переходом суб'єктів комунального господарства за умов децентралізації на необхідність самоокупності останнім необхідно під час оцінювання сформованих ними інвестиційних проєктів використовувати усталену на практиці методику оцінювання ризиків та невизначеностей, яка здійснюється суб'єктами господарювання приватного сектора із застосування або експертних оцінок, або методів математичної статистики.

Частковою відповіддю на відсутність методики оцінювання рівнів ризиковості інвестиційних проєктів має бути концепція моделювання прийняття рішень в умовах невизначеності.

Концепція моделювання прийняття рішень базується на двох суттєвих властивостях, що складають саму суть процесу моделювання. По-перше, модель повинна бути схожа на досліджуваний об'єкт; по-друге, модель повинна бути

більш прямою, ніж досліджуваний об'єкт, щоб її можна було розглядати. Дійсно, головне призначення моделі - можливість проведення експериментів із моделлю, аналізу та вивчення, які неможливі з досліджуванням об'єктом.

Процес прийняття рішень – невід'ємна частина будь-якого управлінського впливу. Поряд з обробкою інформації прийняття рішень стає ключовим фактором, що визначає ефективність стратегічного планування та прогнозування. Водночас вибір конкретних рішень у рамках стратегічного прогнозування часто тісно пов'язаний з ризиками щодо невідомої конкретної поведінки вихідних параметрів, які не дозволяють чітко визначити значення кінцевих результатів цих рішень.

Слід також урахувати, що прийняття рішень – результат конкретної управлінської діяльності, творчого процесу, заснованого на принципах послідовності та раціональності, спрямованого на вибір найкращого варіанта дій. Завдання прийняття рішень виникає тоді, коли є мета, яку потрібно досягти, існують різні способи її досягнення, і є фактори, що обмежують можливість досягнення мети. По суті, прийняття рішення проходить через такі етапи (рис.2.9).

Аналізуючи наведену схему, слід зазначити, що процес прийняття рішень є циклічним, крім того, ця схема є ідеалізованою моделлю, оскільки реальні процеси прийняття рішень через різноманітність ситуацій та проблем, що потребують вирішення, зазвичай відрізняються від неї, тобто фактично структура процесу прийняття управлінських рішень багато в чому визначається ситуацією.

У той же час рішення, прийняті в галузі стратегічного прогнозування, по суті повинні спиратися на дані майбутніх періодів. Звичайно, що це зробити фізично неможливо, саме тому найчастіше потрібно оперувати даними минулих періодів, а також інформацією про поточну ситуацію, екстраполюючи їх у часі. Виявляється, прогнозовані дані вже містять значну частку невизначеності через саму їхню природу.

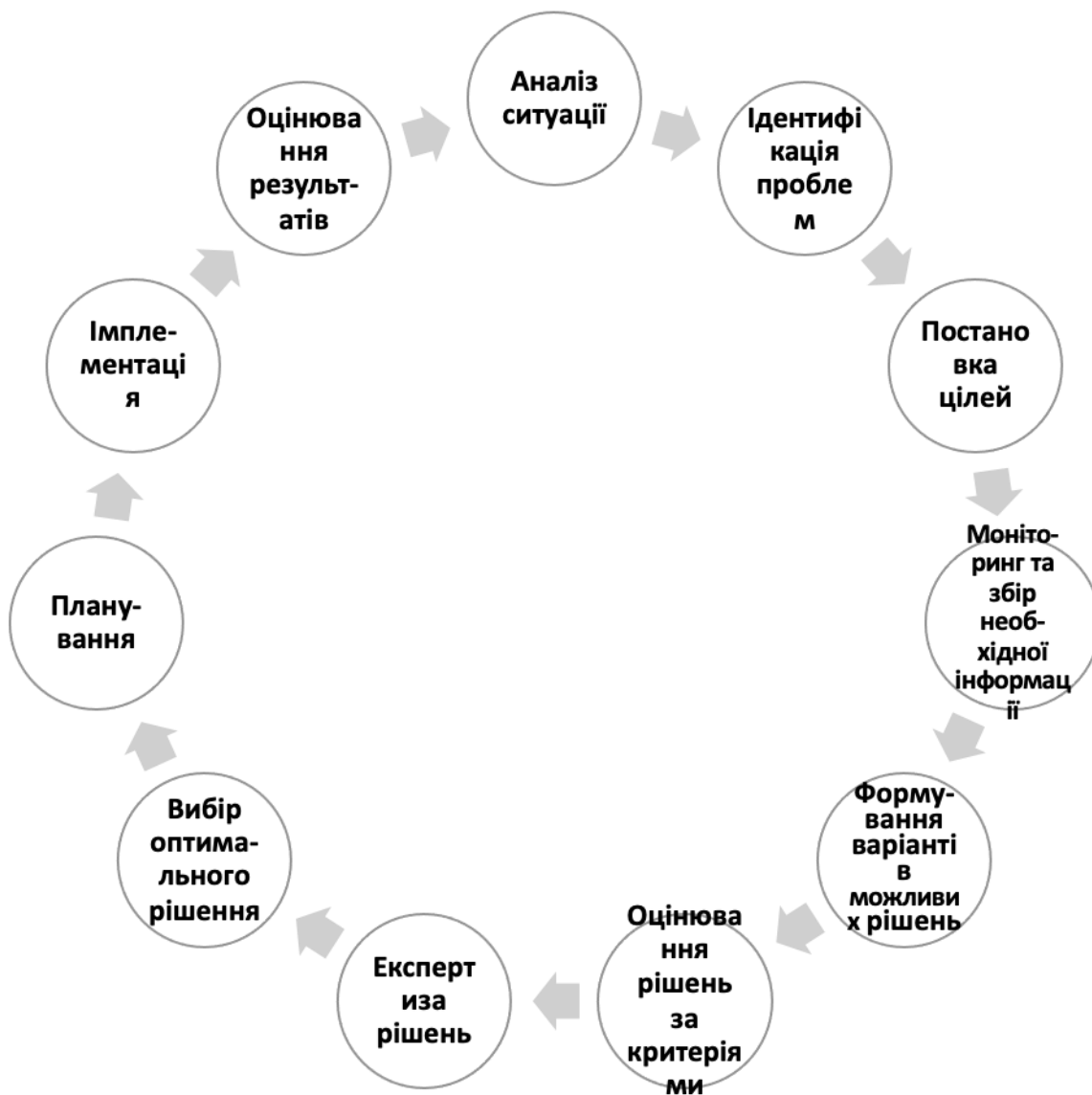


Рис. 2.9. Етапи прийняття рішень в умовах невизначеності

Залежно від ступеня невідомості майбутньої поведінки вихідних параметрів прийняття рішень розрізняють умови ризику, за яких імовірність настання окремих подій, що впливають на кінцевий результат, можна встановити з тією чи іншою мірою точності, та умовами невизначеності, за яких через відсутність необхідної інформації таку ймовірність установити неможливо.

Моделювання як метод дослідження систем управління використовується під час розробки досить складних управлінських рішень і являє собою побудову

моделей або моделей досліджуваного об'єкта для його вивчення. Вивчення об'єктних моделей дозволяє уточнити властивості та характеристики явища, що вивчається.

Як і всі засоби та методи, модель для прийняття рішень може містити помилки. Основна причина їх виникнення – недостовірність початкових припущень. Оскільки будь-яка модель базується на деяких початкових та інших припущеннях, деякі з них можуть бути оцінені й можуть бути об'єктивно перевірені та обчислені. Водночас деякі передумови не піддаються вимірюванню й не можуть бути об'єктивно перевірені, зокрема в умовах недостатньої початкової інформації. Оскільки такі допущення є основою моделі, точність останньої залежить від точності припущень. Модель не може бути використана для прогнозування, наприклад вимог щодо запасів, якщо прогнози продажів на наступний період неточні.

Крім того, можлива інформаційна невизначеність, причиною якої може бути або неповнота, або надмірність вихідних даних.

Прийняття рішень в умовах невизначеності базується на тому, що ймовірності різних сценаріїв розвитку подій для суб'єкта господарювання, який приймає рішення про ризик, невідомі. У такому разі, обираючи альтернативу рішення, суб'єкт керується, з одного боку, перевагою ризику, а з іншого – відповідним критерієм вибору з усіх альтернатив відповідно до його «матриці рішення».

Завдання прийняття рішень в умовах невизначеності – це завдання вибору оптимальної стратегії, результат якої, серед іншого, залежить від багатьох невизначених факторів, у результаті чого кожній конкретній стратегії (рішенню) відповідає не єдиний результат, а багато результатів.

Класичні критерії прийняття рішень в умовах невизначеності згруповані в Додатку М.

Проведемо процедуру вибору одного з рядів альтернативних сегментів ринку для просування нових послуг Комунального підприємства «Одесміськелектротранс», яке планує придбати електробуси для використання у своїй діяльності. Для підвищення ефективності діяльності та інвестиційної привабливості підприємству доцільно розвивати інші види діяльності.

Виходячи зі специфіки споживчих запитів, ємності сегмента, прибутковості діяльності тощо прийнятними, крім основного виду діяльності, є чотири сегменти (корпоративні послуги, школи та інші навчальні заклади, надання в оренду транспортних засобів, здійснення екскурсійних послуг). Відомо, що при орієнтації на кожний із сегментів ринку може реалізуватися низка альтернативних результатів, які відрізняються розмірами одержуваного прибутку. Розходження в результатах пояснюються різними сценаріями розвитку подій на обраних цільових сегментах ринку.

Можливі варіанти рішень (вибору конкретного сегмента) та їхні наслідки (результати діяльності – середньорічний прибуток) у формальному вигляді наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Матриця рішень (виграшів)

Альтернативи	Можливі результати				
	Y_1	...	Y_j	...	Y_m
X_1	q_{11}	...	q_{1j}	...	q_{1m}
...	...	...	...	...	...
X_i	q_{i1}	...	q_{ij}	...	q_{im}
...	...	...	...	...	...
X_n	q_{n1}	...	q_{nj}	...	q_{nm}

Як впливає з табл. 2.15, кожний з альтернативних варіантів рішення може привести до певних наслідків. Множина цих наслідків визначена, але який із них реалізується в момент ухвалення рішення – невідомо. У цьому й полягає елемент невизначеності та відповідно ризику.

Альтернативи не можна порівнювати за якоюсь однією оцінкою, оскільки невідомо, який результат реалізується. Необхідно оцінити весь набір значень результатів за кожною альтернативою, що в цілому складає рядок матриці (табл. 2.15).

Після цього можна порівнювати альтернативи вже за цим комплексним оцінюванням. Отже, можна вибрати альтернативу кращу не за якимось певним результатом, а за всім набором результатів, тому що невідомо, який із них здійсниться. Проведемо процедуру вибору кращої альтернативи для КП «Одесміськелектротранс».

Нами розраховано суми прибутку, які підприємство може отримати від виходу на різні сегменти ринку перевезень, результати наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Альтернативні варіанти цільового сегмента ринку та їхні наслідки (прибуток) за різних умов здійснення обсягу перевезень, тис. грн

Сегменти ринку	Обсяг перевезень, тис. км			
	15,0	25,0	35,0	45,0
Школи та інші навчальні заклади	72,3	93,0	95,2	102,1
Корпоративні послуги	75,5	94,0	134,0	178,4
Надання в оренду транспортних засобів	74,1	96,5	112,7	135,2
Надання екскурсійних послуг перевезення	83,8	87,4	99,0	97,0

Критерій Вальда призначений для вибору з розглянутих варіантів стратегій варіанта з найбільшим показником ефективності з мінімально можливих показників для кожного з цих варіантів. Цей критерій забезпечує максимізацію мінімального виграшу, який може бути отриманий при реалізації кожної з варіантів стратегій.

Критерій орієнтує особу, що приймає рішення, на обережну лінію поведінки, спрямовану на отримання доходу й мінімізацію можливих ризиків одночасно. Тобто відповідає песимістичному типові поведінки в умовах невизначеності.

Відповідно до критерію Вальда кращою вважається альтернатива X^* , що задовольняє умовам :

1) для матриці надбань

$$X^* = \max_i \min_j q_{ij}$$

2) для матриці втрат

$$X^* = \min_i \max_j q_{ij}$$

Отже, найкращим із найгірших показників володіє альтернатива «Надання екскурсійних послуг перевезення», для неї $q_{ij} = 83,8$ найбільше:

$$X^* = \max_i (72,3; 75,5; 74,1; 83,8) = 83,8$$

Критерій максимакс ґрунтується на ідеї, що особа, яка приймає рішення, маючи можливість якоюсь мірою керувати ситуацією, розраховує, що станеться такий розвиток ситуації, який для неї найбільш вигідний. Тобто відповідає надоптимістичному типу поведінки.

Відповідно до цього критерію краща з альтернатив вибирається за правилами:

1) для матриці надбань

$$X^* = \max_i \max_j q_{ij}$$

2) для матриці втрат

$$X^* = \min_i \min_j q_{ij}$$

Таким чином, у нашому варіанті приймається альтернатива, що відповідає максимальному елементу матриці виграшів:

$$X^* = \max_i(102,1; 178,4; 135,2; 99,0) = 178,4$$

Отже, найкращим із найкращих показників володіє альтернатива «Корпоративні послуги», для неї $q_{ij} = 178,4$ найбільше.

Для того щоб застосувати критерій Севіджа, необхідно побудувати матрицю ризику. Базуючись на матриці ризику, кращим буде те альтернативне рішення, яке може привести до мінімальних втрат.

Результати розрахунків матриці ризику подано в табл. 2.17

Таблиця 2.17

Матриця ризику

Сегмент ринку	Прибуток за умов обсягу перевезень, тис. грн				Матриця ризику за умов обсягу перевезень, тис. грн			
	15,0	25,0	35,0	45,0	15,0	25,0	35,0	45,0
Школи та інші навчальні заклади	72,3	93,0	95,2	102,1	11,5	3,5	38,8	66,3
Корпоративні послуги	75,5	94,0	134,0	178,4	8,3	2,5	0	0
Надання в оренду транспортних засобів	74,1	96,5	112,7	135,2	9,7	0	21,3	43,2
Надання екскурсійних послуг перевезення	83,8	87,4	99,0	97,0	0	9,1	35,0	81,4

Отже, згідно з критерієм Севіджа оптимальною є альтернатива «Корпоративні послуги», оскільки її реалізація приводить до найменших негативних наслідків.

Критерій Гурвіца орієнтований на встановлення балансу між випадками крайнього песимізму й крайнього оптимізму під час вибору стратегії шляхом зважування обох фіналів за допомогою коефіцієнта оптимізму (довіри).

Розраховується оцінка Z_i для альтернативи X_i за правилом:

$$Z_i = \alpha * \max_j q_{ij} + (1 - \alpha) * \min_j q_{ij}$$

Коефіцієнт оптимізму (довіри) α показує, наскільки особа, що приймає рішення, може керувати ситуацією і так чи інакше розраховує на сприятливий для неї результат.

Якщо ймовірності сприятливої й несприятливої ситуації для особи, що приймає рішення, рівні, то слід прийняти $\alpha = 0,5$.

При $\alpha = 1$ цей критерій перетворюється в максимакс. Якщо вибираємо α близьким до 0, то дотримуємося песимістичного типу поведінки, найменш ризикованого.

Найкращу альтернативу вибирають за такими правилами:

1) для матриці надбань $X^* = \max_i Z_i$,

2) для матриці втрат $X^* = \min_i Z_i$.

Оскільки в наших умовах ми не маємо можливості опиратися на певний рівень оптимізму особи, що приймає рішення, то приймемо його рівним $\alpha = 0,5$.

Тоді:

$$Z_1 = 0,5 * 102,1 + 0,5 * 72,3 = 87,2$$

$$Z_2 = 0,5 * 178,4 + 0,5 * 75,5 = 127,0$$

$$Z_3 = 0,5 * 135,2 + 0,5 * 74,1 = 104,7$$

$$Z_4 = 0,5 * 99,0 + 0,5 * 83,8 = 91,4$$

$$X^* = \max_i(87,2; 127,0; 104,7; 91,4) = 127,0$$

Відповідно до розрахунків, слід вибрати альтернативу «Корпоративні послуги».

Критерій Лапласа дозволяє вибрати оптимальний варіант управлінського рішення, базуючись на рівних імовірностях стану зовнішнього середовища.

Відповідно до цього критерію краща з альтернатив вибирається за правилами:

1) для матриці надбань

$$X^* = \max_j \bar{x} q_{ij}$$

2) для матриці втрат

$$X^* = \min_j \bar{x} q_{ij}$$

$$\text{Отже, } \bar{x}_1 = 1/4(72,3 + 93,0 + 95,2 + 102,1) = 90,7$$

$$\bar{x}_2 = 1/4(75,5 + 94,0 + 134,0 + 178,4) = 120,5$$

$$\bar{x}_3 = 1/4(74,1 + 96,5 + 112,7 + 135,2) = 104,6$$

$$\bar{x}_4 = 1/4(83,8 + 87,4 + 99,0 + 97,0) = 91,8$$

$$X^* = \max_i(9,7; 120,5; 104,6; 91,8) = 120,5$$

Відповідно до проведених розрахунків, кращою є альтернатива «Корпоративні послуги», тому доцільно вибрати саме її.

Результати розрахунків критеріїв прийняття рішень дозволяють зробити висновок, що оптимальним варіантом для КП «Одесміськелектротранс» є альтернатива «Корпоративні послуги», оскільки всі критерії, крім критерію Вальда, показали, що вона є найкращою.

Таким чином, нам вдалося запропонувати комунальному підприємству зважене та обґрунтоване стратегічне рішення щодо вибору альтернативи розвитку.

Техніка моделювання прийняття рішень, ураховуючи різні параметри та характеристики, в умовах невизначеності, виправдовує себе й дозволяє здійснити якісний аналіз та стратегічне прогнозування розвитку компанії. Сучасні підходи до прогнозування розвитку дають можливість максимально врахувати будь-які можливі варіанти розвитку ситуації, а також спростити побудову моделі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

У процесі проведення аналізу діяльності підприємств комунальної інфраструктури можна зробити такі висновки:

1. Понад 65 % від загальної суми інвестицій в Україні складають кошти підприємств та організацій, і лише 9 % складають кошти державного бюджету, й 5 % – кошти місцевих бюджетів; основний вид діяльності значної частини підприємств комунальної інфраструктури, що потрапили у вибірку, є збитковим: із 9 досліджуваних підприємств лише 3 були рентабельними.

2. Для підвищення фінансових результатів підприємства комунальної інфраструктури здійснюють інші види діяльності, не пов'язані з основною, що дає їм можливість за результатами всієї діяльності отримувати прибутки: серед досліджуваних підприємств за всіма видами діяльності лише 3 підприємства були збитковими.

3. Рівень зносу основних засобів підприємств комунальної інфраструктури не залежить від того, які види діяльності вони здійснюють, однак найбільш застарілими є основні засоби підприємств, що здійснюють комплексне обслуговування об'єктів та теплопостачання.

4. Ураховуючи соціальну функцію, яку виконують підприємства комунальної інфраструктури, високий рівень зносу основних засобів, низький рівень ефективності основної діяльності через регулювання ціноутворення, необхідно приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності їхньої діяльності та платоспроможності через залучення інвестицій.

5. Розрахунок показника EBITDA для досліджуваних підприємств показав, що всі вони, за винятком ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», можуть бути інвестиційно привабливими.

6. Візуальний аналіз кореляційної матриці показав, що найбільш тісні кореляційні залежності спостерігаються між результативною змінною й такими трьома факторами, як: коефіцієнт зносу основних засобів, %, продуктивність праці одного працівника, тис. грн, коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності.). Знайдені коефіцієнти еластичності E_j показують, що зі зростанням зносу основних виробничих засобів на 1 % збитковість основної операційної діяльності досліджуваних підприємств підвищується в середньому на 1,88 процентних пункта, а підвищення продуктивності праці й коефіцієнта швидкої ліквідності (платоспроможності) на 1 % призводить до зниження рентабельності основної операційної діяльності підприємств комунальної інфраструктури на 0,74 та 0,07 процентних пункта.

7. Зроблено висновок, що ефективність діяльності комунальних підприємств здебільшого залежить від оновлення основних фондів, оптимальної організації праці та рівня платоспроможності.

8. Розроблений інституційний механізм залучення фінансових ресурсів у модернізацію комунальної інфраструктури, який включає інвестиційну, інституційну та нормативно-правову складові. Елементами інвестиційної складової є тарифна політика, механізм залучення фінансових ресурсів, диверсифікація інвестиційних ресурсів залежно від оцінювання ефективності. Методична складова базується на системі показників, ефективній методиці

оцінювання якості; нормативна правова включає законодавчі ініціативи, екологічні фактори, прагнення до підтримки інноваційних ініціатив з боку комунальних підприємств; інституційна – це системи взаємовідносин між інституціями, інтегруванням бізнес-структур та організацією системи обліку й моніторингу. Цей механізм є системою взаємодії економічних і фінансових методів, способів, що виражаються в організації, плануванні, стимулюванні ефективного використання інвестиційних ресурсів.

9. У процесі дослідження було побудовано класифікацію механізмів залучення інвестиційних коштів суб'єктами комунального господарства, яка включає такі узагальнювальні ознаки: метод залучення інвестицій, вид інвестора, вид комунального підприємства та форму одержання інвестицій. Під час розробки класифікації до уваги бралася особливість здійснення діяльності комунальних підприємств залежно від їх видів, а також наявні види механізмів залучення інвестиційних коштів органами місцевого самоврядування. Використання у класифікації механізмів залучення інвестицій комунальних підприємств, видів механізмів залучення інвестиційних коштів органами місцевого самоврядування пояснюємо тим, що всі без винятку комунальні підприємства є власністю окремої об'єднаної територіальної громади та підпорядковуються тим чи іншим органам місцевого самоврядування, від яких і отримують фінансування.

10. У роботі розроблено концепцію моделювання прийняття рішень в умовах невизначеності, суть якої полягає в розробці різних сценаріїв розвитку подій для суб'єкта господарювання із застосуванням техніки моделювання прийняття рішень, ураховуючи різні параметри та характеристики в умовах невизначеності. Прийняття рішень в умовах невизначеності базується на тому, що ймовірності різних сценаріїв розвитку подій для суб'єкта господарювання, який приймає рішення про ризик, невідомі. У такому разі, вибираючи альтернативу рішення, суб'єкт керується, з одного боку, перевагою ризику, а з іншого - відповідним критерієм вибору з усіх альтернатив відповідно до його «матриці

рішення». Завдання прийняття рішень в умовах невизначеності - це завдання вибору оптимальної стратегії, результат якої залежить від багатьох невизначених факторів, у результаті чого кожна конкретна стратегія (рішення) продукує не єдиний результат, а багато результатів.

На основі розрахунку критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності КП «Одесміськелектротранс» запропоновано зважене та обґрунтоване стратегічне рішення щодо вибору альтернативи розвитку.

Основні положення другого розділу дисертації опубліковано в таких працях автора: [58, 61, 71, 72, 73, 182].

РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ В ОБ'ЄКТИ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

3.1. Концептуальні підходи щодо оцінювання ефективності інвестицій в комунальні підприємства

Одним з основних моментів інвестиційної діяльності є оцінювання й вибір найкращого варіанта інвестування. Як показує світовий досвід, пріоритетними сферами інвестицій є ті, що дозволяють добиватися швидкої окупності вкладень й одночасно зумовлюють виникнення потреб у розвитку пов'язаних виробництв. Економічна ефективність інвестиційного проєкту – це категорія, що відображає відповідність інвестиційного проєкту цілям та інтересам його учасників. Визначення прийнятного для інвестора рівня економічної ефективності інвестицій є найбільш складною частиною економічних розрахунків, пов'язаною з аналізом ефективності, оскільки тут треба звести в одне ціле безліч чинників різних інтересів потенційних інвесторів, урахувати важко передбачувані зміни в зовнішньому середовищі щодо проєкту, а також системи оподаткування в умовах нестабільної економіки. Проблема аналізу економічної ефективності інвестиційного проєкту так само полягає у визначенні рівня його прибутковості в абсолютному та відносному вираженні (тобто в розрахунку на одиницю інвестиційних витрат, капіталу), що зазвичай характеризується як норма доходу. Крім економічної ефективності проєкту, масштабні інвестиційні проєкти відрізняє необхідність урахувати громадську (соціально-економічну) ефективність. На жаль, багато інвестиційних проєктів як регіонального, так і державного масштабу часто страждають недостатньо уважним підходом до аналізу ефективності. Крім безпосередніх помилок аналізу ефективності, через неправильний вибір критеріїв або недостатню їхню кількість, досить гостро постає питання відсутності кореляції між видами ефективності проєкту. Для того щоб нівелювати ці

проблеми, використовується метод системного підходу до аналізу інвестиційних проєктів. Суть системного підходу полягає в тому, що проєкт розглядається як деяка діюча система, яка складається з елементів, управляється, виробляє і має мету свого існування. Такий підхід до проєктування пропонує відволіктися від розгляду тих чи інших бізнес-процесів і розглянути його ззовні, як якесь єдине ціле. Основними принципами системного підходу є: цілісність, структуризація, ієрархічність побудови, множинність. З точки зору системного підходу, інвестиційний проєкт – це система, що має мету свого існування, цільову функцію і складається з пов'язаних і керованих елементів та виробляє певний продукт і споживає ресурси. Система (підприємство) виробляє певний продукт (товари, послуги) і споживає для виробництва деякі продукти (товари, послуги й капітал). Результатом роботи системи є прибуток, а керуючі зв'язку системи здійснює менеджмент.

Концепція системного мислення, її принципи, основні моменти методології їх використання під час виконання практичних завдань повною мірою належать до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, кожен із яких представляє, як правило, складну систему об'єктів, що взаємодіють між собою й зовнішнім оточенням. Важливим є при цьому всебічний системний аналіз внутрішньої й зовнішньої специфіки проєкту, його мікроекономічних параметрів і динамічних характеристик, з одного боку, і макроекономічних умов його створення, функціонування й розвитку, з іншого. Природно, що всі ці особливості в процесі застосування методів прикладного системного аналізу знаходять безпосереднє відображення в способах обліку найважливіших факторів, що впливають, і в самих алгоритмах оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Перевага системного підходу полягає в можливості комплексного оцінювання виробничо-господарської діяльності, ефективної організації процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Під час застосування принципів системного підходу рекомендується оцінювати такі види ефективності проєкту: ефективність проєкту загалом; громадська (соціально-економічна) ефективність проєкту; комплексна комерційна ефективність проєкту.

Ефективність проєкту загалом. Оцінювання ефективності інвестиційного проєкту загалом зазвичай проводиться з громадської й комерційної позицій, причому обидва види ефективності розглядаються з точки зору єдиного учасника, що реалізовує проєкт за власні кошти. Метою оцінювання ефективності проєкту загалом є визначення потенційної привабливості проєкту для можливих учасників та пошук джерел фінансування. Для локальних проєктів оцінюється тільки їхня комерційна ефективність і, якщо вона виявляється прийнятною, рекомендується переходити до наступного етапу оцінювання.

Для суспільно значущих проєктів, якими є інвестиції в комунальну сферу, спочатку оцінюється їхня суспільна ефективність. Для оцінювання суспільно значущих проєктів, доцільно використовувати наявний зарубіжний досвід, зокрема активно використовувану Світовим банком [165], Країнами Європейського Союзу [175] і США методологію аналізу витрат і вигод.

Методологія аналізу витрат і вигод тісно взаємопов'язана з методологією оцінювання ефективності інвестицій у комерційні проєкти приватного сектора економіки. При цьому залежно від точки зору, за якою оцінюється проєкт, і способів визначення витрат і вигод розрізняються поняття фінансової (комерційної) та економічної (суспільної) ефективності проєкту. Під час оцінювання фінансової ефективності визначається, якою мірою чистий прибуток і амортизація перебивають капітальні вкладення, здійснені коштом пайових і боргових інвесторів. Під час оцінювання економічної ефективності, що здійснюється з позицій народного господарства загалом, робляться поправки на перерозподільні, непрямі й зовнішні ефекти.

Наприклад, відповідно до керівництва Європейської комісії [175] аналіз витрат і вигод дозволяє оцінити вплив проєкту на економічний добробут країни і здійснюється в п'ять етапів:

1) Конвертація фактичних ринкових цін або тарифів, установлених державою, у тіньові ціни, які краще відображають альтернативні витрати використання товарів і послуг для національної економіки.

2) Облік і монетизація зовнішніх ефектів.

3) Облік непрямих ефектів, якщо вони вже не враховані в тіньових цінах.

4) Дисконтування сальдо витрат і вигод щодо соціальної ставки дисконтування.

5) Розрахунок інтегральних показників економічної ефективності проєкту – чистої приведеної вартості (ENPV), економічної ставки прибутковості та співвідношення витрат і вигод.

Загальна схема оцінювання проєкту та прийняття рішення щодо його фінансової підтримки має такий вигляд:

1) Аналіз контексту й цілей проєкту. Якщо проєкт небажаний із соціально-економічної точки зору, то він відкидається.

2) Аналіз можливості бути реалізованим проєкту і наявних альтернатив. Якщо проєкт неможливо реалізувати, то він відкидається.

3) Фінансовий аналіз проєкту. Основний результат – показник фінансової чистої приведеної вартості проєкту FNPV.

4) Прийняття рішення про доцільність подальшого проведення економічного аналізу проєкту. Якщо $FNPV > 0$, то проєкт не вимагає фінансової підтримки з боку Єврокомісії, і необхідність у його економічному аналізі відпадає. Якщо $FNPV < 0$, то для прийняття рішення про фінансову підтримку проєкту Єврокомісією необхідно оцінити його економічну ефективність.

5) Економічний аналіз проєкту. Основний результат – показник економічної чистої приведеної вартості проєкту ENPV.

6) Якщо $ENPV < 0$, то приймається рішення про відмову від фінансової підтримки проєкту. Якщо $ENPV > 0$, то проводиться аналіз ризиків реалізації проєкту за умови надання йому фінансової підтримки Єврокомісією.

7) Аналіз ризиків реалізації проєкту за умови надання йому фінансової підтримки.

8) Ухвалення рішення про надання фінансової підтримки суспільно значимого проєкту. Якщо проєкт відповідає якісним критеріям відбору, $ENPV < 0$, $ENPV > 0$, а ризики реалізації проєкту за умови надання йому фінансової підтримки прийнятні, то приймається рішення про підтримку проєкту Єврокомісією. В іншому разі підтримка проєкту не надається.

Логіка такого підходу полягає в тому, що без надання підтримки з боку громадського сектора проєкти з низькою фінансовою й високою економічною ефективністю не здатні зацікавити приватних інвесторів. Надання підтримки з боку громадського сектора дозволяє забезпечити взаємовигідне поєднання інтересів між різними сторонами, при якому приватні інвестори виявляються зацікавленими в наданні фінансових ресурсів для суспільно значущих проєктів. При цьому і керівництво Світового банку, і керівництво Єврокомісії не передбачають можливості надання фінансової підтримки суспільно значимих проєктів, які характеризуються позитивною NPV під час оцінювання фінансової ефективності без урахування надання проєкту фінансової підтримки громадським сектором.

В Україні розрахунок показників критеріїв економічної ефективності інвестиційного проєкту здійснюється замовником під час розроблення інвестиційного проєкту з урахуванням Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проєкту [89], для реалізації якого може надаватися державна підтримка, що затверджуються Міністерством економічного розвитку України,

міжнародних рекомендацій та інших рекомендацій, розроблених та затверджених центральними органами виконавчої влади, які реалізують державну політику у сферах, яких стосуються інвестиційні проекти, та розміщених на офіційному веб-сайті Міністерства економічного розвитку України та зазначених органів.

Оцінювання економічної ефективності інвестиційного проекту та надання висновку щодо економічної ефективності інвестиційного проекту органам, які проводять державну експертизу, здійснюється протягом одного місяця з дня надходження документів. У разі виявлення помилок у розрахунках та/або відсутності розрахунків показників економічної ефективності інвестиційного проекту надаються чітко сформульовані й обґрунтовані зауваження.

За результатом проведення державної експертизи інвестиційного проекту замовникові надається висновок державної експертизи інвестиційного проекту, який містить основні техніко-економічні показники та може бути як позитивним, так і негативним:

1) позитивний висновок надається в тому разі, коли:

- чиста приведена вартість є позитивною;
- внутрішня норма дохідності більша за нормативну ставку дисконту;
- індекс прибутковості перевищує 1.

Позитивний висновок державної експертизи може містити зауваження та пропозиції щодо необхідності внесення до проекту змін, які не потребують істотного доопрацювання, не впливають на вартість проекту, не пов'язані з додатковими витратами й можуть бути враховані в робочому порядку;

2) негативний висновок державної експертизи, який містить чітко сформульовані та обґрунтовані зауваження, урахування яких потребує істотного доопрацювання проекту, подається тоді, коли:

- чиста приведена вартість є негативною;
- внутрішня норма дохідності менша за нормативну ставку дисконту;

– індекс прибутковості менше ніж 1.

Завданням першого етапу є визначення ефективності проєкту загалом, виходячи з припущення, що він буде профінансований повністю власним коштом. Такий підхід дозволяє представити ефективність проєкту як такого, тобто ефективність техніко-технологічних та організаційних рішень, передбачених у проєкті. Це необхідно для залучення потенційних інвесторів до участі в його реалізації. Учасниками проєкту можуть бути: підприємство, що реалізує проєкт, і його акціонери; банки, які здійснюють кредитування проєкту; лізингова компанія, що надає обладнання для проєкту тощо. Проєкт може зачіпати інтереси структур більш високого порядку (галузь, регіон і т.п.), які здатні відчутно вплинути на його реалізацію. Проєкт може бути суспільно значущим і вимагати підтримки федерального, регіонального або місцевого бюджетів. Наявність декількох учасників інвестиційного проєкту зумовлює розбіжність їхніх інтересів, різне ставлення до пріоритетності різних проєктів. Для кожного учасника характерним є формування специфічних потоків грошових коштів, зважаючи на розрахунок показників ефективності і, як наслідок, можлива розбіжність результатів оцінювання та рішення про участь у проєкті. Тому слід визначити ефективність проєкту для кожного безпосереднього учасника. Ефективність участі в проєкті визначається перевіркою на відповідність наступним цілям: реалізація інвестиційного проєкту; зацікавленість у реалізації проєкту всіх його учасників. Для локальних проєктів визначається ефективність участі в проєкті окремих підприємств-учасників, ефективність інвестування в акції, бюджетна ефективність. Для суспільно значущих проєктів спочатку визначається регіональна ефективність і, якщо вона задовільна, подальший розрахунок виконується як для локальних проєктів. Якщо необхідно, оцінюється й галузева ефективність. Участь у проєкті має бути вигідною для всіх інвесторів, причому для кожного з них оцінювання ефективності проводиться відповідно до його інтересів за адекватними критеріями. Тому на другому етапі оцінюється значно

більше видів ефективності. Компромісне рішення, яке задовольняє всіх учасників, знаходиться в процесі узгодження їхніх інтересів і за умови, що проєкт досить ефективний і, отже, може бути вигідним для кожного. Усі види ефективності інвестиційного проєкту базуються на зіставленні витрат і результатів (вигод) від проєкту, але відрізняються підходом до їх оцінювання та складом.

Громадська (соціально-економічна) ефективність проєкту.

Соціальна ефективність – складна, багатфункціональна система зв'язків, яка опосередковує досягнення кінцевої мети будь-якої форми організації суспільного виробництва – задоволення потреб людей, розвиток людини. Соціально-економічна система регіонального рівня є складною, ієрархічно організованою багатоцільовою системою, що формується великою кількістю елементів і взаємозв'язків, які пронизують усі суспільно важливі сфери діяльності. Тому підхід до визначення соціально-економічної ефективності повинен відповідати перш за все принципам системності. Критеріями цього виду ефективності в разі застосування системного підходу є: питома внесок у формування валового регіонального продукту (ВРП); податкові виплати до бюджетів різних рівнів; оцінювання екологічного ризику; створення додаткового попиту на робочу силу; підвищення продуктивності праці; підвищення фондівіддачі; вплив на рівень диференціації доходів населення та неформалізованих критеріїв, таких як створення комфортної соціальної інфраструктури. Під час оцінювання цього виду ефективності відбувається порівняння з альтернативними сценаріями економічної діяльності. Альтернативами можуть бути як різні конфігурації конкретного економічного проєкту, так і реалізація інших проєктів або відсутність таких.

Для цих цілей може використовуватися методологія сценарного моделювання. Метод сценарного моделювання має на увазі здійснення низки взаємопов'язаних етапів. Концепція побудови сценарної моделі, з метою вибору найбільш оптимальної, передбачає реалізацію таких основних етапів:

- вивчення параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища і
- виділення базових показників, які будуть використані як параметри моделювання.

Перелік цих показників визначається постановкою завдання і структурою об'єкта моделювання; виділення і формалізація системних властивостей, що визначають сценарії. Кінцевим результатом цієї ітерації є побудова системи альтернативних сценаріїв; виділення й формалізація функціональних залежностей параметрів моделі відповідно до логіки взаємозв'язків економічних показників. Виявлення логіки кожного сценарію. Результатом цього етапу повинні стати, так звані «логічні стрижні», тобто альтернативні логіки розвитку кожного сценарію. У рамках кожного сценарію власне динамічний аспект логіки його розвитку визначається як особливий, так званий сценарний драйвер. Залежно від кількості сценарних драйверів виходить відповідне різноманіття конкретних сценаріїв; виділення й формалізація керуючих і сценарних параметрів моделі, тобто визначення входів, виходів і змінних моделі, формування на основі цього сценарної карти, що визначає можливі межі зміни керованих параметрів моделі; формуються альтернативні стратегії розвитку з урахуванням сценарних умов і будується система кінцевих індикаторів, які будуть визначати ефективність реалізації цих стратегій; на останньому етапі проводиться вибір найбільш оптимального сценарію відповідно до обраних факторів, а також оцінювання стійкості як окремих можливих стратегічних рішень, так і загалом відповідних стратегій розвитку організації щодо всіх розроблених сценаріїв.

Однак необхідно звернути увагу на той факт, що оцінювання суспільної ефективності інвестиційних проектів є досить складним і трудомістким процесом, який вимагає значних зусиль як з боку державних органів, так і з боку розробників проекту. Зокрема, аналіз суспільної ефективності інвестиційних проектів включає в себе етап конверсії цін з ринкових у так звані «громадські», або облікові. Для отримання достовірних даних необхідна зміна методології побудови

розрахункових таблиць (оскільки залежно від того, до якої групи товарів належить як вироблена продукція, так і обладнання, сировина, матеріали тощо, застосовується різний коефіцієнт конверсії), розрахунок спеціалізованим державним органом застосовуваних коефіцієнтів коригування, соціальної ставки дисконтування, необхідної для розрахунку чистої дисконтованої внутрішньої (або національної) доданої вартості, а також регламентація процесу коригування цін. В іноземних методичних рекомендаціях або обґрунтовується розрахунок і застосування стандартних і спеціалізованих коефіцієнтів коригування та соціальної ставки дисконтування, або значення даних показників задаються ззовні у вигляді фіксованих значень спеціалізованими органами залежно від галузі, у якій працює те чи інше підприємство. Крім цього, необхідна розробка показників ефективності та критерії, за якими проєкт необхідно прийняти до реалізації і він буде приносити суспільну користь усьому населенню.

Ефективність - важливий критерій оцінювання будь-якого процесу на будь-якому підприємстві незалежно від форми господарювання, оскільки завжди відображає доцільність здійснення тієї чи іншої операції, функції чи виду діяльності суб'єктом господарювання. Стосовно ефективності інвестицій в об'єкти комунальної інфраструктури, то інвестори хочуть знати, чи варто вкладати кошти в проєкт, який ризик неповернення вкладеного капіталу, скільки дивідендів принесе проєкт, і протягом якого терміну вони будуть йому надходити. Об'єктивний розрахунок ефективності на практиці здійснити нелегко, оскільки всі без винятку суб'єкти господарювання сьогодні працюють в умовах динамічних змін і не завжди можна врахувати всі фактори впливу на результативний показник.

Для невеликих проєктів іноді буває достатньо розрахунку спрощених техніко-економічних показників, до того ж повне дослідження проєкту й розробка його бізнес-плану в такому разі може за вартістю виявитися порівнянною з інвестиціями в сам проєкт. Для великих проєктів усі дослідження необхідні ще й

тому, що споживачі інвестицій досить часто завищують потреби в них, знижуючи, відповідно, їхню ефективність. Це робиться свідомо для отримання у своє розпорядження додаткових коштів. Тому сьогодні на практиці всі без винятку інвестиційні проєкти підлягають оцінюванню щодо їхньої ефективності.

Зазвичай, на передінвестиційній стадії інвестор ухвалює рішення про інвестування в проєкт, це найвідповідальніший для нього момент, на якому він оцінює максимальну кількість параметрів інвестиційного проєкту. Одним із найскладніших етапів підготовки проєктних пропозицій є оцінювання фінансової та економічної ефективності проєкту за допомогою переліку показників, наведеного опису даних, які дають змогу оцінити ефективність підготовки та реалізації проєкту.

У країнах з розвинутою економікою (та відповідно із розвинутою інвестиційною діяльністю) понад 50 років тому вже була напрацьована методологія економічного аналізу інвестиційних проєктів [34]. Були запропоновані 35 методів, із них найбільш вживані: прості статичні методи з визначенням середнього терміну окупності (Payback), середньої ставки дохідності інвестицій (Return on investment) і методи дисконтування, які враховують фактор зміни вартості грошей у часі, з визначенням відповідних показників – чиста теперішня вартість (NPV – Net Present Value) та внутрішня норма прибутку (IRR – Internal Rate of Return). Методологія визнана Світовим банком. У російському перекладі перша публікація з'явилась 1969 року [136].

Сьогодні на практиці розрізняють декілька видів ефективностей, які варто розраховувати під час оцінювання інвестиційних проєктів.

Однороз М. А. виділяє залежно від суб'єкта інвестиційної діяльності на макрорівні три види оцінювання ефективності інвестицій: фінансове (комерційне), бюджетне та економічне [98].

Фінансове (комерційне) оцінювання ефективності інвестицій передбачає оцінювання фінансових результатів реалізації інвестиційного проєкту для його

безпосередніх учасників. Вона ґрунтується на очікуваній суб'єктами господарювання нормі дохідності, при цьому інші наслідки здійснення інвестиційного проєкту не враховуються.

Бюджетне оцінювання ефективності інвестицій відображає фінансові результати реалізації інвестиційного проєкту для бюджетів відповідного рівня, тобто очікувані співвідношення видатків, податків та зборів.

Економічне оцінювання ефективності інвестицій характеризує ефективність реалізації інвестицій з точки зору суспільства, за цінами світових ринків на ресурси й продукцію.

На практиці господарської діяльності підприємств О. Остапенко розрізняє загальну (абсолютну) й порівняльну ефективність (оцінювання доцільності) інвестицій. Показник абсолютної ефективності визначається як загалом, так і по галузях та окремих підприємствах як віднесення позитивного результату від вкладень до вартості цих вкладень. Зрівняльна ефективність давала змогу вибрати найкращий варіант капіталовкладень [100].

Основним недоліком методу абсолютної ефективності була можливість розраховувати показник також для збиткових підприємств. Основним недоліком зрівняльного твердження – отримання економічного ефекту від здійснення капіталовкладень за рік.

Сьогодні ефективність інвестицій не визначається якимось одним показником, що залежить від впливу багатьох факторів на результативний показник, як було зазначено раніше, особливо якщо йдеться про великий і складний інвестиційний проєкт.

Вплив великого та складного проєкту може бути різноманітним [101]:

- на навколишнє середовище – екологічна ефективність;
- на соціальне середовище – соціальна ефективність;
- на технічний потенціал підприємства або країни – технічна ефективність;

- на фінансовий стан підприємства – комерційна ефективність;
- на економіку підприємства і країни – економічна ефективність;
- вплив проєкту на економіку міста, регіону або країни загалом – бюджетна ефективність.

Оцінюють інвестиційні проєкти і з позицій зміцнення незалежності країни та її обороноздатності.

На законодавчому рівні відповідно до розглянутих вище нормативних документів з проведення експертизи інвестиційних проєктів встановлено, що оцінювання економічної ефективності інвестиційного проєкту здійснюється за такими критеріями:

- чиста приведена вартість;
- внутрішня норма дохідності;
- дисконтований період окупності;
- індекс прибутковості.

Вважаємо, що для оцінювання інвестиційного проєкту лише даних чотирьох показників є недостатньо, оскільки на практиці використовуються й інші економічні показники, які лише підвищують об'єктивність здійснюваних розрахунків.

Застосовувані в Україні підходи до оцінювання суспільно значущих проєктів значною мірою ігнорують наявний зарубіжний досвід, зокрема активно використовувану Світовим банком, країнами Європейського Союзу і США методологію аналізу витрат і вигод. У нашій країні нерідко використовуються спрощені підходи, які породжують ризики неефективного витрачання бюджетних коштів, особливо болючі в умовах істотного посилення бюджетних обмежень у змінній зовнішньоекономічній ситуації.

Основні недоліки нинішніх методик оцінювання інвестиційних проєктів полягають у розгляді позитивної й високо фінансової (комерційної) ефективності

як чинник, що підвищує ймовірність надання державної підтримки, використання надмірно м'яких критеріїв оцінювання бюджетної ефективності, які не враховують імовірної надмірності надання підтримки, недостатню увагу до непрямих і зовнішніх ефектів інвестиційних проєктів під час розрахунку показників їхньої економічної (суспільної) ефективності, а також недоліком є те що не враховується специфіка діяльності комунальних підприємств.

Ураховуючи вищевикладене, нами було розроблено концептуальний підхід щодо методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури (рис. 3.1).

Розглянемо, на першому етапі, основні складові громадської значущості інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури: бюджетна ефективність; соціально-економічна ефективність; оцінювання ризиків.

Як показник бюджетної ефективності доцільно використовувати індекс бюджетної ефективності, який розраховується як відношення суми податкових надходжень до бюджетів комунальної установи та економії витрат бюджету, обумовлених реалізацією проєкту, до сумарного запланованому обсягу субсидії, побудоване з урахуванням дисконтування всіх розглянутих грошових потоків. Проєкт визнається відповідним критерієм бюджетної ефективності, якщо індекс бюджетної ефективності більше одиниці. Однак роль цього критерію достатньо формальна, оскільки завдяки стягуванню державою податкових платежів для будь-якого проєкту забезпечити досягнення прийнятної бюджетної ефективності значно простіше, ніж фінансової.

Критерій соціально-економічної ефективності проєкту на комунальному підприємстві може бути оцінений за показниками приросту кількості створюваних робочих місць, зокрема високопродуктивних, а також продуктивності праці й середнього рівня заробітної плати працівників ініціатора проєкту.

Оцінювання ризиків на підприємстві комунальної інфраструктури може являти собою матрицю ризиків, яка відображатиме рівень кожного ризику за проектом, заходи щодо мінімізації їхнього впливу на інтегральні показники ефективності проекту (FNPV і ENPV) й результати управління проектами зокрема.

Основні фактори ризику, які трапляються найчастіше в комунальних підприємствах і можуть впливати на кінцеві результати інвестиційного проекту:

1. Ризики, що належать до загальної соціально-економічної ситуації: політична нестабільність; правова база для інвестицій; фінансова нестабільність, зміни в оподаткуванні, вплив інфляції, валютні ризики тощо.

2. Ризики, пов'язані з основною діяльністю (внутрішньовластиві ризики): підвищення поточних витрат; технологічні ризики, ризики несвочасного постачання запасів, логістичні ризики, кадрові ризики тощо.

3. Ринкові ризики: втрата позицій на ринку; зміна якісних ознак продукції; поява конкуруючих послуг (продукції);

4. Екологічні ризики: ризики штрафних санкцій за невиконання нових вимог з екології; ризик надання шкоди навколишньому середовищу.

А також у п 2.3. нами було розроблено матрицю ризиків та концепцію моделювання прийняття рішень в умовах невизначеності, суть якої полягає в розробці різних сценаріїв розвитку подій для суб'єкта господарювання із застосуванням техніки моделювання прийняття рішень, ураховуючи різні параметри та характеристики в умовах невизначеності.

У разі незадовільної громадської ефективності проекти не рекомендуються для реалізації. Якщо загальна ефективність виявляється достатньою, оцінюється комерційна ефективність. При недостатній комерційній ефективності суспільно значимого інвестиційного проекту рекомендується розглянути різні форми його підтримки, які підвищують комерційну ефективність до прийняттого рівня.

Основними показниками, які використовуються для розрахунків комерційної ефективності інвестиційного проекту, рекомендуються:

- чистий дохід;
- чистий дисконтований дохід;
- внутрішня норма прибутковості;
- потреба в додатковому фінансуванні;
- індекс прибутковості витрат та інвестицій;
- термін окупності;
- група показників, що характеризують фінансовий стан підприємства - учасника проєкту.

Умови фінансової реалізації та показники ефективності розраховуються на підставі грошового потоку, конкретні складові якого залежать від оцінюваного виду ефективності.

Для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури нами також було здійснено оцінювання впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств з використанням методів багатовимірного статистичного аналізу в наступному пункті 3.2.

Другий етап оцінювання здійснюється після розробки схеми фінансування. На цьому етапі визначається організаційно економічний механізм реалізації інвестиційного проєкту, уточняється склад учасників і визначається фінансова реалізація та ефективність участі в проєкті кожного з них (регіональна й галузева ефективність, ефективність участі в проєкті окремих підприємств і акціонерів, бюджетна ефективність тощо).

Для локальних проєктів у комунальну інфраструктуру на цьому етапі визначається ефективність участі в проєкті окремих підприємств - учасників, ефективність інвестування в акції таких акціонерних підприємств та ефективність участі бюджету в реалізації проєкту (бюджетна ефективність). Для суспільно значущих проєктів на цьому етапі насамперед визначається регіональна

ефективність тоді, якщо вона задовільна, подальший розрахунок проводиться так само, як і для локальних проєктів. У разі необхідності на цьому етапі може бути оцінена також галузева ефективність проєкту.

Організаційно економічний механізм реалізації інвестиційного проєкту для комунальних підприємств будується на таких складових:

Аналіз економічної складової інвестиційного проєкту можливо здійснити шляхом визначення таких параметрів та відповідних показників:

1. Соціально-економічний розвиток підприємства: середня зарплата, продуктивність праці, рентабельність продукції.

2. Економічний розвиток підприємства: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт стійкості економічного зростання, коефіцієнт оборотності тощо.

3. Фінансова стабільність підприємств комунальної інфраструктури: коефіцієнт фінансової автономності, коефіцієнт маневрування, коефіцієнт довгострокової заборгованості.

4. Рівень природного сприяння: фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність, матеріалоемність, матеріаловіддача, обсяг забруднення, обсяг відходів, обсяг екологічно-економічних збитків.

Оцінювання наведених параметрів сприяє визначенню можливостей підприємства щодо впровадження інвестиційного проєкту шляхом проведення його аналізу, а також визначенню сприятливих умов щодо реалізації проєкту.

Організаційна складова проєкту пов'язана з досягненням основної мети діяльності підприємства, здійсненням господарських процесів, виконанням дій на підприємстві завдяки дотриманню чинних правил і норм. До параметрів та відповідних показників організаційної складової інвестиційного проєкту було віднесено:

1. Мотиваційні інструменти: плинність кадрів, фонд матеріального стимулювання тощо.

2. Економічні інструменти: прибутковість власного капіталу.

3. Підсистема управління виробничою діяльністю: ритмічність виробництва, коефіцієнт зносу ОЗ, коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт автономії, продуктивність.

4. Підсистема контролінгу: коефіцієнт якості, коефіцієнт претензій з боку клієнтів.

5. Підсистема інформаційного забезпечення: рівень інформатизації, забезпечення обчислювальною технікою.

Розрахунок параметрів та показників організаційної складової пов'язаний з визначенням передумов упровадження інвестиційного проєкту, виконанням дій щодо створення належних умов та організаційним забезпеченням проєкту.

Концептуальну схему оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури наведено на рис.3.1.

Запропонована концепція не ставить перед собою мети описати конкретні алгоритми оцінювання ефективності в усіх випадках, які можуть трапитися на практиці. У цій концепції висвітлені загальні методи оцінювання, які можуть бути конкретизовані в галузевих документах, а також застосовані для вирішення конкретних завдань, зокрема, наприклад, для оцінювання ефективності (для комунального підприємства і для держави) виділення бюджетних коштів підприємству за умови закріплення за державою частини його акцій, для визначення оптимальних термінів служби конкретних фондів на підприємствах різних галузей, порівняння довгострокових комерційних контрактів, які не збігаються за обсягами, якістю, термінами й цінами продукції, що поставляється, або умов надання комерційного кредиту (наявність або відсутність пільгового періоду, щорічної виплати відсотків або приєднання їх до суми погашення в кінці періоду, вирішення різних інвестиційних завдань, пов'язаних із кредитами

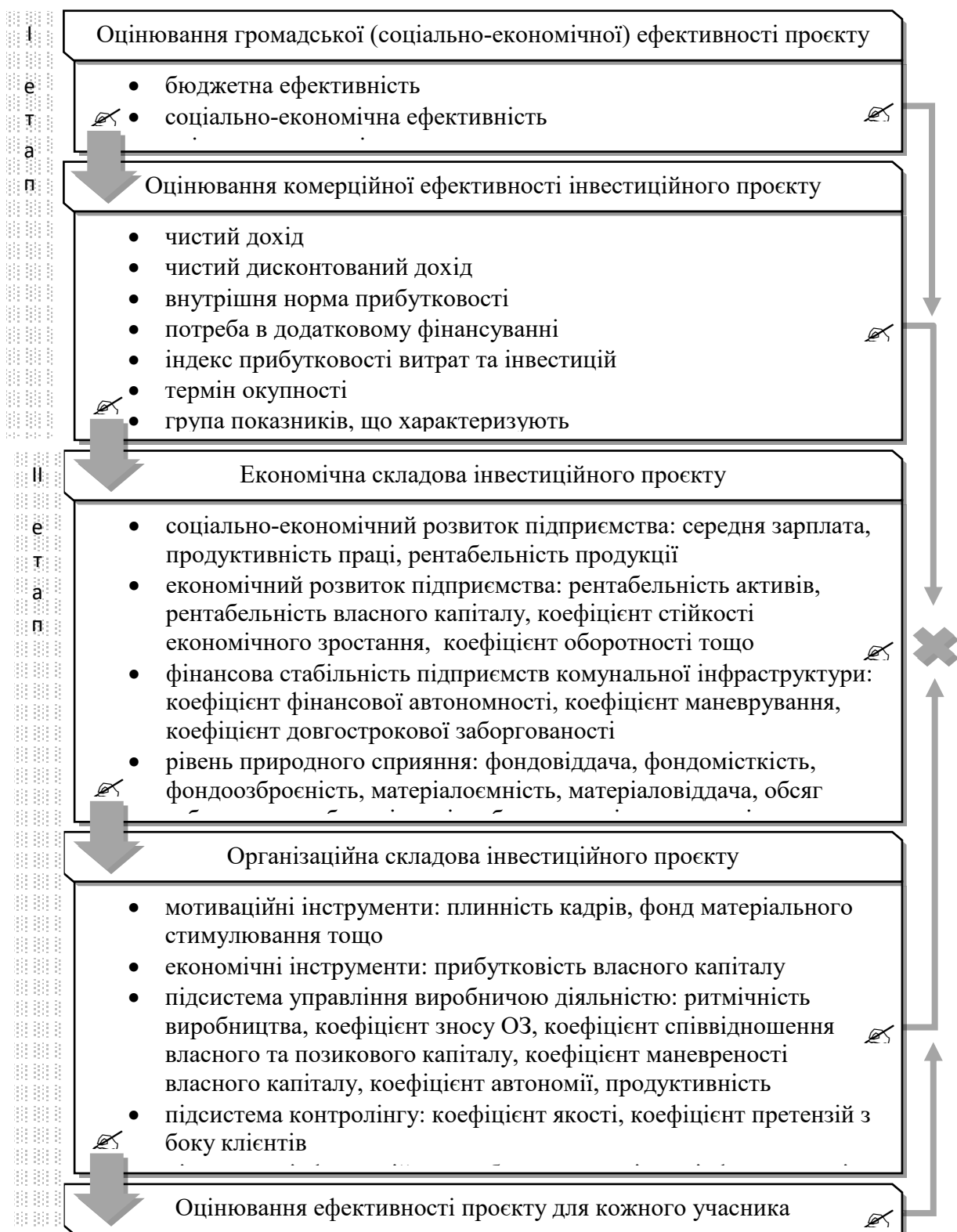


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури

міжнародних фінансових організацій або благодійних фондів, проведення уточненого апостеріорного оцінювання ефективності реалізованих інвестиційних проєктів після їх завершення тощо). Практичне розв'язання всіх перерахованих і багатьох інших завдань, що виникають в інвестиційній сфері, може спиратися на заявлений механізм, але втілюватися у відповідних алгоритмах, що враховують унікальність кожного інвестиційного проєкту.

3.2. Методичні аспекти оцінювання ефективності інвестицій в об'єкти комунальної інфраструктури

Для визначення найбільш ефективних способів використання інвестиційних можливостей потенційним інвесторам необхідний детальний розгляд питань оцінювання ефективності інвестування комунального бізнесу, здатного забезпечити економічне зростання, ефективність економічних взаємодій, підвищення національного добробуту.

Існує безліч різних методик оцінювання ефективності інвестування підприємств. Питання їхньої розробки й застосування відображені в роботах зарубіжних і вітчизняних економістів: Астапової Г.В., Куц А.В. [7], Біянської І. [11, с. 150-153], Ісаєвої Т.М. [38, с. 113-115], Александер Г., Бернс В., Боді Е., Боуен Х., Бейлі Д., Дамодаран А., Друкер П., Дойль П., Карачиної Н.П., Вітюк А.В. [43, с. 93-95], Кравченко О.О., Андрєєвої О.В. [68], Філіпковської Л.О., Челомбіт Н.О. [145, с. 125-130], Янкового О.Г., Янкового В.О. [158, с. 21-30].

Також для оцінювання ефективності інвестиційного проєкту розробляються різні методи, моделі, рекомендації та підходи. Із них найбільш відомими зарубіжними методиками в теорії і практиці інвестиційного менеджменту є: методика фірми «Goldman, Sachs & Co»; методика фірми «Ernst & Young»; методика Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР); підходи

Всесвітнього банку; метод «витрати-вигоди» (cost-benefit analysis); методика Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО); метод Літтла-Міррліс. Перші три методики (фірм «Goldman, Sachs & Co» і «Ernst & Young» і ЄБРР) переважно є іноземними підходами до розробки бізнес-плану – основного документа інвестиційного проектування. Всесвітній банк підходить до оцінювання ефективності інвестиційного проекту з позиції проектного аналізу [78]. Під час оцінювання проекту за методикою Світового банку застосовуються основні показники ефективності, такі як NPV і термін окупності, а також критерій Бруно дозволяє оцінювати ефективність проектів у тінювих цінах чистих заощаджень. Застосування критерію Бруно у вітчизняних умовах є проблематичним, зважаючи на специфіку ведення бізнесу в Україні, також недоліком застосування методики проектного аналізу є відсутність у ній індексу прибутковості – PI, який показує відносну ефективність інвестиційного проекту. П'ятий із вищезазначених методів – метод «витрати-вигоди» – уперше з'явився у Франції в XIX столітті, пізніше перейшов до США, де й почав активно розвиватися в 40-і роки XX століття [40]. Недоліками й обмеженнями цього методу є облік вигод у довгостроковому періоді з відносно невисокою точністю, відсутність обліку некомерційних вигод і впливу перерозподілу грошових коштів на ефективності, а також присутність деякої частки суб'єктивності при його застосуванні. Еволюційним шляхом розвитку методу «витрати-вигоди» стало формування методики ЮНІДО. У цій методиці, крім комерційної ефективності, оцінюється також громадська (соціальна) ефективність реалізації інвестиційного проекту [19]. Недоліками методики ЮНІДО є відсутність [84]: урахування ризиків, які супроводжують здійснення інвестиційних проектів; адаптації до вітчизняної податкової системи; рекомендацій щодо встановлення цін на продукцію та обсягів її виробництва, тоді як ці параметри є одними з основних під час оцінювання ефективності за цією методикою. Метод Літтла-Міррліс є альтернативною методикою ЮНІДО [30]. Цей метод використовує для обчислень вартості всіх товарів і послуг у

міжнародних цінах. Метод Літтла- Міррліс має такі обмеження й недоліки [209]: метод і критерії відбору інвестиційного проєкту неявно засновані на концепціях планової економіки з необмеженою пропозицією трудових ресурсів; світові ціни на продукцію великою мірою схильні до впливу спекуляції, що в кінцевому підсумку може призвести до помилкових результатів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів за методом Літтла-Міррліс; під час обчислення коефіцієнтів конвертації цін можливі помилки через відсутність інформації або через недостатню компетенцію аналітиків; метод вимагає великої кількості додаткових обчислень у період реалізації інвестиційного проєкту у зв'язку з можливими змінами світових цін на товари й послуги і, відповідно, необхідністю отримання обчислення нових коефіцієнтів для конвертації цін.

Як ми бачимо, сучасні вітчизняні та зарубіжні методики, що дозволяють проводити оцінювання ефективності інвестицій у комунальну інфраструктуру, ураховують багатоцільову природу й невизначеність підприємництва. Загалом нинішні методики оцінювання ефективності інвестицій можна розділити на дві наведені нижче групи.

Перша група методик ураховує багатокритеріальну сутність інвестицій, але недостатньо відображає невизначеність і ризик проєкту. Ці методики пропонують використовувати систему критеріїв, на основі якої проводиться багатовимірний порівняльний аналіз та вибір найбільш перспективного варіанта інвестиційного проєкту. До цієї групи методів слід віднести методику STAR (засновану на багаторічному досвіді співпраці з відомими фірмами Hewlett-Packard, General Electric, Du Pont, Intel, IBM та ін.), методику закріплених шкал IRI [22].

У методиках цієї групи базуються різноманітні системи критеріїв, за якими можна зробити оцінювання інвестицій. Отримані різними методами результати в подальшому згортаються в інтегральне оцінювання. Для обліку невизначеності й ризику в цих методиках використовуються стохастичні методи, інтервальні методи та ін. Через недостатнє опрацювання питання щодо обліку невизначеності,

ці методики не зовсім підходять для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів комунальних підприємств.

Друга група методик ураховує багатокритеріальну сутність інвестицій та невизначеність з використанням теорії нечітких множин. До другої групи можна віднести методику, засновану на лінгвістичній апроксимації. Сутність цієї методики полягає в формалізації причинно-наслідкових зв'язків між змінними «вхід-вихід» з використанням теорії нечітких множин і лінгвістичних змінних. Однак для застосування цього підходу потрібно багато статистичного матеріалу, який не завжди є в наявності [125].

Таким чином, виникає протиріччя між необхідністю застосування наукових рекомендацій для оцінювання ефективності інвестицій у комунальну сферу й відсутністю методичних підходів, що враховують специфіку цього типу підприємств.

Ефективність інвестицій – це категорія, що відображає відповідність проєкту цілям та інтересам його учасників. Детальніше підходи, що визначають зміст категорії «ефективність», були розглянуті нами в першому розділі дисертації.

Розглянемо показники комерційної ефективності інвестиційного проєкту та доповнимо цей перелік оцінюванням впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств з використанням методів багатовимірної статистичного аналізу.

Усі показники комерційної ефективності інвестиційного проєкту умовно можна поділити на статичні й динамічні.

Статичні показники відображають рівень ефективності проєкту в конкретний момент часу або загалом, без урахування фактора часу.

Динамічні показники відображають зміну ефективності проєкту в часі і з урахуванням приведення показників на цій основі до якоїсь конкретної дати проєкту.

Відповідно до цього й методи оцінювання економічної ефективності інвестицій поділяються на методи статичні та динамічні.

До статичних показників економічної ефективності інвестиційних проєктів зазвичай відносять:

- період окупності інвестицій (PB), показує час, через який інвестиції повертаються до інвестора;
- середню норму рентабельності (ARR), відображає співвідношення отриманих грошових надходжень по інвестиційному проєкту до інвестицій за весь період життя проєкту;
- чисті грошові надходження (NFC), грошові надходження за період життя інвестиційного проєкту за вирахування витрат на матеріали, сировину, податки тощо.

Чистий грошовий потік для повних інвестиційних витрат (NCF компанії) відображає потік проєкту з точки зору самої компанії, що реалізує його, або всіх учасників. Він використовується для загального оцінювання ефективності проєкту (без вивчення його привабливості для окремих учасників) за формулою:

$$\begin{aligned} \text{NCF компанії} = & \text{Операційні грошові потоки без урахування процентів за} \\ & \text{кредитами} + \text{Проценти за кредитами} \cdot \text{Ставка податку на прибуток} + \\ & + \text{Інвестиційні грошові потоки} \end{aligned} \quad (3.1)$$

З огляду на це розраховується показник чистої приведеної вартості проєкту (Net Present Value, NPV) за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NFC_i}{(1+d)^i}, \quad (3.2)$$

де i – номер року проєкту;

T – кількість років у проєкті;

NCF_i – чистий грошовий потік i -го року проєкту;

d – ставка дисконтування.

Метод розрахунку індексу рентабельності (дохідності) інвестицій (PI – Profitability Index) є продовженням методу визначення чистої теперішньої (наведеної) вартості та може бути визначений за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \div IC, \quad (3.3)$$

де P_k – річні грошові надходження від проєкту;

IC – величина початкових інвестицій;

k – термін економічного життя проєкту;

r – коефіцієнт (ставка) дисконтування.

У разі, якщо:

- показник $PI > 1$, то інвестиційний проєкт вважається ефективним;
- показник $PI < 1$, то інвестиційний проєкт вважається неефективним;
- показник $PI = 1$, то інвестиційний проєкт вважається таким, що не приносить доходу, але й не збитковим.

Використання цього методу дає змогу вибирати один інвестиційний проєкт з низки альтернативних, що мають однакове значення показника чистої теперішньої (приведеної) вартості. Кращим проєктом вважається той, що забезпечує вищий рівень ефективності інвестицій.

Під час оцінювання ефективності інвестицій поширеним є метод розрахунку норми рентабельності інвестицій або внутрішньої норми окупності (прибутковості) (Internal Rate of Return – IRR). Показник характеризує рівень

облікової ставки, при якому доходи, одержані від інвестиційного проєкту, дорівнюють витратам, здійсненим у цей проєкт. Розраховують за формулою:

$$IRR = A + \frac{aЧ(B-A)}{(a-b)}, \quad (3.4)$$

де A – величина ставки дисконту, за якої NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, за якої NPV негативна;

a – величина позитивної NPV при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної NPV при величині ставки дисконту B .

Показник IRR показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути вкладені в певний інвестиційний проєкт. У разі, якщо:

- показник $IRR > CC$, то інвестиційний проєкт вважається ефективним;
- показник $IRR < CC$, то інвестиційний проєкт вважається неефективним;
- показник $IRR = CC$, то інвестиційний проєкт вважається таким, що не приносить доходу, але й не збитковий.

Для оцінювання інвестиційного проєкту, окрім IRR, також важливо навести розрахунок модифікованої внутрішньої норми рентабельності (Modification Internal Rate of Return – MIRR), яка дорівнює ставці дисконту, при якій чиста вартість капітальних витрат дорівнює майбутній вартості вхідних грошових потоків, що реінвестуються за ціною капіталу, передбачаючи таким чином, що позитивні грошові потоки інвестиційного проєкту реінвестуються за ціною капіталу, що дає змогу краще уявити реальну дохідність інвестиційного проєкту. Розраховується за формулою:

$$MIRR = \sum_{t=1}^k \frac{BtЧ(1+r)^{k-t}}{(1+x)^t}, \quad (3.5.)$$

де x – значення MIRR, яке потрібно знайти;

Ct – витрати на інвестиційний проєкт у рік t ;

Bt – вигоди (прибуток) інвестиційного проєкту в рік t ;

r – коефіцієнт (ставка) дисконту; k – термін економічного життя проєкту.

Коефіцієнт середньої норми рентабельності (ARR) розраховується як відношення середнього рівня (середньорічного) чистого грошового потоку до інвестиційних витрат:

$$ARR = \frac{P_{срr}}{0.5Ч(I+R)}, \quad (3.6)$$

де ARR – коефіцієнт ефективності інвестицій;

$P_{срr}$ – середньорічний чистий прибуток від проєкту;

I – повні інвестиції в проєкт;

R – ліквідаційна вартість проєкту.

Період окупності інвестицій показує, через який проміжок часу вкладені інвестиції повертаються до інвестора.

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (3.7)$$

де DPP – дисконтований період окупності;

n – кількість років життя проєкту;

CF_t – середньорічний дохід від реалізації інвестицій за термін життя інвестиційного проєкту;

r – коефіцієнт дисконтування;

I_0 – величина вихідних інвестицій.

Для обґрунтування рішень щодо доцільності здійснення підприємством інвестицій використовують також показник норми прибутку (Нп), який визначають відношенням суми річного прибутку (Π) до вартості авансованого на його одержання капіталу:

$$Нп = \frac{\Pi}{H_a + O_a} \cdot 100\% \quad (3.8)$$

На думку Дьякової С.Ю., для інвестиційного проєкту важливе значення має аналіз беззбитковості, при якому виручка від продажу дорівнюватиме витратам на її виробництво. Аналіз проводиться з розрахунком точки беззбитковості (BEP), яка являє обсяг реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам, та розраховується за формулою [29]:

$$BEP = \frac{FC}{(P - AVC)} , \quad (3.9)$$

де FC – постійні витрати;

P – ціна одиниці продукції;

AVC – середні змінні витрати.

Отже, як бачимо, необхідність оцінювання інвестиційних проєктів є врегульованою на рівні законодавства. Така ситуація пояснюється тим, що зазвичай велика кількість суб'єктів господарювання подає власні інвестиційні проєкти з метою залучення додаткових джерел фінансування у власну діяльність. На нашу думку, винятком не можуть бути комунальні підприємства, адже зазвичай фінансування таких підприємств відбулось на підставі рішення сесії міської чи обласної ради, без ґрунтовного оцінювання доцільності витрачання для такого підприємства бюджетних коштів.

На нашу думку, проведення аналізу ефективності інвестиційних проєктів для комунальних підприємств може бути своєрідним стимулом для розробки дійсно прибуткових проєктів, які матимуть не лише високу цінність для самого підприємства, а й для суспільства загалом. Незважаючи на те, що державою на законодавчому рівні під час оцінювання інвестиційних проєктів виділено лише чотири показники, які характеризують ефективність інвестиції, вважаємо, що під час такого оцінювання необхідно використовувати усталений досвід суб'єктів господарювання з проведенням оцінювання набагато більшої кількості показників, що підвищить об'єктивність такого оцінювання. Крім того, необхідність розрахунку показників ефективності необхідно здійснювати підприємству для

самоконтролю та впевненості, що інвестиційний проєкт, який подається, відповідає заявленим вимогам інвестора та має повну відповідність для отримання в подальшому фінансування.

Управління інвестиціями насамперед пов'язано з оцінюванням їхньої економічної ефективності: здійснення управління передбачає наявність відповідного показника ефективності. Наразі є досить широкий спектр таких показників, які були детально розглянуті нами в п. 3.1. Кожен із них відображає ті чи інші аспекти розглянутих інвестиційних проєктів, і інвестор стикається з проблемою вибору найбільш прийнятного для себе показника або їхньої сукупності.

У сучасній соціально-економічній науці найчастіше неможливо проводити дослідження без використання статистичних методів, які спираються на розподіл багатовимірної випадкової величини. Цій проблемі присвячені наукові праці В. Плюти [113, с. 13], С. Айвазяна [2, с. 969], С. Бажаєвої, О. Староверової [1, с. 18], А.Г. Янкового [157, с. 51], Ю.А. Єгупова [33, с. 69], які пропонують використання порівняльного багатовимірного аналізу в економічних дослідженнях. На сьогодні практично повністю відсутні комплексні дослідження теоретичних і методологічних основ оцінювання впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості підприємств, що зумовило більш детальний розгляд вищевказаних чинників.

Розглянемо методику оцінювання впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств з використанням методів багатовимірного статистичного аналізу (методу головних компонент, таксономічного методу).

Багатовимірний статистичний аналіз – розділ статистики, присвячений математичним методам побудови оптимальних планів збору, систематизації та обробки багатовимірних статистичних даних, спрямованих на виявлення характеру і структури взаємозв'язків між компонентами досліджуваної

багатовимірної ознаки та призначений для отримання наукових і практичних висновків [79, с. 376].

Перерахованим вимогам найкраще задовольняє таксономічний метод порівняльного багатовимірного аналізу, адже таксономія – учення про принципи та практику класифікації та систематизації складних областей дійсності, що мають, як правило, ієрархічну будову [27, с. 14].

Метод таксономії дозволить провести ранжування підприємств сфери комунальної інфраструктури за рівнем розвитку кожної кількісної складової в сукупності, надасть можливість виокремити серед підприємств лідерів, середняків та аутсайдерів порівнянням значень основних обраних показників з еталоном.

Існують два основні підходи до проведення ранжування об'єктів за допомогою таксономічного аналізу: класичний, заснований на схожості об'єктів з еталоном, і модифікований, який базується на відстані до антиеталона – точки нижнього полюсу. Класичний алгоритм таксономічного аналізу націлений більш точно визначити об'єкти-лідери в ранжуванні, тоді як модифікований алгоритм забезпечує більш точні результати при ідентифікації об'єктів-аутсайдерів [157, с. 182].

Як інструмент ранжування підприємств сфери комунальної інфраструктури за п'ятьма факторами застосуємо класичний варіант таксономічного аналізу, модифікований та об'єднаний з урахуванням класичної та модифікованої таксономії.

Для остаточного вибору алгоритму проведення таксономічного аналізу за класичним, модифікованим та об'єднаним підходом вважаємо за необхідне порівняти результати кожного з них.

Сутність класичного варіанта таксономії, за О. Г. Янковим [157], що буде використано для підприємств сфери комунальної інфраструктури, полягає у виконанні таких основних етапів (рис. 3.2).



Рис.3.2.Блок-схема класичного алгоритму оцінювання латентних показників на базі функцій відстані та схожості

Об'єктом цього дослідження є підприємства комунальної інфраструктури. Для аналізу нами обрано 9 підприємств комунальної інфраструктури південного регіону України:

1. КП «Одесміськелектротранс».
2. КП «Одесміськсвітло».
3. ОКП «Миколаївоблтеплоенерго».
4. КП «Міськзелентрест».
5. КП «Сервісний центр».
6. КП ЖКС «Чорноморський».
7. КП «Чорноморськтеплоенерго».
8. КП «Чорноморськводоканал».
9. КП «Узбережжя Одеси».

Інформаційною базою використано бухгалтерську та статистичну звітність підприємств за 2016-2019 рр., згруповану в Додатку Н.

Після проведених критичних досліджень розглянуто перелік техніко-економічних ознак, що визначали рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств, були застосовані такі змінні, які були визначені на базі економічної теорії:

1. Рентабельність підприємства, %
2. Коефіцієнт зносу основних засобів, %
3. Коефіцієнт швидкої платоспроможності
4. Частка ДЗ в оборотних активах, %
5. Темп зростання фондоозброєності, %.

За своєю економічною сутністю 1-й, 3-й та 5-й показники є стимуляторами (С), зростання яких є бажаним. А ознаки 2-а і 4-а являють собою дестимулятори (Д), які треба знижувати. Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.

Наступним етапом аналізу підприємств комунальної інфраструктури є стандартизація всіх показників табл. 2 для уникнення впливу масштабу ознак на інтегральну величину розвитку інвестиційної привабливості кожного КП. Вона здійснюється за такою формулою:

$$z_{ik} = (x_{ik} - x_{k \text{ cp}}) / \sigma_k. \quad (3.10)$$

Стандартизація ознак дозволяє по суті позбутися масштабу їх вимірювання, приводить усі дані до одного порядку. При нормальному розподілі змінних діапазон зміни стандартизованих значень становить область від -3 до 3. Легко показати, що для стандартизованих ознак справедливі співвідношення:

$$z_{k \text{ cp}} = 0, \quad \sigma_k^2 = \sigma_k = 1, \quad \sigma_{ps} = r_{ps}. \quad (3.11)$$

Таблиця 3.1

Внутрішні фактори, що впливають на рівень інвестиційної привабливості
комунальних підприємств

Підприємство	Рентабельність підприємства, % С	Коефіцієнт зносу основних засобів, % Д	Коефіцієнт швидкої платоспроможності С	Частка ДЗ в оборотних активах, % Д	Темп зростання озброєності основними засобами, % С
1.КП «Одесьміськелектротранс»	3,628	43,3	0,049	8,8	110,3
2.КП «Одесміськсвітло»	0,019	17,0	0,009	20,3	119,0
3.ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-15,416	58,8	0,578	77,2	91,6
4.КП «Міськзелентрест»	0,056	26,3	0,081	63,5	104,8
5.КП «Сервісний центр»	0,070	23,0	0,056	70,6	101,8
6.КП ЖКС «Чорноморський»	-0,050	52,0	0,873	97,8	102,0
7.КП «Чорноморськтеплоенерго»	7,081	48,5	1,078	76,7	99,9
8.КП «Чорноморськводоканал»	0,743	41,9	0,315	45,6	111,6
9.КП «Узбережжя Одеси»	-5,500	59,2	0,357	97,6	118,4

Стандартизовані дані попередньої табл. 3.1 мають такий вигляд (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Стандартизовані внутрішні фактори, що впливають на рівень інвестиційної
привабливості комунальних підприємств

1.КП «Одесьміськелектротранс»	0,73592	0,14029	-0,8423	-1,6922	0,41079
2.КП «Одесміськсвітло»	0,16708	-1,5454	-0,9449	-1,3265	1,37669
3.ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-2,2658	1,13375	0,51476	0,48303	-1,6654
4.КП «Міськзелентрест»	0,17291	-0,9493	-0,7602	0,04735	-0,1998
5.КП «Сервісний центр»	0,17511	-1,1608	-0,8243	0,27314	-0,5329

Продовження табл.3.2.

6.КП ЖКС Чорноморський»	0,1562	0,69791	1,2715	1,13813	-0,5107
7.КП «Чорноморськтеплоенерго»	1,28018	0,47358	1,79737	0,46713	-0,7439
8.КП «Чорноморськводоканал»	0,28119	0,05056	-0,1599	-0,5219	0,55512
9.КП «Узбережжя Одеси»	-0,7028	1,15939	-0,0522	1,13177	1,31008

На основі даних табл. 3 і визначення ознак стимуляторів та дестимуляторів, задамо еталон – реальну чи умовну точку ознакового простору, координати якої відповідають найкращим уявленням про досліджуваний рівень підприємств комунальної інфраструктури. Для 1-го, 3-го та 5-го стовпців це будуть максимальні значення, а для 2-го і 4-го – мінімальні. Знайдений еталон має вигляд:

Еталон 1,280175 -1,54537 1,797375 -1,69218 1,376695

Розрахуємо тепер відстані d_j всіх аналізованих підприємств до еталона (який позначено через 0) за допомогою евклідової метрики:

$$d_2(z_p, z_0) = [(z_{pk} - z_{0k})^2]^{1/2}. \quad (3.12)$$

Зрозуміло, що чим менша відстань до еталона, тим вищий шуканий рівень інвестиційної привабливості.

Розрахунки відстаней усіх об'єктів до еталона, показників схожості з еталоном μ_j (величина, зворотна до d_j), а також ранги кожного підприємства наведено в табл. 3.3.

Використання цього методу дозволяє найбільш коректно й точно визначати кількісний рівень впливу внутрішніх чинників на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств.

Таблиця 3.3

Ранги досліджуваних підприємств комунальної інфраструктури

	d_j	μ_j	Rank
1.КП «Одесьміськелектротранс»	3,322393	0,231353	3
2.КП «Одесміськсвітло»	2,982046	0,251127	1
3.ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	5,948285	0,14392	9
4.КП «Міськзелентрест»	3,692397	0,213111	5
5.КП «Сервісний центр»	3,96879	0,201256	6
6.КП ЖКС «Чорноморський»	4,259715	0,190124	7
7.КП «Чорноморськтеплоенерго»	3,638069	0,215607	4
8.КП «Чорноморськводоканал»	3,069278	0,245744	2
9.КП «Узбережжя Одеси»	4,758985	0,173642	8

Аналіз значень табл. 3.3 показує, що найменша відстань до еталона в КП «Одесміськсвітло» ($d_2 = 2,982$), відповідно в нього максимальна схожість з еталоном ($\mu_2 = 0,251$) і ранг 1. Це лідер за рівнем інвестиційної привабливості на цій сукупності підприємств. Явним аутсайдером виглядає ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»: $d_3 = 5,948$; $\mu_3 = 0,144$ і Rank = 9.

Серед лідерів також КП «Чорноморськводоканал» (2-е місце), КП «Одесьміськелектротранс» (3-е місце) та КП «Чорноморськтеплоенерго» (4-е місце).

Також серед аутсайдерів, яким вкрай необхідно провести заходи щодо підвищення рівня інвестиційної привабливості, такі підприємства: КП «Узбережжя Одеси» (8-е місце), КП ЖКС «Чорноморський» (7-е місце) та КП «Сервісний центр» - (6-е місце).

Аналогічно тлумачаться всі інші розраховані в табл. 4 таксономічні параметри.

У результаті проведених досліджень здійснено розрахунок рівня впливу 5 внутрішніх показників на інвестиційну привабливість дев'яти комунальних підприємств півдня України.

Після проведення критичних досліджень розглянуто перелік техніко-економічних ознак, що визначали рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств, були застосовані такі змінні, які були визначені на базі економічної теорії: рентабельність підприємства, %; коефіцієнт зносу основних засобів, %; коефіцієнт швидкої платоспроможності; частка ДЗ в оборотних активах, %; темп зростання фондоозброєності, %.

Визначено, що за своєю економічною сутністю 1-й, 3-й та 5-й показники є стимуляторами (С), зростання яких бажане. А ознаки 2-а і 4-а являють собою дестимулятори (Д), які треба знижувати.

Запропоновано використання отриманої оцінки впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств для оцінювання загального рівня інвестиційної привабливості в рамках розробленої методики оцінювання ефективності інвестування в комунальну інфраструктуру Півдня України, що значно підвищить інвестиційний клімат країни загалом.

3.3. Розробка та адаптація бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури

Останні два десятиліття поняття «Бізнес-модель» міцно увійшло в усі словники з менеджменту. У середині 90-х фірми віддавали перевагу використанню цього поняття для залучення інвестицій. Наразі компанії з різних галузей використовують цю концепцію: інноваційні, технологічні, е-бізнесу та бізнесу інформаційних систем адаптують наявні підходи під швидкозмінне бізнес-середовище.

Процеси формування бізнес-моделей знаходяться в площині наукових досліджень сучасних аспектів управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Вагомий внесок у вивчення проблеми внесли Котельников В., Кравченко Е. С., Соолятте А., Мокрицька З. В., Ревуцька Н. В., Челгатонев В. І., Фролова Л. В. Однак окремі теоретичні й практичні питання досі не отримали комплексного наукового обґрунтування. Зокрема на сьогодні не існує єдиного визначення поняття «бізнес-модель», відсутні підходи щодо їх формування та аналізу.

У сучасній економічній теорії і практиці термін «бізнес-модель» вживають у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси й політики.

На нашу думку, бізнес-моделі можуть відіграти позитивну й потужну роль у корпоративному управлінні. Перш ніж досліджувати цю роль більш детально, спочатку необхідно зрозуміти, що саме являє собою бізнес-модель.

Аналіз зарубіжної економічної літератури показав, що багато авторів запропонували власні визначення терміна «бізнес-модель». У нашому огляді відповідної літератури ми навели 9 визначень в авторитетних зарубіжних публікаціях протягом 1998-2011 років.

Однак жодне з цих визначень неповне, і це пов'язано з тим, що з точки зору безлічі різних перспектив (наприклад, е-бізнесу, стратегії, технології та інформаційних систем), кожен автор концентрує свою увагу на певному факторі. Очевидно, що число потенційних бізнес-моделей було б безмежне, і деякі дослідники почали концентруватися на модельних таксономіях.

Дефініції «бізнес-модель» у зарубіжній економічній літературі

Автор, джерело	Визначення
Fisker and Rutherford [172]	«...Бізнес-модель описує, як компанія генерує доходи у взаємозв'язку з усією структурою ланцюга створення вартості та її взаємодію з галузевою системою цінностей».
Rappa M. [202]	«Метод ведення бізнесу, за допомогою якого фірма може підтримувати себе» й зазначає, що бізнес-модель чітко показує, як фірма генерує доходи і де вона знаходиться в ланцюжку створення вартості.
Chesbrough and Rosenbloom [167]	Бізнес-модель технологічної компанії - це конструкція, яка забезпечує процес створення вартості між технічною та економічною областями, вибираючи й фільтруючи технології та формуючи їх у конкретні конфігурації, пропоновані на ринку.
Mutaz M. Al-Debei, Ramzi El-Haddadeh, David Avison [193]	Бізнес-модель являє собою абстрактне уявлення організації, чи то концептуальної, чи текстової та/або графічної, усіх основних взаємопов'язаних архітектурних, спільних і фінансових механізмів, розроблених і розроблюваних організацією нині і в майбутньому, а також усі основні продукти і/або послуги, які організація пропонує або буде пропонувати на основі цих механізмів, які необхідні для досягнення її стратегічних цілей і завдань.
Osterwalder, Pigneur, Tucci [195]	Бізнес-модель - це концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їхніх взаємозв'язків для висловлення бізнес-логіки конкретної фірми. Тому ми повинні розглянути, які концепції й взаємозв'язки дозволяють спростити опис і подання того, яка цінність надається клієнтам, як це робиться і з якими фінансовими наслідками.

	Продовження табл. 3.4
Osterwalder, A. [194]	Бізнес-модель може розглядатися як концептуальна й архітектурна реалізація бізнес-стратегії і як основа для реалізації бізнес-процесів.
George, G. and Bock, A. [173]	Бізнес-модель зазвичай описує й відображає (1) організаційний дизайн бізнесу, (2) засноване на ресурсах уявлення (RBV) фірми, (3) опис і осмислення діяльності організації, (4) природу інновацій, (5) природу можливостей і (6) транзакційні структури.
Scott M. Shafer, H. Jeff Smith, Jane C. Linder, [207]	Визначає бізнес-модель як представлення базової логіки фірми й стратегічних рішень для створення та утримання вартості в ланцюжку створення вартості.
Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso V. T., Herman, G., Apel, T. G. and Woerner, S. L. [187]	Типологія "Архетипи бізнес-моделей МІТ" заснована на двох фундаментальних вимірах бізнесу будь-якої компанії. Перший вимір: типи прав на активи, які продаються компанією. Цей вимір дозволяє виділити чотири базові бізнес-моделі: творець (Creator), дистриб'ютор (Distributor), власник (Landlord) і брокер (Broker). Другий вимір: які активи залучені в бізнес. Цей вимір дозволяє виділити чотири основні типи активів: фізичні, фінансові, нематеріальні й людські. На основі основних типів активів у межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей виділяються ще по чотири підкатегорії бізнес-моделей. Загалом у рамках цієї типології виділено 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей.

Очевидно, що число потенційних бізнес-моделей було б безмежне, і деякі дослідники почали концентруватися на модельних таксономіях. Навіть незважаючи на це, прогрес у цій сфері стримується відсутністю консенсусу з ключових компонентів моделі. Найбільш часто згадуються такі компоненти бізнес-моделей: цінність фірми (11), економічна модель (10), інтерфейс/ відносини з клієнтами (8), партнерська мережа/ролі (7), внутрішня інфраструктура/пов'язані дії (6) і цільові ринки (5). Деякі елементи перегукуються, такі як відносини з клієнтами і

партнерська мережа фірми або фірми - основні джерела доходу, продукти й пропозиція вартості.

Теоретичним основам розробки бізнес-моделей приділяється недостатньо уваги. Винятком є робота Amit and Zott [161], у якій автори підходять до конструкції бізнес-моделей як до об'єднуючої одиниці аналізу, фіксують створення вартості з декількох джерел. Вони виступають за крос-теоретичну перспективу, указуючи, що жодна теорія не може повністю пояснити потенціал створення вартості підприємства.

Конструкція бізнес-моделі ґрунтується на центральних ідеях бізнес-стратегії і пов'язаних із нею теоретичних традиціях. Це ґрунтується на концепції ланцюжка створення вартості [197] і розширених поняттях систем вартості і стратегічного позиціонування [198]. Оскільки бізнес-модель включає в себе конкурентну перевагу, вона також спирається на теорію, засновану на ресурсах [164]. З точки зору відповідності фірми, модель створення вартості належить до теорії стратегічних мереж [181] та до стратегії співпраці [171]. Крім того, модель включає в себе вибір (наприклад, вертикальну інтеграцію, конкурентну стратегію) щодо меж фірми [163] і пов'язана з економікою трансакційних витрат [218].

Більшість точок зору на моделі включають пропозиції фірми й заходи, які вживаються для їх виконання. Тут керівництво повинне розглянути цінну пропозицію фірми, вибрати види діяльності, які воно буде виконувати всередині фірми, і визначити, як фірма вписується в мережу створення вартості. Ґрунтуючись на теорії економічного розвитку Шумпетера [206], вартість створюється з унікальних комбінацій ресурсів, які виробляють інновації, а економіка трансакційних витрат визначає ефективність транзакцій і граничні рішення як джерело вартості. Позиціонування всередині більшої мережі цінності може бути критичним фактором у створенні вартості. У рамках свого

позиціонування фірма повинна встановити відповідні відносини з постачальниками, партнерами й клієнтами.

Моделі неявно або явно зачіпають внутрішні компетенції, які лежать в основі конкурентної переваги фірми. Це узгоджується з теорією, заснованою на ресурсах, де фірма розглядається як сукупність ресурсів і можливостей [164]. Конкурентна перевага може виникнути в результаті надзвичайного виконання певних дій у внутрішньому ланцюжку створення вартості фірми, надзвичайною координацією між цими діями або надзвичайного управління взаємодією між фірмою та іншими стейкхолдерами в ланцюжку створення вартості. Крім того, якщо модель має запатентовані інноваційні елементи, то актуальна теорія ресурсної переваги [178].

Економіка підприємства займає чільне місце в дослідженнях бізнес-моделей. Ефективна модель включає в себе унікальні комбінації, які приводять до створення надзвичайних цінностей, що, зі свого боку, забезпечує надзвичайний прибуток для фірми, що узгоджується з теорією Шумпетера [206]. Водночас прагнення підприємців до зростання й прибутку значно відрізняються. Стратегічні цілі відображають ставлення фірми до розвитку бізнесу загалом. Бізнес-моделі будуть відрізнятися для підприємств з більш помірними й більш амбітними прагненнями. Різні теоретичні традиції мають значення для підприємницьких намірів щодо характеру й масштабів підприємства. Теорія самоефективності є тому прикладом, з її акцентом на роль когнітивних здібностей і навичок підприємця у визначенні результатів. Як альтернативу теорія ефективності передбачає, що підприємці висловлюють припущення про майбутнє, визначають, що можна зробити, і з часом цілі виникають [219].

З теоретичної точки зору можна також розглядати бізнес-модель як взаємопов'язані компоненти системи, складовою архітектурної основи фірми. У теорії систем бізнес розглядається як відкрита система з різними рівнями

комбінаторної складності між підсистемами, обмежена середовищем і відкритим обміном інформацією [196].

Оскільки на сьогодні не існує загальноприйнятого визначення бізнес-моделі для підприємств комунальної сфери, ми пропонуємо нове визначення, керуючись такими двома принципами:

По-перше, наше визначення базується на багатьох напрацюваннях вчених у цій галузі. По-друге, сфера комунальної власності, на нашу думку, спрямована на створення вартості як на рівні підприємства, так і загалом для регіону й країни. Тобто фокус уваги при визначенні бізнес-моделі в ціннісно-орієнтованих компаній спрямований на зовнішнього користувача - інвесторів, кредиторів, споживачів та інших стейкхолдерів.

Як відправну точку ми почали з аналізу терміна «бізнес-модель». Зокрема, бізнес в основному займається створенням вартості й отриманням прибутку від цієї вартості, а модель є просто поданням реальності. Комбінуючи ці концепції з результатами, отриманими під час аналізу літератури, ми визначаємо бізнес-модель підприємств комунальної інфраструктури як комплексну систему стратегічних дій і взаємин зі створення цінності для споживача при оптимальному розподілі ресурсів з метою утримання вартості в цілісному ланцюжку її створення.

Це визначення включає в себе чотири ключових терміни. Перший ключовий термін - комплексна система стратегічних дій - передбачає, що правильно розроблена бізнес-модель допомагає чітко сформулювати ключові припущення про причинно-наслідкові зв'язки і внутрішню узгодженість стратегічного вибору. Другий ключовий термін - оптимальний розподіл ресурсів - дуже важливий для муніципальної власності. Термін «створення й утримання вартості» відображає дві фундаментальні функції, які повинні виконувати всі організації, щоб залишатися життєздатними протягом тривалого періоду. Успішні фірми створюють цінність, надаючи послуги або виробляючи товари так, щоб вони відрізнялися від їхніх конкурентів. Фірми можуть розвивати основні компетенції, можливості та

переваги, які відрізняють їх від наявних у конкурентів. Вони можуть використовувати ці основні компетенції та можливості, наприклад, для виконання виробничих процесів унікальним способом або можуть об'єднувати свої дії в бізнес-процеси так, щоб перевершувати своїх конкурентів. У них навіть може бути унікальний підхід до забезпечення капіталу, який необхідний для фінансування створення основних компетенцій, можливостей і позиційних переваг. Зрештою, комерційні компанії повинні заробляти гроші, щоб вижити; отже, їхня життєздатність пов'язана як з цінністю, яку вони створюють, так і з тим, як вони утримують вартість і, як наслідок, отримують прибуток. Однак створення цінності або її утримання не відбувається у вакуумі. Як стверджує Хамел [176 с. 141], і те, й інше відбувається всередині ланцюга створення цінності, до якого можуть входити постачальники, партнери, канали поширення й коаліції, що розширюють власні ресурси компанії. Фірма може бути в змозі створити унікальні відносини з будь-якою із цих сторін або навіть зі своїми кінцевими клієнтами. Роль, яку фірма вибирає у своїй мережі створення цінності, є важливим елементом її бізнес-моделі.

Спираючись на вищевикладене теоретичне підґрунтя, можна розробити концептуальний підхід до розробки та адаптації бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури. Щоб бути корисною, така концепція повинна бути досить простою, логічною, вимірюваною, всебічною та оперативно значущою.

Концепція складається з трьох рівнів прийняття рішень: «Базовий», «Власний підприємницький» та «Керівні принципи». Потреба в трьох рівнях відображає різні управлінські моделі.

На базовому рівні ухвалюються загальні рішення щодо того, що є бізнесом, а що ні, і забезпечується внутрішнє узгодження таких рішень. На комбінаторному рівні розробляються унікальні комбінації серед змінних рішень, що приводить до

переваги на ринку. На цьому рівні концепція стає налаштованим інструментом, який спонукає підприємство зосередитись на тому, як можна створити цінність бізнесу. Третій рівень визначає керівні принципи, що регулюють виконання рішень, ухвалених на першому та другому рівні.

Американськими вченими [192] запропоновано підхід, що базується на визначенні основних компонентів бізнес-моделі, адаптація якої дозволила нам запропонувати власний підхід до концепції бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури.

По суті, добре сформульована модель повинна вирішувати п'ять основних питань. Ці питання були виведені на основі спільності між різними характеристиками, знайденими в літературі, включаючи ті, що узагальнені в табл. 3.4. Найбільш часто згадуються такі компоненти бізнес-моделей, як: створення вартості, клієнтоорієнтованість, наявність налаштованих внутрішніх процесів та компетенцій, а також у який спосіб фірма генерує грошовий потік. До цих чотирьох компонентів додана конкурентна стратегія, що відображає необхідність трансформувати основні компетенції та ціннісну пропозицію у стійку позицію на ринку. Розглянемо кожен компонент детальніше.

БАЗОВИЙ РІВЕНЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1. Створення вартості. Це питання стосується прийняття рішень стосовно характеру поєднання продуктів / послуг, ролі у виробництві чи наданні послуг та способів надання пропозицій для клієнтів [160; 168; 203].

2. Клієнтоорієнтованість. Це питання фокусується на характері та обсязі ринку, на якому фірма конкурує. Типи клієнтів, їхня географічна розповсюдженість та вимоги їхньої взаємодії істотно впливають на роботу організації, її потреби в ресурсах та на обсяг продажів. Неспроможність адекватно

визначити ринок є ключовим фактором, пов'язаним із невдачею підприємства [174; 188; 210].

3. Наявність основної компетенції. Термін «основна компетенція» використовується для охоплення внутрішніх можливостей або набору навичок, які фірма виконує порівняно краще, ніж інші [177]. Наприклад, транспортна компанія має конкурентну перевагу у вчасній доставці, виходячи з її компетенції в управлінні логістикою, і організація налаштована навколо цієї компетенції. Розвиток і підвищення цієї компетенції закріплюють роль фірми у зовнішньому ланцюжку вартості та стає центром уваги для внутрішнього ланцюжка вартості. Ці компетенції лежать в основі бізнес-моделі [162; 212]. Фірма може спробувати створити перевагу навколо однієї або декількох компетенцій із загальними джерелами переваги, визначеними різними спостерігачами [208].

4. Генерування грошового потоку. Основним елементом бізнес-моделі фірми є її економічна модель [186]. Економічна модель забезпечує послідовну логіку отримання прибутку. До нього можна звернутися з точки зору чотирьох підкомпонентів: операційного важеля або ступеня (співвідношення фіксованих та змінних витрат); акцент фірми на більших чи менших обсягах як з точки зору можливостей ринку, так і внутрішнього потенціалу; здатність фірми досягти відносно вищої або нижчої маржі; модель доходу фірми, включаючи гнучкість джерел доходу та цін.

5. Розробка конкурентної стратегії Модель повинна окреслити, як підприємець має намір досягти переваги перед конкурентами [161]. Завдання полягає у визначенні помітних точок різниці, які можна підтримувати. Підприємство намагається визначити унікальну, захисну нішу, що дозволить фірмі пом'якшити поточні події в навколишньому середовищі. Ураховуючи здатність фірм швидко наслідувати одна одну, підприємець шукає основу позиціонування, яка є більш ніж тимчасова.

Формування стратегії розвитку комунального підприємства було розглянуто нами в п. 1.2.

ВЛАСНИЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РІВЕНЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Хоча базовий рівень достатній для відображення сутності моделі для багатьох фірм, стійка перевага в кінцевому підсумку залежить від здатності застосовувати унікальні підходи до одного або декількох складових фундаменту. Визначивши, що фірма продаватиме якусь комбінацію товарів безпосередньо підприємствам або продаватиметься на споживчих ринках з високою націнкою та низькими обсягами, підприємець визначає нові способи прийняття таких рішень. Це називається власним рівнем моделі, оскільки тягне за собою інновації, унікальні для конкретного підприємства. Там, де базовий рівень загальний, рівень власності набуває особливості стратегії. Модель базового рівня досить легко копіюється конкурентами, а власний підприємницький рівень прийняття рішень – ні. Реплікація особливо складна через взаємодію компонентів на другому рівні.

КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ

Установлення керівних принципів необхідно для впровадження бізнес-моделі й повинно бути прив'язано до набору правил. Ці керівні принципи гарантують, що основні та власні елементи модуля відображаються в стратегічних діях компанії. Наведемо приклад формування бізнес-моделі на комунальному підприємстві:

	Створення вартості	Клієнто-орієнтованість	Наявність основної компетенції	Генерування грошового потоку	Розробка конкурентної стратегії
БАЗОВИЙ	Стандартизована пропозиція; Продаж послуг; Самостійний продаж послуг; Прямий розподіл	Передовий досвід роботи / послідовність/ надійність, соціальна політика	Операційна діяльність, оперативне реагування на наявність аварійної ситуації і якісно правильне прийняття рішення щодо її ліквідації	Забезпечення бюджетними коштами, позабюджетними коштами, інвестиційним капіталом	Послідовність, надійність
ВЛАСНИЙ	Тарифоутворення на основі наскрізного технологічного обліку, моніторингу якості роботи	Приналежність до групи найважливіших соціально значущих умов життєзабезпечення населення, своєчасне і ефективне виконання заходів щодо усунення прийнятих скарг	Низький ступінь заміщення іншими видами послуг	Упровадження автоматизованої системи житлово-комунального комплексу	Оновлена система корпоративного управління
КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ	Керований темп зростання	Соціально орієнтований тарифно-ціновий механізм надання комунальних послуг	Інноваційні моделі, оптимізація ефективності використання ресурсів	Бюджетування, наявність фінансового плану	Моніторинг якості

Рис.3.3. Приклад формування бізнес-моделі на комунальному підприємстві

Отже, у процесі дослідження було сформовано трирівневу структуру бізнес-моделі комунальних підприємств. Її особливими властивостями є: простота, гнучкість та ефективність, що дозволяють реалізувати базові, власні та керівні принципи системи роботи підприємств комунальної інфраструктури, які передбачають створення вартості, клієнтоорієнтованість, наявність налаштованих внутрішніх процесів та компетенцій, а також - у який спосіб фірма генерує грошовий потік. До цих чотирьох компонентів додано конкурентну стратегію (розглянуто детальніше в п. 1.2). Цим характеристикам відповідає структура, що включає блоки маркетингу й логістики, інновацій та надання якісних послуг і подальшого моніторингу. На її основі в дослідженні здійснюється апробація висунутих автором рекомендацій щодо впровадження цієї бізнес-моделі на підприємстві.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено концептуальний підхід щодо методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури, який складається з 2 етапів: оцінювання громадської значущості інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури та оцінювання ефективності участі в проєкті. На першому етапі розглядаються складові громадської ефективності інвестиційних проєктів: бюджетна ефективність; соціально-економічна ефективність; оцінювання ризиків. Якщо загальна ефективність виявляється достатньою, оцінюється комерційна ефективність. Основними показниками, які використовуються для розрахунків комерційної ефективності інвестиційного проєкту, рекомендуються: чистий дохід; чистий дисконтований дохід; внутрішня норма прибутковості; потреба в додатковому фінансуванні; індекс прибутковості витрат та інвестицій; термін окупності; група показників, що характеризують фінансовий стан підприємства - учасника проєкту.

2. Складовою частиною концептуального підходу методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів є побудова організаційно-економічного механізму реалізації інвестиційного проєкту для комунальних підприємств, який використовується на 2 етапі й базується на економічній та організаційній складових і відповідних показниках. Розрахунок параметрів і показників організаційної та економічної складових пов'язано з визначенням передумов упровадження інвестиційного проєкту, виконанням дій щодо створення належних умов та організаційним забезпеченням проєкту.

3. Запропоновано методику оцінювання комерційної ефективності інвестиційних проєктів доповнити розрахунком впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств, який дозволить отримати кількісну та неупереджену думку щодо загального рівня інвестиційної привабливості КП. У результаті проведених досліджень здійснено розрахунок рівня впливу 5 внутрішніх показників на інвестиційну привабливість дев'яти комунальних підприємств півдня України. Після проведення критичних досліджень розглянуто перелік техніко-економічних ознак, що визначали рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств, були застосовані такі змінні, які були визначені на базі економічної теорії: рентабельність підприємства, %; коефіцієнт зносу основних засобів, %; коефіцієнт швидкої платоспроможності; частка ДЗ в оборотних активах, %; темп зростання фондоозброєності, %. Визначено, що за своєю економічною сутністю 1-й, 3-й та 5-й показники є стимуляторами (С), зростання яких є бажаним. А ознаки 2-а і 4-а являють собою дестимулятори (Д), які треба знижувати, та визначено підприємства лідери й аутсайтери.

4. Запропоновано використання отриманої оцінки впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств для оцінювання загального рівня інвестиційної привабливості в рамках розробленої

методики оцінювання ефективності інвестування в комунальну інфраструктуру Півдня України, що значно підвищить інвестиційний клімат країни загалом.

5. У процесі дослідження було сформовано трирівневу структуру бізнес-моделі комунальних підприємств. Її відмітними властивостями є: простота, гнучкість та ефективність, що дозволяють реалізувати базові, власні й керівні принципи системи роботи підприємств комунальної інфраструктури, які передбачають створення вартості, клієнтоорієнтованість, наявність налаштованих внутрішніх процесів та компетенцій, а також - у який спосіб фірма генерує грошовий потік. До цих чотирьох компонентів додано конкурентну стратегію (розглянуто детальніше в п. 1.2). Цим характеристикам відповідає структура, що включає блоки маркетингу й логістики, інновацій та надання якісних послуг і подальшого моніторингу. На її основі в дослідженні здійснюється апробація висунутих автором рекомендацій щодо впровадження цієї бізнес-моделі на підприємствах комунальної інфраструктури.

Основні положення третього розділу дисертації опубліковано в таких працях автора: [56, 57, 59, 60, 63].

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дали можливість зробити такі висновки:

1. Проведений аналіз економічної літератури дає можливість з'ясувати, що існують певні підходи до розуміння сутності термінів «управління», «управління інвестиціями» (що включає в себе й управління ефективністю здійснюваних інвестицій), комунальне підприємство та запропоновано авторський підхід до визначення поняття «управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури», під яким ми розуміємо процес планування, прийняття рішень, організації, керівництва, мотивації та контролю людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання, утвореного органами місцевого самоврядування, для надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, інвесторам для досягнення визначених інвестиційних цілей інвестора, зокрема підвищення рівня самоокупності об'єкта інвестування або отримання іншого позитивного результату при мінімальному ступені ризику в поточному та довгостроковому періодах.

2. Розроблено авторський підхід до визначення категорії «комунальне підприємство», яке полягає в тому, що комунальне підприємство – суб'єкт господарювання, утворений органами місцевого самоврядування у формі юридичної особи для надання послуг з тепло-, світло-, водопостачання, зв'язку, транспортних перевезень, охорони здоров'я, послуг у сфері освіти тощо громадянам, інтереси яких представляють ці органи самоврядування, та працює за принципом самоокупності.

3. Зазначено, що для більш детального вивчення комунальних підприємств варто їх класифікувати за певними ознаками. У спеціальній економічній літературі існує безліч ознак, за якими класифікують комунальні підприємства, але наразі не

існує єдиного підходу до їхніх ознак і видів з урахуванням інформаційних потреб громади. На основі аналізу офіційної інформації органів місцевого самоврядування щодо основних типів та видів комунальних підприємств, які функціонують в Україні, розроблено класифікацію комунальних підприємств за чотирма класифікаційними ознаками: за підпорядкуванням органу місцевого самоврядування – розподіляє комунальні підприємства за органами місцевого самоврядування, які їх створили; за сферою діяльності – здійснює поділ комунальних підприємств за функціями, які вони виконують; за системою фінансування – здійснює поділ комунальних підприємств за джерелами їх фінансування; за суб'єктом обслуговування.

4. Запропоновано комплексну модель системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств, особливістю якої є реалізація структурно-логічної послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, що базується на застосуванні теорії управління портфельними інвестиціями Марковіца та передбачає формулювання стратегічної концепції розвитку, визначення стратегії розвитку з ідентифікацією проблем та показників ССП, цілепокладання та забезпечення узгодженості, обов'язкової ідентифікації та оцінювання портфеля інвестицій, що дозволяє в кінцевому підсумку планувати операційну діяльність, здійснити подальшу імплементацію та моніторинг результатів.

5. Однією зі складових процесу управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури є комплексний аналіз. Особливість функціонування підприємств комунальної інфраструктури, яка впливає на їхнє фінансування, полягає насамперед у тому, що вони, виконуючи соціальну функцію, мають подвійне підпорядкування (галузеве та територіальне), до складу комунальної інфраструктури входять різногалузеві суб'єкти господарювання, які займаються різними видами діяльності й виконують різні функції. Усе це ускладнює процеси інвестування в діяльність таких підприємств з різних джерел.

Для того щоб оцінити, за допомогою яких джерел здійснюються інвестиції в економіку України загалом, необхідно провести аналіз їхньої динаміки, складу та структури. Об'єктом дослідження обрано дев'ять підприємств комунальної інфраструктури південного регіону України. Аналіз основних показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури показав, що практично всі вони мають значні проблеми із застарілими основними засобами, дебіторською заборгованістю, низьким рівнем платоспроможності, однак згідно з показником EBITDA деякі з них можуть бути привабливими для інвесторів.

6. Розроблено теоретико-концептуальні засади формування бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури, яка визначає бізнес-модель підприємств комунальної інфраструктури як комплексну систему стратегічних дій і взаємин зі створення цінності для споживача при оптимальному розподілі ресурсів для утримання вартості в цілісному ланцюжку її створення.

Побудовано концептуальний підхід до розробки та адаптації бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури. Концепція складається з трьох рівнів прийняття рішень: «Базовий», «Власний підприємницький» та «Керівні принципи». Потреба в трьох рівнях відображає різні управлінські моделі.

7. Визначено основні джерела фінансування комунальних підприємств України, відповідно до затверджених інвестиційних програм, а також виділено основні напрями діяльності щодо залучення інвестицій агентствами регіонального розвитку. Досліджено базові принципи здійснення процесу інвестування та управління цим процесом. Розкрито основні проблеми, з якими стикаються суб'єкти комунальної інфраструктури під час освоєння бюджетних або інвестованих у них коштів.

8. Охарактеризовано проблемні питання, які порушуються науковцями щодо недосконалості вітчизняної системи фінансування суб'єктів комунального сектора та встановлено відсутність у теорії обґрунтованої класифікації механізмів фінансування комунальних підприємств. У зв'язку з цим запропоновано

класифікацію механізмів інвестування комунальних підприємств, яка включає такі ознаки: метод залучення інвестицій, вид інвестора, вид комунального підприємства та форму одержання інвестицій.

9. Проведення аналізу ефективності інвестиційних проєктів для комунальних підприємств може бути своєрідним стимулом для розробки дійсно прибуткових проєктів, які матимуть не лише високу цінність для самого підприємства, а й для суспільства загалом. Незважаючи на те, що державою на законодавчому рівні для оцінювання інвестиційних проєктів виділено лише чотири показники, які характеризують ефективність інвестиції, вважаємо, що в процесі такого оцінювання необхідно використовувати усталений досвід суб'єктів господарювання з оцінюванням набагато більшої кількості показників, що підвищить об'єктивність такого оцінювання. Крім того, необхідність розрахунку показників ефективності необхідно здійснювати підприємству для самоконтролю та впевненості, що інвестиційний проєкт, який подається, відповідає заявленим вимогам інвестора та має повну відповідність для отримання в подальшому фінансування.

10. Запропоновано комплексний методичний підхід до рівнів ризиковості інвестиційних проєктів на державному рівні. Доведено, що у зв'язку з переходом суб'єктів комунального господарства за умов децентралізації на необхідність самоокупності, останнім необхідно під час оцінювання сформованих ними інвестиційних проєктів використовувати усталену на практиці методику оцінювання ризиків та невизначеностей, яка здійснюється суб'єктами господарювання приватного сектора із застосування або експертних оцінок, або методів математичної статистики.

11. Аналіз кореляційної матриці показав, що найбільш тісні кореляційні залежності спостерігаються між рівнем ефективності й такими трьома факторами, як: коефіцієнт зносу основних засобів, %, продуктивність праці одного працівника, тис. грн, коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності).

Знайдені коефіцієнти еластичності E_j показують, що із зростанням зносу основних виробничих засобів на 1 % збитковість основної операційної діяльності досліджуваних підприємств підвищується в середньому на 1,88 процентних пункта, а підвищення продуктивності праці й коефіцієнта швидкої ліквідності (платоспроможності) на 1 % призводить до зниження рентабельності основної операційної діяльності підприємств комунальної інфраструктури на 0,74 та 0,07 процентних пункта. Зроблено висновок, що ефективність діяльності комунальних підприємств найбільшою мірою залежить від рівня оновлення основних фондів, оптимальної організації праці та рівня платоспроможності.

12. Розроблено концептуальний підхід щодо методики оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури, який складається з 2 етапів: оцінювання громадської значущості інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури та оцінювання ефективності участі в проєкті. На першому етапі розглядаються складові громадської ефективності інвестиційних проєктів: бюджетна ефективність; соціально-економічна ефективність; оцінювання ризиків. Якщо загальна ефективність виявляється достатньою, оцінюється комерційна ефективність. Основними показниками, які використовуються для розрахунків комерційної ефективності інвестиційного проєкту, рекомендуються: чистий дохід; чистий дисконтований дохід; внутрішня норма прибутковості; потреба в додатковому фінансуванні; індекс прибутковості витрат та інвестицій; термін окупності; група показників, що характеризують фінансовий стан підприємства - учасника проєкту.

13. Побудовано організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційного проєкту для комунальних підприємств, який використовується на 2 етапі й базується на економічній та організаційній складових і відповідних показниках. Розрахунок параметрів і показників організаційної та економічної складових пов'язано з визначенням передумов упровадження інвестиційного

проекту, виконанням дій щодо створення належних умов та організаційним забезпеченням проекту.

14. У результаті проведених досліджень здійснено розрахунок рівня впливу 5 внутрішніх показників на інвестиційну привабливість дев'яти комунальних підприємств Півдня України. Після проведення критичних досліджень розглянуто перелік техніко-економічних ознак, що визначали рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств, було застосовано такі змінні, які були визначені на базі економічної теорії: рентабельність підприємства, %; коефіцієнт зносу основних засобів, %; коефіцієнт швидкої платоспроможності; частка ДЗ в оборотних активах, %; темп зростання фондоозброєності, %. Визначено, що за своєю економічною сутністю 1-й, 3-й та 5-й показники є стимуляторами (С), зростання яких є бажаним. А ознаки 2-а і 4-а являють собою дестимулятори (Д), які треба знижувати.

15. Запропоновано використання отриманої оцінки впливу внутрішніх факторів на рівень інвестиційної привабливості комунальних підприємств для оцінювання загального рівня інвестиційної привабливості в рамках розробленої методики оцінювання ефективності інвестування в комунальну інфраструктуру Півдня України, що значно підвищить інвестиційний клімат країни загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С. А. Классификация многомерных наблюдений. М.: Статистика, 1974. 240 с.
2. Айвазян С. А. Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях. *Экономика и математические методы*. 1977. Т.13. № 5. С. 968–986.
3. Алтухова М. В. Как оценить уровень эффективности управления инвестициями. *Планово-экономический отдел*. 2014. №10 URL: <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/kpi.shtml>. (дата звернення: 20.05.2019).
4. Анкета інвестиційних проєктів комунального підприємства «Нововолинськтеплокомуненерго» URL: http://www.novovolynsk-rada.gov.ua/download/ekonomika/ivpr_tken.htm (дата звернення: 15.05.2020).
5. Анкета первинної фінансової оцінки. Initial Financial Appraisal.Summary fiche. URL: https://enefcities.org.ua/upload/files/IFA_Sumy_final.pdf (дата звернення: 14.05.2020)
6. Анкета первинної фінансової оцінки. Initial Financial Appraisal (IFA). SUMMARY FICHE URL: https://enefcities.org.ua/upload/files/IFA_Pavlograd_final.pdf (дата звернення 14.05.2020).
7. Астапова Г. В., Куц А. В. Удосконалення методів оцінки інвестиційних проєктів. Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове фахове видання. 2012. № 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/PSPE/2012_4/2012_4_iem.html.
8. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 81–86.
9. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного*

університету. 2019. № 4 (10). С. 97–106. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/11348>. (дата звернення: 25.03.2019).

10. Балан О.С. Управління процесом прийняття рішень стратегічного розвитку промислових підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. №6 (52). С. 80–90.

11. Біяньська І. Оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 683. С. 149–154.

12. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособ. СПб. : Питер, 2000. 160 с.

13. Борисов А. Б. Большой экономический словарь 2-е изд., перераб. и доп. М. : Книжный мир, 2005. 860 с.

14. Борода М., Гінкул А., Рубановський К. Звіт «Методи та механізми фінансування місцевого економічного розвитку». Підготовлено Центром громадської експертизи на замовлення проекту «Місцевий економічний розвиток міст України». Київ. 2012. 110 с.

15. Будівництво центру реабілітації для дітей-інвалідів м. Южного. Анкета інвестиційного проекту. URL: <http://yuzhny.gov.ua/investfrom/45184> (дата звернення: 16.05.2020).

16. Вадель О. А. Управление эффективностью инвестиционного проекта в концепции стоимостного подхода. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2013. №6. URL: <https://dis.ru/library/557/34552/> (дата звернення: 25.05.2019)

17. Вадель О. А. Управление эффективностью инвестиционных проектов, ориентированное на рост стоимости бизнеса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 . Москва, 2011. 169 с.

18. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб. : Петрополис, 1998. 509 с.

19. Виленский, П. Л. О методологии оценки эффективности реальных инвестиционных проектов / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк, А. Г. Шахназаров. *Российский экономический журнал*. 2006. № 9–10. С. 63–73.

20. Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с

21. Волкова Н. А. Аналітична оцінка фінансового стану підприємств сільського господарства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2018. № 4 (86). С. 3–7.

22. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст] : учеб. Пособие. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. 267 с.

23. Гончаренко М. В. Підприємства комунальної форми власності в системі фінансового забезпечення сталого розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4 (47). С. 204–211.

24. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV Відомості Верховної ради України 2003. №18-22, ст. 144. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15/paran366#n366> (дата звернення 30.05.2020)

25. Гребенюк Д. С. Развитие системы управления услугами жилищно-коммунального хозяйства на основе процессного подхода : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. Омск, 2011. 21 с.

26. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 14.03.2020).

27. Джеффри Ч. Биологическая номенклатура. М.: Мир, 1980. 120 с.

28. Допомога Києву від Проекту USAID у залученні інвестицій URL: http://www.merp.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=564:kyivinvest&catid=79&Itemid=974&lang=uk (дата звернення: 12.03.2020)

29. Дьяконова С. Ю. Показники ефективності інвестицій сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9(3). С. 91–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(3\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(3)__22)

30. Дягилева А. В. Методы оценки инвестиционных проектов *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2010. № 51. С. 28–33.

31. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. 368 с.

32. Єгорова О. М. Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 263–269.

33. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия. зб. наук. пр. «Економічні іновації». 2009. Вип. 38. С. 68–80.

34. Ізмайлова К. В., Ізмайлова О. В. Система експертизи ефективності інвестиційних проєктів на стадії техніко-економічного обґрунтування. *Управління розвитком складних систем*. 2010 Вип. 4. С. 45–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_4_11. (дата звернення: 14.05.2020).

35. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231–241.

36. Інвестиційний менеджмент у житлово - комунальному господарстві. URL: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/7386.htm> (дата звернення: 17.05.2020).

37. Інвестиційні проєкти 2017. URL: <https://bilokurakynska-gromada.gov.ua/investicijni-proekti-2017-11-20-35-18-12-2017/> (дата звернення 14.03.2019).

38. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в умовах невизначеності за допомогою нечітко-множинної моделі. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 4(16). С. 112–116.

39. Казначевская Г. Б., Чуев И. Н., Матросова О. В. Менеджмент : учеб. пособ. для студ. Вузов. 3-е изд. Ростов на Д. : Феникс, 2007. 378 с.

40. Калиновская М. Заседание № 9: «Методы анализа данных-4: анализ издержки-выгоды, анализ издержки- эффективность», 17 ноября 2005 г. Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение»: сборник материалов, Вып. I // под ред. Д.Б. Цыганкова. М., 2006. С. 99–101.

41. Канцуров О. О. Інституціональний аспект бухгалтерського обліку : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2014. 378 с.

42. Капелюшников Р. И. Заметки на полях неоинституционального подхода. URL: <http://www.libertarium.ru/libertarium/10619>. (дата звернення: 03.04.2019)

43. Карачина Н. П., Вітюк А. В. Методичний простір оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 5-6(1). С. 92–96.

44. Карачина Н. П. Ефективність корпоративного управління молочною промисловістю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01. Київ, 2005. 23 с.

45. Карпенко Г. В. Інституційні трансформації транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01. Київ, 2004. 21 с.

46. Касич А. О., Яковенко Я. Ю. Проблеми впровадження МСФЗ в Україні та шляхи їх вирішення. *Облік та фінанси*. 2013. № 1. С. 22–27.

47. Кене Ф. Обрані економічні добутки. М.: Соцекгиз, 1990. 590 с.

48. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 192 с.

49. Кларк Дж. Б. Распределение богатства. М.: Экономика, 1992. 472 с.

50. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg> (дата звернення: 20.05.2019)

51. Клебанова Т. С., Димченко О. В., Рудаченко О. О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 193 с.

52. Ключарева Н. С. Методы и модели управления стоимостью промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2005. 18 с.

53. Книш М. І., Пучков В. В., Тютіков Ю. П. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. СПб. : "Культ-Інформпресс", 2002. 240 с.

54. Коаліція за створення екологічно відповідальної економіки. URL: <http://www.ceres.org>. (дата звернення: 18.05.2019).

55. Ковальська К. В. Стратегія внутрішньокорпоративного управління на підприємствах України : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 19 с.

56. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів комунальної власності в Україні. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м.Запоріжжя, 6 травня 2017 р).* Запоріжжя, 2017. С. 35–37.

57. Ковальский А. А. Бизнес-модель управления на предприятиях коммунальной инфраструктуры. *Economics, Social and Engineering Sciences*. 2019. Year 2, Nr. 3-4. С. 96–101. URL: <http://ecosoen.ulim.md/assets/Files/KOVALSKII.pdf> (дата звернення: 26.11.2019)

58. Ковальський А. О. Залучення інвестицій у комунальний сектор економіки: механізми фінансування. *Науковий журнал Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 2 (14). С. 134–137.

59. Ковальський А. О. Класифікація джерел фінансування суб'єктів комунального сектору. *Економіка: теорія та практика*. 2020. № 2 (10). С. 32–36.

60. Ковальський А. О. Концепція місцевого економічного розвитку. VI Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти», (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.). Київ, 2019.

61. Ковальський А. О. Механізм фінансування підприємств комунальної інфраструктури: публічно-приватне партнерство. *Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації світової економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, (м. Київ, 16 листопада 2018 р.). Київ: Національний університет харчових технологій, 2018. С. 57–58.

62. Ковальський А. О. Переваги діяльності підприємств комунальної інфраструктури. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 17. С. 110–112.

63. Ковальський А. О. Роль бізнес-моделі в корпоративному управлінні. *Актуальні питання розвитку сучасної економіки, управління та адміністрування: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Київ, 28 грудня 2019 р.). Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. Ч. 1. С. 75–76.

64. Ковальський А. О. Щодо дефініції бізнес-моделі для підприємств комунальної сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 27. Ч.1. С. 121–123.

65. Ковальський А. О. Щодо питання класифікації комунальних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 140–143.

66. Козинець Г., Попова С. П., Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. *Наукові записки*, вип.10, част.ІІ С. 131–136. URL:

<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5217/1/24.pdf> (дата звернення: 16.05.2020)

67. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. № 1184-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243102615> (дата звернення: 15.05.2020)

68. Кравченко О.О., Андрєєва О.В. Моделювання оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів на залізничному транспорті в умовах економічної кризи. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1676>. (дата звернення 21.04.2020)

69. Крамаренко К. М. Управління інвестиційною діяльністю в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 4 (21). 2019. С. 246–250.

70. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Інвестування в комунальний сектор економіки: питання оподаткування. Облік і оподаткування: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія / за ред. Р. В. Кузіної. Харків: «Діса плюс», 2019. С. 185 –198.

71. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Організаційно-методичні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проектів для комунальних підприємств. *Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, (м. Одеса, 16 травня 2020 р.). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечнікова, 2020. С. 58–59.

72. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Платоспроможність як запорука ефективного інвестування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020. № 3 (114). Ч.1. С. 147–150.

73. Кузіна Р.В., Ковальський А. О. Публічно-приватне партнерство: досвід України. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні*

та політичні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Ужгород, 8 травня 2020 р.). Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С.69–71.

74. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Трендовий аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 210–213.

75. Кузнецова А. И. Инвестирование развития инфраструктуры: теория и методология : автореф. дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05. Москва, 2007. 47 с.

76. Левада С. Сьогодення ЖКГ: Кричущі проблеми, монополізм та відсутність інвестицій. ЛІГА.Блоги. 27.02.2015 .URL: <http://blog.liga.net/user/slevada/article/17276>. (дата звернення: 20.02.2019)

77. Леменов А. Что спасет жилищно-коммунальное хозяйство. *Экономическая правда* 8 августа 2017. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2017/08/8/627831/> (дата звернення: 20.02.2019)

78. Лившиц В. Н. Проектный анализ: методология, принятая во Всемирном банке. *Экономика и математические методы*. 1994. Т. 30. Вып. 3. С. 37–50.

79. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки. М.: Дело. 2003. 520 с.

80. Лукеря І. Жодної звітності, навіть переліку послуг, які надає комунальне підприємство, знайти неможливо. URL: <https://hromadskeradio.org/programs/terytoriya/zhodnoyi-zvitnosti-navit-pereliku-poslug-yaki-nadaye-komunalne-pidpryyemstvo-znayty-nemozhlyvo-lukerya> (дата звернення: 1.04.2019)

81. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управление проектами. М. : «Економіка», 2001. 317 с

82. Манзюк В. В. Правове забезпечення залучення інвестицій у сферу комунального господарства міста. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Серія ПРАВО. Випуск 35. Частина І. Том 1. С. 69–73.

83. Маренков В. Н., Демшин В. В. Концепция управления стоимостью. URL: www.cfin.ru. (дата звернення 16.03.2019).

84. Марушкина М. А. Компьютерные системы в оценке эффективности инвестиционных проектов : матеріали междунар. конф. «Управление проектами». СПб. 1995.

85. Масловский М. В. Современная западная теоретическая социология : учеб. пособие. Нижний Новгород : НИСОЦ, 2005. 117 с.

86. Матеріали Комітету європейських органів регулювання ринку цінних паперів. URL: www.cesr-eu.org. (дата звернення: 16.04.2020)

87. Мельтюхова Н. М. Управління. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.

88. Методика проведення державної експертизи інвестиційних проектів та форми висновку за її результатами: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 243 від 13.03.2013 р. № 243 URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0437-13> (дата звернення 14.03.2020).

89. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. М.: ОАО «НПО» «Изд-во «Экономика», 2000. 421 с.

90. Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: затв. Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13.11.2012 р. № 1279. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1279731-12#n9> (дата звернення: 19.05.2020)

91. Мидюк О. Н., Горьканова Л. В., Янгичер О. С. Теория управления : электронное гиперссылочное учеб. пособ. М. 2008. URL: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html (дата звернення 26.04.2019)

92. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 12 березня 2018 року. Прес-центр ініціативи «Децентралізація влади». Київ. 2018. 33 с. URL: <http://decentralization.gov.ua/uploads/library>. (дата звернення: 14.04.2019)

93. Мороз В. М. Діалектика зв'язку змісту категорій «Управління» та «Менеджмент» у межах науки «Державне управління». *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 34–44.

94. Назаров А. В. Приватизація як фактор формування механізму корпоративних відносин на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 1998. 17 с.

95. Назарова В. В., Бирюкова Д. С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»* 2014. № 3. С. 393–414.

96. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. 420 с.

97. Народним депутатам представили оцінку фінансової спроможності об'єднаних громад. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». URL: <http://decentralization.gov.ua/news/8489> (дата звернення: 17.04.2019).

98. Однорог М. А. Методика визначення ефективності інвестиційного забезпечення на сучасному етапі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 11. С. 7–11.

99. Озеран А. В. EBIT: Можливості наведення у фінансовій звітності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/110.pdf> (дата звернення 14.01.2020).

100. Остапенко О. Особливості оцінки економічної ефективності інвестицій в ринкових умовах. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_3_2011_11_15_16/osoblivosti_ocinki_ekonomichnoji_efektivnosti_investicij_v_rinkovikh_umovakh/5-1-0-88 (дата звернення: 15.05.2020).

101. Оцінка інвестицій URL: <http://xndtbjmwegiok9b3mho.xnj1amh/%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9/> (дата звернення: 23.04.2019)
102. Петрук О. М. Регулювання бухгалтерського обліку в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2006. 152 с.
103. Петрук О. М. Розвиток національної системи бухгалтерського обліку в Україні: стратегія, гармонізація, регламентація : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.04. Київ, 2006. 33 с.
104. Петропавлов И. А. Развитие сетевых форм организации экономики в современных хозяйственных системах : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 2007. 349 с.
105. Петти У., Смит А., Рикардо Д. Антология экономической классики. М. : Эконом-ключ, 1993. 175 с.
106. Пилипенко О.І. Корпоративні права в системі бухгалтерського обліку. Житомир : ФОП Кузьмін Дн. Л., 2010. 612 с.
107. Пігуль Н. Г. Дивідендна політика як складова сучасної моделі корпоративного розвитку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Суми, 2002. 22с.
108. Пискунов В. А. Учетно-информационное обеспечение в управлении расходами промышленного предприятия : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12. Санкт-Петербург, 2005. 35 с.
109. Пішпек С. І. Формування корпоративних відносин перехідній економіці : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.01.01. Київ, 2001. 13 с.
110. План першочергових заходів у сфері інвестиційної діяльності: указ Президента України від 10.04.2006 № 300/2006. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/300/2006>. (дата звернення: 30.03.2020)

111. Плахотнік О. Особливості управління інвестиціями підприємства. *Економіка*. № 6 (132) листопад-грудень 2014. С. 25 – 29.

112. Плікус І. Й. Концепція вартісно-орієнтованого управління та можливості її використання при обґрунтуванні доцільності санації підприємств. *Фінанси України*. 2011. № 1. С. 108–121.

113. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа. М.: Статистика, 1980. 151 с.

114. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001р. № 49/121 (в редакції від 19.02.2013 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0121-01> (дата звернення: 17.03.2020).

115. Положення про управління ризиками, пов'язаними з наданням державних гарантій, та розподіл таких ризиків між державою, кредиторами і позичальниками: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2011 р. № 131 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2011-%D0%BF> (дата звернення: 14.05.2020)

116. Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг на 2017 рік. Офіційний сайт. URL: <http://www.nerc.gov.ua/?id=23170> (дата звернення 15.02.2019)

117. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf> (дата звернення: 16.01.2019)

118. Про затвердження Порядку проведення державної експертизи інвестиційних проєктів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2011 № 701. Верховна рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/701-2011-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2020)

119. Про інвестиційну діяльність: Закон від 18.09.1991 № 1560-XII // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#o14> *дата звернення: 19.02.2019)
120. Прокопенко О. О. Сучасні фінансові проблеми розвитку підприємств комунального господарства URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/75541.doc.htm (дата звернення: 19.02.2019)
121. Ремпель А. Р. Модель системы стратегического управления предприятием ЖКХ. *Вестник Московского университета МВД России*, 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-sistemy-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiem-zhkh> (дата звернення: 07.12.2020).
122. Репіна І. М. Параметрична модель контролінгу результативності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Репіна (відп. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2018. № 41. С. 113–123.
123. Репіна І. М. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств : монографія / Г. О. Швиданенко, І. М. Репіна, В.П. Кукоба [та ін.]. К.: КНЕУ, 2016. 399 с.
124. Ринок на \$50 мільярдів: Зубко очікує інвестицій в комунальні підприємства. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2462477-rinok-na-50-milardiv-zubko-ocikue-investicij-v-komunalni-pidpriemstva.html> (дата звернення: 18.05.2020)
125. Ротштейн А. П. Медицинская диагностика на нечеткой логике. Винница: Континент-Прим, 1996. 132 с.
126. Руденко В. В. Теоретико-методологічні основи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Наука й економіка*. 2009. № 4 (16). Т. 1. С. 221 – 230.

127. Ружинська Н. О. Державне регулювання розвитку житлово-комунального господарства України : дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.03. Ірпінь, 2015. 228 с.
128. Семенова В. Г., Семенова К. Д. Використання моделей одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2018. Випуск 3 (26). С. 334 – 340.
129. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013 р. 194 с.
130. Синяк Д. Агенції регіонального розвитку треба розглядати як перспективні стартапи... URL: <http://decentralization.gov.ua/news/8057> (дата звернення 15.04.2020)
131. Сікорака Л. А. Інвестиційні механізми регулювання економіки підприємств: сутність, структура та складові компоненти. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2 (11). С. 217 – 224.
132. Сінческул І. Л. Аналіз функціонування комунальних підприємств теплоенергетичного комплексу на прикладі міст Харкова, Львова, Одеси. *Молодий вчений* № 4.4 (44.4) квітень, 2017. С. 94 – 98.
133. Сохацька О., Роговська-Іщук І., Вінницький С. Фундаментальний та технічний аналіз цін товарних та фінансових ринків. К.: Кондор, 2012. 305 с.
134. Співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями/ Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України URL: <https://mtu.gov.ua/content/spivrobitnictvo-z-mizhnarodnimi-finansovimi-organizaciyami.html#inframfo> (дата звернення: 26.05.2020).
135. Твердь О. В. Проблеми залучення інвестицій в житлово-комунальне господарство та шляхи їх подолання. *Молодий вчений*. № 3 (43). березень, 2017. С. 855–859.

136. Терещенко О. О. Ставка дисконтування у прийнятті фінансово-інвестиційних рішень . *Фінанси України*, 2010. № 9. С. 77 – 90.

137. Тимошко Г. М. Сутність поняття «Управління» та «Менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. № 7. 2011. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4168/1/> (дата звернення: 17.02.2019)

138. Томах В. В. Визначення ефективності інвестиційного проекту. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18251/1/2.%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%92%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83.pdf> (дата звернення 19.02.2020)

139. Україна в цифрах. 2016: стат. зб. /Державна служба статистики України. Київ. 2017. 240 с.

140. Уряд вдосконалив механізм проведення державної експертизи та відбору інвестиційних проектів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-vdoskonativ-mehanizm-provedennya-derzhavnoyi-ekspertizi-ta-vidboru-investicijn-ih-proektiv> (дата звернення: 17.04.2020)

141. Устименко В. А. О некоторых аспектах формирования и использования коммунальной собственности города. Актуальные проблемы стабилизации и развития экономики : сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований ; Редкол.: В.К. Мамутов (отв. ред.) и др. Донецк, 1999. С. 221– 231.

142. Феєр О. В. Управління інвестиціями як складова інвестиційного механізму підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 256–259.

143. Філіпковська Л.О., Челомбін Н.О. Імітаційне моделювання для оцінювання економічних ризиків інвестиційних проєктів на комунальному підприємстві теплових мереж. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 2(18). С. 123–132. URL: <http://www.khai.edu/uk/site/arkhiv-1.html>.

144. Фінансова звітність КП «Одесмиськелектротранс». URL: <https://oget.od.ua/wp-content/uploads/2020/08/bal-2019.pdf> (дата звернення 15.02.2019).

145. Фінансова звітність КП "Чорноморськтеплоенерго" URL: <http://ite.org.ua/investprogramma/%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F-%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C.html> (дата звернення: 15.02.2019)

146. Финансовые и другие отчеты КП «Чорноморськводоканал». URL: <http://cmr.gov.ua/vlada/komunalni/vodokanal/zviti/> (дата звернення: 15.02.2019).

147. Финансовая отчетность ОКП «Николаевоблтеплоэнерго» URL: <http://www.nikoblteplo.com.ua/content/finansovi-otcheti-2015-r> (дата звернення: 15.02.2019)

148. Финансовые отчеты (годовые/квартальные) КП «Горзелентрест». URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/gorzelentrest/finzvit/> дата звернення: 15.02.2019)

149. Финансовые отчеты (годовые/квартальные) КП «ЖКС «Черноморский»» URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/jks-chernomorskiy/report/> (дата звернення 15.02.2019)

150. Финансовые отчеты (годовые/квартальные) КП «Побережье Одессы». URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/poberejye/report/> (дата звернення 15.02.2019)

151. Финансовые отчеты (годовые/квартальные) КП «Сервисный центр»
URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/servisniy-centr/report/> (дата звернення: 15.02.2019)
152. Финансовые планы/отчеты КП электрических сетей внешнего освещения «Одесгорсвет». URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/odesgorsvet/finplan-svitlo/> (дата звернення: 15.02.2019)
153. Ходарев А. С. Управление водоснабжением и водоотведением в системе региональной экономики: предпосылки развития, факторы, инвестиционно-финансовый механизм : автореф. дис. ... док. экон. наук : 08.00.05. Ростов-на-Дону, 2009. 48 с.
154. Чернов С. В. Аналіз міжнародного досвіду державної експертизи інвестиційних проектів у публічній сфері. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/22.pdf (дата звернення: 14.04.2019)
155. Чорній Б. П. Шляхи залучення інвестицій в об'єкти комунальної власності України. *Технологический аудит и резервы производства*. № 6/3(14). 2013. С. 26–29.
156. Що комунальне, то збиткове. Не усі муніципальні підприємства Ужгорода й Мукачева заробляють. Частина 1. URL: <http://corruptua.org/2016/08/shho-komunalne-to-zbitkove-ne-usi-munitsipalni-pidpriyemstva-uzhgo-roda-y-mukacheva-zaroblyayut/> (дата звернення: 20.05.2020).
157. Янковой А. Г. Многомерный анализ в системе STATISTICA. Одесса: Оптимум, 2001. Вып. 1. 216 с.
158. Янковий О. Г., Янковий В. О. Оцінка пріоритетності інвестиційних проектів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 1(66). С. 19 – 31. URL: <http://zt.knteu.kiev.ua/index.php?lang=uk>. (дата звернення: 05.04.2020)

159. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1 (76). С. 130 – 136.
160. Afuah A., Tucci C. L. Internet business models. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
161. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Manage J* 2001; 22(2):493 – 520.
162. Applegate L. M. Emerging e-business models. *Harvard Bus Rev* 2001; 79(1):79 – 87.
163. Barney J. B. How firm capabilities affect boundary decisions. *Sloan Manage Rev* 1999;40(1):19 – 32.
164. Barney J., Wright M., Ketchen D. The resource-based view of the firm: ten years after. *J Manage* 2001;27(6):625 – 41.
165. Belli P., Anderson J., Barnum H., Dixon J., Tan J-P. Economic analysis of investment operations. – Washington: The World Bank, 2001.
166. Bill Davis 5 Principles of Great Management. Industry Insights. URL: <https://www.uagc.edu/blog/5-principles-of-great-management> (дата звернення 22.02.2019).
167. Chesbrough and Rosenbloom (2002) Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network Boston7 Harvard Business School Press
168. Chesbrough H, Rosenbaum R. S. The role of the business model in capturing value from innovation (working paper). Boston: Harvard Business School, 2000.
169. David T. Cadden and Sandra L. Lueder Small Business Management in the 21st Century Paperback. June 1, 2012. URL: https://saylordotorg.github.io/text_small-business-management-in-the-21st-century/s16-01-principles-of-management-and-o.html (дата звернення: 21.02.2019)

170. Dominguez D. et al. Closing the Capability Gap: STRATEGIC PLANNING FOR THE INFRASTRUCTURE SECTOR. *California Management Review*, Winter 2009 . vol. 51, no. 2, P. 30–50. EBSCOhost, doi:10.2307/41166479.
171. Dyer J., Singh H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Acad Manage Rev.* 1998; 23(4): 660 – 679.
172. Fisker and Rutherford (2002) Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe Washington (DC): *Academy of Management*, 2001. p. 1 – 7.
173. George, G. and Bock A. (2011) The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 1, pp. 83 – 111.
174. Gordijn J., Akkermans J., Van Vliet J. Designin
175. Guide to cost-benefit analysis of investment projects.–European Commission, 2014.
176. Hamel G. (2000). Leading the revolution. New York7 Plume.
177. Hamel G. Leading the revolution. Boston (MA): Harvard Business School Press, 2001.
178. Hunt S. D. A general theory of competition. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2000.
179. Hodgson T. M., Breban S., Ford C. L., Streatfield M. P. and Urwin R. C. *British Actuarial Journal* Vol. 6, No. 3 (OCTOBER 2000), pp. 451-545. URL: <https://www.jstor.org/stable/41141479?seq=1>(дата звернення: 24.02.2019)
180. Investment Management. ClearTax. URL: <https://cleartax.in/g/terms/invest/ment-management> (дата звернення 25.02.2019).
181. Jarillo J. C. Strategic networks. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
182. Kovalskyi A. Methods of risk management of investment projects' expertise of municipal infrastructure enterprises. *Three Seas Economic Journal*.

2020.Vol. 1. No. 4. P. 97–101. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas> (дата звернення 15.12.2020)

183. Kovalskyi A. Modelling Decision Making under Uncertainty for Strategic Forecasting. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8. Issue 3. P. 7251–7255.

184. Kukreja S. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html> (дата звернення: 19.02.2019).

185. Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, Amit Shah, Monique Reece, Linda Koffel, Bethann Talsma, and James C. Hyatt . The Role of Management. Introduction to Business. URL: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/the-role-of-management/>(дата звернення: 20.02.2019).

186. Linder J. C, Cantrell S. Changing business models. Chicago: Institute for Strategic Change, Accenture, 2000.

187. Malone T. W., Weill P., Lai R. K., D’Urso V. T., Herman G., Apel T. G. and Woerner S. L. (2006) Do some business models perform better than other?, *MIT Sloan Research Paper* No. 4615-06, May 18, 2006.

188. Markides C. A dynamic view of strategy. *Sloan Manage Rev* 1999;40(3): 55 – 63.

189. Markowitz H. M. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. 1952. Vol. 7. No 1. P. 77-91.

190. Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York: John Wiley & Sons, Inc.; London: Chapman & Hall, Ltd.; Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University, 1959. 344 p.

191. Methodology. URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/reap/methodology> (дата звернення: 12.01.2019).

192. Michael Morris, Minet Schindehutte, Jeffrey Allen/ The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 6, 2005, Pages 726-735.
193. Mutaz M. Al-Debei, Ramzi El-Haddadeh, David Avison (2008) Defining the Business Model in the New World of Digital Business .
194. Osterwalder A. 2004. The business model ontology – A proposition in a design science approach. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.
195. Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005) Clarifying business models: origins, present, and future of the concept.
196. Petrovic O, Kittl C, Teksten RD. Developing business models for e-business. Vienna: International Electronic Commerce.
197. Porter ME. Competitive advantage. New York: Free Press, 1985.
198. Porter ME. What is strategy. *Harvard Bus Rev* 1996;74(6):61 – 78.
199. Prachi Juneja Importance of Management. URL: https://www.managementstudyguide.com/management_importance.htm (дата звернення 20.02.2019)
200. Public utility. URL: <https://www.britannica.com/technology/public-utility> (дата звернення: 26.02.2019)
201. Public utility / WebFinance, Inc. URL: http://www.investorwords.com/3949/public_utility.html#ixzz5FtvXEUyY (дата звернення: 26.02.2019)
202. Rappa M. (2001) Business models on the web: Managing the digital enterprise. Retrieved December 2018 from digitalenterprise.org/models/models.html.
203. Rayport J. F, Jaworski B. J. E-commerce. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
204. Rothstein E., Kiyosaki D. Development of a strategic plan: Portfolio management for public utilities. *American Water Works Association. Journal*; Jan 2003. № 95, 1; ProQuest. pg. 52.
205. Rouboutsos A., & Chiara N. A strategic partnering framework analysis methodology for public-private partnerships. *Journal of Financial Management of*

Property and Construction, 2010. № 15 (3), P. 235 – 246. URL: <http://dx.doi.org/ezaccess.libraries.psu.edu/10.1108/13664381011087498> (дата звернення: 19.02. 2019).

206. Schumpeter J. *Theory of economic development*. Cambridge (MA): Harvard University, 1936.

207. Scott M. Shafer, H. Jeff Smith, Jane C. Linder, 2005 *The power of business models*.

208. Siggelkow N. Evolution towards fit. *Adm Sci Q* 2002;47(1):125–159.

209. Simić N., Vratonjić V., Berić I. Methodologies for the evaluation of public sector investment projects. *Megatrend Re- view*, 8(1). 2011. P. 113–129.

210. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electron Commer Europe* 1998;8(April):1–6.

211. Utility Strategy /E Source Companies LLC. URL: <https://www.esource.com/utility-strategy> (дата звернення: 27.02.2019).

212. Viscio A. J, Pasternack B. A. Toward a new business model. *Strateg Bus* 1996;2(1):125 – 134.

213. Water Utility Efficiency Priorities: What are they? URL: <https://www.waterworld.com/articles/wwi/print/volume-27/issue-4/regulars/creative-finance/water-utility-efficiency-priorities.html> (дата звернення 16.05.2020)

214. What is investment management? Capital Com (UK). URL: <https://capital.com/investment-management-definition> (дата звернення: 26.02.2019).

215. What Is Management? Definitions and Functions. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management> (дата звернення: 15.01.2019).

216. What is Management? Definition, characteristics, levels and functions. URL: <https://businessjargons.com/management.html> (дата звернення: 15.01.2019).

217. What is Management? Definition, concept, features. URL: <https://www.iedunote.com/management> (дата звернення 15.01.2019).

218. Williamson O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. *Am J Sociol* 1981;87(4):548–577.

219. Wiltbank R., Sarasvathy S. Patterns of business model change as measures of causation and effectuation. In: Reynolds P, editor. *Research in frontiers of entrepreneurship research*. Babson Park (MA): Babson College Press, 2002. p. 328.

220. Yochim D., Benson A. What Is Investment Management, and Do You Need It? URL: <https://www.nerdwallet.com/blog/investing/what-is-investment-management/> (дата звернення 23.02.2019).

ДОДАТКИ

Кількість діючих суб'єктів комунальної власності в розрізі областей та міст обласного призначення станом на початок 2019 року

<i>№ з/п</i>	<i>Назва підприємства</i>	<i>Примітки</i>
М. Вінниця ¹ та Вінницька область (дані відсутні)		
1.	МКП "Адміністративно-технічний центр"	
2.	КП ВМР "Муніципальна поліція"	
3.	МКП "ЖЕК №5"	
4.	МКП "ЖЕК №6"	
5.	МКП "ЖЕК №7"	
6.	МКП "ЖЕК №12"	
7.	МКП "ЖЕК №15"	
8.	КУП ВМР "ТЕХНОБУД"	
9.	МКП "Аварійно-диспетчерська служба"	
10.	ВМКП "Вінницяміськліфт"	
11.	КП "Комбінат комунальних підприємств"	
12.	МКП "Вінницязеленбуд"	
13.	МКУП "Міськсвітло"	
14.	КП "Вінницьке шляхове управління"	
15.	КУП "ЕкоВін"	
16.	КП ВМР "Вінницяміськтеплоенерго"	
17.	КП "Вінницька транспортна компанія"	
18.	КП "Аеропорт Вінниця"	
19.	Вінницьке КП "СМЕД ОДР"	
20.	МКП "Кінотеатр "Родина"	
21.	ЗК "Академічний міський камерний хор "Вінниця"	
22.	КП "Центр історії Вінниці"	
23.	КП "Школяр"	

¹ Комунальні підприємства Вінницької міської ради URL.: <http://www.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/default.aspx>

24.	КП "Меридіан"	
25.	КП "РК "Місто над Бугом"	
26.	МКП – РГ "Вінницька газета"	
27.	МКП - ІТА "ВІТА"	
28.	КП "Центральний міський стадіон"	
29.	МКП "Медичний стоматологічний центр"	
30.	КП "Міський лікувально-діагностичний центр"	
31.	МКП "Вінницька міська аптека"	
32.	КП "Подільський туристично-інформаційний центр"	
33.	МКП "Вінницький муніципальний центр містобудування і архітектури"	
34.	КП "Вінницький інформаційний центр"	
35.	КП "Вінницякартсервіс"	
36.	МКП "Вінницький фонд муніципальних інвестицій"	
37.	КП "Вінницький муніципальний центр інновацій"	
38.	МКП "Архітектурно-будівельний сервіс"	
39.	КП "Вінницьке міське бюро технічної інвентаризації"	
40.	КП "Інститут розвитку міст"+	
М. Дніпро ² та Дніпропетровська область ³		
41.	Комунальне підприємство "Дніпровські пороги" Дніпровської міської ради	
42.	Комунальне підприємство "Дніпроєковторресурс" Дніпровської міської ради	
43.	Комунальне підприємство "Муніципальне житло" Дніпровської міської ради	
44.	Комунальне підприємство "Бюро обліку майнових прав та діяльності з нерухомістю" Дніпропетровської міської	

2 Комунальні підприємства Дніпровської міської ради URL.: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/komunalni-pidpriemstva-ta-zakladi-dniprovskoj-miskoi-radi>

³ Комунальні підприємства Дніпропетровської обласної ради URL.: <https://oblrada.dp.gov.ua/diyalnist/zakladi-utanovi/%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BA/>

	ради (у стані припинення)	
45.	Комунальне підприємство "Спеціалізована ремонтно-будівельна діляниця" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
46.	Комунальне підприємство "Дніпровські активи" Дніпровської міської ради	
47.	Комунальне підприємство "Управління по ремонту та експлуатації автошляхів" Дніпровської міської ради	
48.	Комунальне підприємство "Дніпродорсервіс" Дніпровської міської ради	
49.	Комунальне підприємство "Міськзеленбуд" Дніпровської міської ради	
50.	Комунальне підприємство "Міськсвітло" Дніпровської міської ради	
51.	Комунальне підприємство "Ритуальна служба" Дніпровської міської ради	
52.	Комунальне підприємство культури "Центральний міський дитячий парк Лазаря Глоби"	
53.	Міське комунальне підприємство "Адміністративне архітектурно-будівельне управління"	
54.	Комунальне підприємство "Парк культури та відпочинку ім. Б. Хмельницького" Дніпровської міської ради	
55.	Комунальне підприємство "Міські причали" Дніпровської міської ради	
56.	Комунальне підприємство "Молодіжне творче об'єднання" Дніпровської міської ради	
57.	Комунальне підприємство "Центральний парк культури та відпочинку ім. Т. Г. Шевченка" Дніпровської міської ради	
58.	Комунальне підприємство "Дніпроавтоміст" Дніпровської міської ради	
59.	Комунальне підприємство "Гідроспоруди" Дніпровської міської ради	
60.	Комунальне підприємство "Дніпроводоканал" Дніпровської міської ради	
61.	Комунальне підприємство "Коменергосервіс" Дніпровської міської ради	
62.	Комунальне підприємство "Транспортування покупної теплової енергії "Теплотранс" Дніпровської міської ради	
63.	Комунальне підприємство "Дніпровські міські теплові мережі" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
64.	Комунальне підприємство "Дніпротепломережа" Дніпровської міської ради	
65.	Комунальне підприємство "Теплоенерго" Дніпровської міської ради	
66.	Комунальне підприємство "Дніпрометробуд" Дніпровської міської ради	
67.	Комунальне підприємство "Комунжилсервіс" Дніпровської міської ради	
68.	Комунальне підприємство "Житлове господарство Центрального району" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)

69.	Комунальне підприємство "Житлове господарство Краногвардійського району" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
70.	Комунальне підприємство "Житлове господарство Самарського району" Дніпровської міської ради	
71.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 22" Дніпровської міської ради	
72.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 25" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
73.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 34" Дніпровської міської ради	
74.	Комунальне підприємство "Реформжитло" Дніпровської міської ради	
75.	Комунальне підприємство "Експрес" Дніпровської міської ради	
76.	Комунальне підприємство "Міська комунальна центральна аварійно-диспетчерська служба" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
77.	Комунальне підприємство "Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство "Центральний" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
78.	Комунальне виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство Жовтневого району	(санация)
79.	Комунальне виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство Індустріального району	(порушено справу банкрутство)
80.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 1" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
81.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 2" Дніпровської міської ради	
82.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 5" Дніпровської міської ради	
83.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 6" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
84.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 9" Дніпровської міської ради	
85.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 12" Дніпровської міської ради	

86.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 14" Дніпровської міської ради	
87.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 15" Дніпровської міської ради	
88.	Комунальне підприємство "Зооконтроль" Дніпровської міської ради	
89.	Комунальне підприємство "Міські комунальні платежі" Дніпровської міської ради	
90.	Виробниче ремонтне житлово-експлуатаційне підприємство Амур-Нижньодніпровського району м. Дніпропетровська	(у стані припинення)
91.	Комунальне підприємство "Дніпромиськтранс" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
92.	Комунальне підприємство "Дніпровський електротранспорт" Дніпровської міської ради	
93.	Комунальне підприємство "Дніпровський метрополітен" Дніпровської міської ради	
94.	Міське державне комунальне експлуатаційне підприємство "Дніпромиськелектротранс"	
95.	Комунальне підприємство "Дніпропетровська дирекція будівництва метрополітену" Дніпропетровської міської ради	
96.	Комунальне підприємство "Міськавтопарк" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
97.	Комунальне підприємство "Транспортна інфраструктура" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
98.	Комунальне підприємство "ДніпроТрансКомплекс" Дніпровської міської ради	
99.	Комунальне підприємство "Безпечна та інноваційна освіта" Дніпровської міської ради	
100.	Комунальне підприємство "Волейбольний клуб "Дніпро" Дніпровської міської ради	
101.	Комунальне підприємство "Водно-спортивний комбінат" Дніпровської міської ради	
102.	Комунальне підприємство "Міський шахово-шашковий клуб ім. Й. Уріха" Дніпровської міської ради	

103.	Комунальне підприємство "Спорт-Дніпро" Дніпровської міської ради	
104.	Комунальне підприємство "Оздоровчо - спортивний комплекс "Метал" Дніпровської міської ради	
105.	Комунальне підприємство "Спорт-Інвест" Дніпровської міської ради	
106.	Комунальне підприємство "Спортивний клуб з ігрових видів спорту" Дніпровської міської ради	
107.	Комунальне підприємство "Етнографічні парки Дніпра" Дніпровської міської ради	
108.	Комунальне підприємство "Культурно-спортивний комплекс "Шинник" Дніпровської міської ради	
109.	Комунальне підприємство "Дніпровський міський етнографічний музей" Дніпровської міської ради	
110.	Комунальне підприємство "Автопідприємство санітарного транспорту" Дніпровської міської ради	
111.	Комунальне підприємство "Дніпровська дитяча молочна кухня" Дніпровської міської ради	
112.	Комунальне підприємство "Міське управління справами" Дніпровської міської ради	
113.	Комунальне підприємство "СпецАТП" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
114.	Комунальне підприємство "Оздоровлення та відпочинок" Дніпровської міської ради	
115.	Комунальне підприємство "Контакт" Дніпровської міської ради	
116.	Комунальне підприємство "Агентство розвитку Дніпра" Дніпровської міської ради	
117.	Комунальне підприємство "Інфо-рада-Дніпро" Дніпровської міської ради	
118.	Комунальне підприємство "ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ" Дніпровської міської ради	
119.	Комунальне підприємство "Муніципальна варта" Дніпровської міської ради	

120.	Комунальне підприємство "Редакція газети "Наше місто" Дніпровської міської ради	
121.	Комунальне підприємство "Дніпровська міська студія телебачення" Дніпровської міської ради	
122.	Комунальне підприємство "Організаційно-аналітична служба" Дніпровської міської ради	
123.	Комунальне підприємство "Шкільне харчування Бабушкінського району "Школьник" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
124.	Комунальне підприємство "КомЗем" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
125.	Комунальне підприємство "Міська залізнична вітка" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
126.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 19" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
127.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 23" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
128.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 31" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
129.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 39" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
130.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 43" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
131.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 54" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
132.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство "Лівобережжя" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
133.	Комунальне житлове ремонтно-експлуатаційне виробниче підприємство Бабушкінського району м. Дніпропетровська	(у стані припинення)
134.	Комунальне підприємство "Житлово- експлуатаційне підприємство № 1" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
135.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство № 5	(у стані припинення)
136.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство № 7	(у стані припинення)

137.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство № 12	(у стані припинення)
138.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство № 13	(у стані припинення)
139.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство № 14	(у стані припинення)
140.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 36 Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
141.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 3" Дніпровської міської ради	(у стані припинення)
142.	Комунальне підприємство "Жилсервіс - 4"	(у стані припинення)
143.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 2" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
144.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 3" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
145.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 6" Дніпропетровської міської ради	
146.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 8 "Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
147.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 9" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
148.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 10" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
149.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 35" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
150.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 37" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
151.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 42" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
152.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 47" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
153.	Комунальне підприємство "Перемога-сервіс" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)

154.	Комунальне підприємство "Північне" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
155.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 21" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
156.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 26" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
157.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 49" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
158.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 50" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
159.	Комунальне підприємство "Житлово-експлуатаційне підприємство № 53" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
160.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство "Південне" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
161.	Комунальне виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство Ленінського району	(санація)
162.	Комунальне житлово - експлуатаційне підприємство № 38	(у стані припинення)
163.	Житлове комунальне підприємство "Парус"	(у стані припинення)
164.	Міське комунальне підприємство "Дніпроліфт"	(у стані припинення)
165.	Комунальне підприємство "Земград" Дніпропетровської міської ради	
166.	Комунальне підприємство "Адміністративно-технічне управління" Дніпропетровської міської ради	(у стані припинення)
167.	Комунальне підприємство "Міська інфраструктура" Дніпропетровської міської ради	
168.	Комунальне підприємство "Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія" Дніпропетровської міської ради	
169.	Комунальне підприємство "Дніпро-Інвест" Дніпропетровської міської ради	
170.	Комунальне підприємство "Парк культури та відпочинку Придніпропетровський" Дніпропетровської міської ради	

171.	Комунальне підприємство "Розвиток Дніпро" Дніпровської міської ради	
172.	Комунальне підприємство "ЕКО Дніпро" Дніпровської міської ради	
173.	Комунальне підприємство "Екополіс" Дніпровської міської ради	
174.	Комунальне підприємство "Патріот" Дніпровської міської ради	
175.	Комунальне підприємство "Управління контролю за благоустроєм міста" Дніпровської міської ради	
176.	Комунальне підприємство "Благоустрій міста" Дніпровської міської ради	
м. Житомир ⁴ та Житомирська область ⁵		
177.	Комунальне підприємство "Стоммакс" Житомирської міської ради	
178.	Комунальне підприємство "Житомирська госпрозрахункова стоматологічна поліклініка" Житомирської міської ради	
179.	Комунальне підприємство "Здоров'я" Житомирської міської ради	
180.	Комунальне підприємство "Профілактика" Житомирської міської ради	
181.	Комунальне підприємство "Аптека № 127" Житомирської міської ради	
182.	Комунальне підприємство "Фармація" Житомирської міської ради	
183.	Комунальне підприємство "Центр захисту тварин" Житомирської міської ради	
184.	Комунальне підприємство "Аптека Ветеран"	в стадії припинення
185.	Комунальне підприємство "Аптека №2"	в стадії припинення
186.	Комунальне підприємство "Аптека №180"	в стадії припинення

⁴ Комунальні підприємства Житомирської міської ради URL.: <http://old.zt-rada.gov.ua/pages/c669>

⁵ Комунальні підприємства Житомирської обласної ради URL.: <http://oda.zt.gov.ua/perelik-komunalnix-pidpriemstv.html>

187.	Комунальне підприємство "Аптека №182"	в стадії припинення
188.	Комунальне підприємство "Аптека №200"	в стадії припинення
189.	Комунальне підприємство "Аптека №202"	в стадії припинення
190.	Комунальне підприємство "Аптека №204"	в стадії припинення
191.	Комунальне підприємство "Аптека №208"	в стадії припинення
192.	Комунальне підприємство "Аптека №209"	в стадії припинення
193.	Комунальне підприємство "Аптека №218"	в стадії припинення
194.	Комунальне підприємство "Житомирводоканал" Житомирської міської ради	
195.	Комунальне підприємство "Житомиртеплокомуненерго" Житомирської міської ради	
196.	Комунальне підприємство "Житомирміськгаз" Житомирської міської ради	
197.	Комунальне підприємство "Зеленбуд" Житомирської міської ради	
198.	Комунальне підприємство "Експлуатація штучних споруд" Житомирської міської ради	
199.	Комунальне підприємство "Управління автомобільних шляхів" Житомирської міської ради	
200.	Комунальне підприємство "Спеціалізований комбінат комунально-побутового обслуговування" Житомирської міської ради	
201.	Комунальне підприємство "Електричних мереж зовнішнього освітлення "Міськсвітло" Житомирської міської ради	
202.	Комунальне підприємство "Міський інформаційний центр" Житомирської міської ради	
203.	Комунальне підприємство "Інспекція з благоустрою м.Житомира" Житомирської міської ради	
204.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 1" Житомирської міської ради	

205.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 3" Житомирської міської ради	
206.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 4" Житомирської міської ради	
207.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 5" Житомирської міської ради	
208.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 6" Житомирської міської ради	
209.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 8" Житомирської міської ради	
210.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 9" Житомирської міської ради	
211.	Комунальне виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 10	в стадії банкрутства
212.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 11" Житомирської міської ради	
213.	Комунальне виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 12	в стадії банкрутства
214.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 13" Житомирської міської ради	
215.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 14" Житомирської міської ради	
216.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 15" Житомирської міської ради	
217.	Комунальне підприємство "Виробниче житлове ремонтно-експлуатаційне підприємство № 16" Житомирської міської ради	
218.	Комунальне підприємство "Автотранспортне підприємство 0628" Житомирської міської ради	
219.	Комунальне підприємство "Житлове виробниче підприємство аварійних робіт" Житомирської міської ради	
220.	Комунальне підприємство "Парк" Житомирської міської ради	

221.	Комунальне підприємство “Об’єднана дирекція кінотеатрів міста” Житомирської міської ради	
222.	Комунальне підприємство “Обрядове” Житомирської міської ради	в стадії припинення
223.	Комунальне підприємство "Житомирське трамвайно-тролейбусне управління" Житомирської міської ради	
224.	Комунальне підприємство "Житомиртранспорт" Житомирської міської ради	
225.	Комунальне підприємство “Подільське” Житомирської міської ради	в стадії припинення
226.	Комунальне підприємство “Гагарінське” Житомирської міської ради	
227.	Комунальне підприємство “ЦЕНТР ІНВЕСТИЦІЙ” Житомирської міської ради	
228.	Комунальне підприємство “Агентство з управління майном” Житомирської міської ради	
229.	Комунальне підприємство “Регулювання орендних відносин” Житомирської міської ради	
230.	Комунальне підприємство "Житомирбюдземдокументація” Житомирської міської ради	в стадії припинення
231.	Комунальне підприємство "Житомирбудзамовник"	не здійснює діяльність
232.	Комунальне підприємство "Русичі"	в стадії припинення
233.	Комунальне підприємство "Готельне господарство "Житомир"	в стадії припинення
234.	Комунальне підприємство магазин "Ветеран"	в стадії припинення
235.	Комунальне підприємство лазня "Веселка"	в стадії припинення
236.	Комунальне підприємство “Містобудівна політика м.Житомира” Житомирської міської ради	
237.	Комунальне підприємство “Реклама” Житомирської міської ради	в стадії припинення
238.	Комунальне підприємство “Житомирський міський центр земельних відносин” Житомирської міської ради	

239.	Архітектурно-планувальне бюро при управлінні містобудування та архітектури	в стадії припинення
240.	Комунальне підприємство "Інформаційно-видавничий центр Житомирської міської ради"	
241.	Павлюк Руслан Віталійович	
242.	Комунальний заклад “Житомирська обласна школа вищої спортивної майстерності” Житомирської обласної ради	
243.	Житомирська дитячо-юнацька спортивна школа “Авангард” Житомирської обласної ради	
244.	Житомирська обласна дитячо-юнацька спортивна школа “Юність” Житомирської обласної ради	
245.	Житомирська дитячо-юнацька спортивна школа з боротьби Житомирської обласної ради	
246.	Житомирський регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів “Інваспорт” Житомирської обласної ради	
247.	Житомирська спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву з легкої атлетики Житомирської обласної ради	
248.	Житомирська дитячо-юнацька спортивна школа інвалідів Житомирської обласної ради	
249.	Житомирська дитячо-юнацька спортивна школа “Старт” Житомирської обласної організації фізкультурно-спортивного товариства “Україна”	
250.	Комплексна дитячо-юнацька спортивна школа Житомирської обласної організації Всеукраїнського фізкультурно-спортивного товариства “Колос” АПК України	
251.	Житомирська обласна комплексна дитячо-юнацька спортивна школа фізкультурно-спортивного товариства “Спартак”	
252.	Позашкільний навчальний заклад “Обласна дитячо-юнацька спортивна школа “Динамо” Житомирської обласної організації фізкультурно-спортивного товариства “Динамо” України	
253.	Житомирський обласний центр фізичного здоров’я населення “Спорт для всіх”	
254.	Житомирський обласний центр соціальних служб для сім’ї, дітей та молоді	
255.	Житомирський обласний гендерний ресурсний центр Житомирської обласної ради	
256.	Житомирське регіональне управління Державної спеціалізованої фінансової установи “Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву”	

257.	Комунальний заклад “Обласний соціальний гуртожиток для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування” Житомирської обласної ради	
258.	Житомирський обласний центр соціально-психологічної допомоги	
259.	Обласний центр ресоціалізації наркозалежної молоді “Твоя перемога”	
260.	Комунальний дитячий заклад оздоровлення і відпочинку “Орлятко” Житомирської обласної ради	
М. Запоріжжя ⁶ та Запорізька область ⁷		
261.	Комунальне підприємство "Соцкомуненергія" Запорізької обласної ради	
262.	Комунальне підприємство «Теплоенерготехнології» Запорізької обласної ради	
263.	Комунальне підприємство "Редакція газети «Запорізька правда» Запорізької обласної ради	
264.	Комунальне підприємство «Запоріжжя» Запорізької обласної ради	
265.	Комунальне підприємство «Обласний центр дозвілля» Запорізької обласної ради	
266.	Комунальне підприємство «Обласний навчально-курсовий комбінат сільського господарства» Запорізької обласної ради	
267.	Приморське держане комунальне підприємство «Профдезінфекція»	
268.	Комунальне підприємство «Запоріжкіно» Запорізької обласної ради	

⁶ Комунальні підприємства Запорізької міської ради URL.:

<http://data.gov.ua/dataset/resource/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BA-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2-%D0%BC-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B6%D0%B6%D1%8F>

⁷ Комунальні підприємства Запорізької обласної ради URL.: <http://zor.gov.ua/galuz/inshi-pidpryyemstva>

269.	Комунальне підприємство «ЗапоріжАгроЛізинг»	
270.	Комунальне підприємство «Ветпрепарати» Запорізької обласної ради	
271.	Комунальне підприємство «Облводоканал» Запорізької обласної ради	
272.	Комунальне підприємство «Бердянська профдезінфекція» Запорізької обласної ради	
273.	Комунальне підприємство «Запорізький обласний центр охорони праці» Запорізької обласної ради	
274.	Комунальне підприємство «Готель “Україна” Запорізької обласної ради	
275.	Комунальне підприємство «Універс» Запорізької обласної ради	
276.	Комунальне сільськогосподарське підприємство «Запоріжзеленгосп» Запорізької обласної ради	
277.	Комунальне підприємство «Аптечне об’єднання «Фармація» Запорізької обласної ради	
278.	Комунальне підприємство «Автогосподарство» Запорізької обласної ради	
279.	Комунальне підприємство «Запорізький інститут регіонального розвитку» Запорізької обласної ради	
280.	Комунальне підприємство «Приазовська районна аптека» Запорізької обласної ради	
281.	Комунальне підприємство "Автогосподарство" Запорізької обласної ради	
282.	Комунальне підприємство "Універс" Запорізької обласної ради	
283.	Комунальне підприємство "Готель "Україна" Запорізької обласної ради	
284.	Комунальне підприємство "Запорізький інститут регіонального розвитку" Запорізької обласної ради	
285.	Комунальне підприємство "Водоканал"	

286.	Концерн "Міські теплові мережі"	
287.	Комунальне підприємство "Теплові мережі Заводського району"	
288.	Комунальне підприємство "Теплові мережі Комунарського району"	
289.	Комунальне підприємство "ВРЕЖО №7"	
290.	Комунальне підприємства "Запоріжремсервіс" Запорізької міської ради	
291.	Міське комунальне підприємство "Осно́ваніє"	
292.	Комунальне підприємство "Наше місто" Запорізької міської ради	
293.	Запорізьке комунальне автотранспортне підприємство 082801 "Комунсантрансекологія"	
294.	Комунальне підприємство "Титан"	
295.	Комунальне ремонтно-будівельне підприємство "Зеленбуд"	
296.	Комунальне підприємство "Експлуатаційне лінійне управління автомобільних шляхів"	
297.	Комунальне підприємство електромереж зовнішнього освітлення "Запоріжміськсвітло"	
298.	Спеціалізоване комунальне підприємство "Запорізька ритуальна служба"	
299.	Комунальне підприємство "Центральний парк культури та відпочинку"Дубовий гай"	
300.	Комунальне підприємство "Запорізьке міське інвестиційне агентство"	
301.	Комунальне підприємство "Запорізьке енергетичне агентство" Запорізької міської ради	
302.	Комунальне підприємство "Управління капітального будівництва"	

303.	Комунальне підприємство "Центр управління інформаційними технологіями"	
304.	Комунальне підприємство "Запорізька міська друкарня "Дніпровський металург"	
305.	Комунальне підприємство "Редакція газети "Запорозька Січ"	
306.	Комунальне підприємство "Муніципальна телевізійна мережа"	
307.	Комунальне підприємство "Градпроект"	
308.	Комунальне підприємство "Примула"	
309.	Комунальне підприємство "Міська стоматологічна поліклініка №5"	
310.	Комунальне підприємство "Комбінат комунальних підприємств Жовтневого району"	
311.	Комунальне підприємство "Міжнародний аеропорт Запоріжжя"	
312.	Запорізьке комунальне підприємство міського електротранспорту "Запоріжелектротранс"	
313.	Комунальне підприємство "Паркування"	
314.	Комунальне підприємство "Запоріжринок"	
315.	Комунальне підприємство "Побутовик" Запорізької міської ради	
316.	Комунальне підприємство "Міський футбольний клуб "Металург"	
М. Київ ⁸ та Київська область ⁹		
317.	КЗ КОР "Київський обласний кардіологічний диспансер"	

⁸ Комунальні підприємства Київської міської ради URL.: https://old.kyivcity.gov.ua/content/143_komunalni-pidpryemstva.html

⁹ Комунальні підприємства Київської обласної ради URL.: <http://koda.gov.ua/oblderzhadministratsija/struktura/strukturni-pidrozdili-oda/upravlinnya-z-pitan-vlasnosti/baza-komunalnikh-pidpriemstv/>

318.	КЗ КОР “Обласне бюро медико-соціальної експертизи”	
319.	КЗ КОР “Київський обласний онкологічний диспансер”	
320.	КЗ КОР «Курси підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медиків та фармацевтичних спеціалістів»	
321.	КЗ КОР “Київський обласний центр медичної статистики”	
322.	КЗ КОР «Київський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»	
323.	КЗ КОР «Київський Обласний Центр профілактики та боротьби з ВІЛ/СНІДом»	
324.	КЗ КОР «Київський обласний шкірно-венерологічний диспансер»	
325.	КЗ КОР «Київський обласний центр охорони здоров'я матері і дитини»	
326.	КЗ КОР “Київське обласне бюро судово-медичної експертизи”	
327.	КЗ КОР «Київський обласний центр Здоров'я»	
328.	КЗ КОР “База спеціального медичного постачання”	
329.	КЗ КОР “Київський обласний лікарсько-фізкультурний диспансер”	
330.	КЗ КОР «Київська обласна лікарня №2»	
331.	КП КОР «Київська обласна аптека»	
332.	КП КОР «Фармацевтична фабрика»	
333.	КП КОР “Виробниче об'єднання “Фармація”	
334.	КЗ КОР “Обласний дитячий санаторій «Поляна»	
335.	Комунальний вищий навчальний заклад «Білоцерківський медичний коледж»	
336.	КЗ КОР «Київський обласний центр крові»	
337.	КЗ КОР «Спеціалізований обласний будинок дитини міста Біла Церква»	
338.	КЗ КОР “Білоцерківський обласний онкологічний диспансер”	
339.	КЗ КОР “Білоцерківський протитуберкульозний диспансер”	
340.	Обласна дитяча лікарня №2	
341.	КЗ КОР «Обласна стоматологічна поліклініка»	
342.	КЗ КОР “Київська обласна туберкульозна лікарня №2	
343.	КЗ КОР “Київське обласне спеціалізоване психіатрично-наркологічне медичне об'єднання (КОСПНМО)	

344.	КЗ КОР “Київська обласна дитяча лікарня”	
345.	КЗ КОР “Київський обласний протитуберкульозний диспансер”	
346.	КЗ КОР « Спеціалізований обласний будинок дитини м.Боярка»	
347.	КЗ КОР “Київська обласна психоневрологічна лікарня №2	
348.	КЗ КОР «Київський обласний дитячий санаторій»	
349.	Комунальний вищий навчальний заклад «Макарівське медичне училище»	
350.	КЗ КОР «Обласна лікарня відновного лікування»	
351.	КВНЗ «Обухівське медичне училище»	
352.	КВНЗ «Чорнобильське медичне училище»	
353.	КП «Облсвітло» КОР	
354.	КП КОР “Києво-Святошинське бюро технічної інвентаризації”	
355.	Білоцерківське комунальне метрологічне підприємство КОР «Теплоавтоматика»	
356.	КП КОР “Південне БТІ :”	
357.	КПКОР «Бородянкатепловодопостачання»	
358.	КП КОР “Київська регіональна комунальна компанія”	
359.	КП КОР «Обухівтепломережа»	
360.	КП КОР «Переяслав-Хмельницьктепломережа»	
361.	КП КОР”Лівобережне БТІ”	
362.	КП КОР «Кагарликтепломережа»	
363.	КП КОР “Києво-Святошинська тепломережа”	
364.	КП КОР “Північне БТІ”	
365.	КП КОР «Ірпіньтепломережа»	
366.	КП КОР «Гарнітура»	
367.	КП КОР “Західне БТІ”	
368.	КПТМ «Тетіївтепломережа»	
369.	КВНЗ КОР “Київська обласна академія післядипломної освіти” (Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів)	
370.	КЗ “Білоцерківський гуманітарно-педагогічний коледж”	

371.	КЗ КОР “Київський обласний ліцей-інтернат фізичної культури і спорту”	
372.	Білоцерківська спеціальна школа-інтернат I-II ступенів	
373.	КЗ КОР “Центр творчості дітей та юнацтва Київщини”	
374.	Богуславський гуманітарний коледж ім. Нечуй-Левицького	
375.	КВНЗ КОР “Броварське вище училище фізичної культури “	
376.	КЗ КОР Васильківська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів	
377.	КЗ КОР “Васильківський професійний ліцей “	
378.	КЗ “Володарська загальноосвітня санаторна школа-інтернат I-III ступенів”	
379.	КВНЗ КОР “Стрітівський педагогічний коледж кобзарського мистецтва”	
380.	Ржищівський гуманітарний коледж	
381.	Боярська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів	
382.	Київський обласний комунальний позашкільний навчальний заклад “Мала академія наук учнівської молоді”	
383.	Мостищенська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів	
384.	Трипільська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів	
385.	КЗ КОР “Переяслав-Хмельницька загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів”	
386.	КЗ КОР Великополовецька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів	
387.	КЗ КОР «Тращанський навчально-реабілітаційний Центр»»	
388.	КЗ КОР “Фастівський ліцей-інтернат”	
389.	КЗ КОР “Сервісно-ресурсний центр”	
390.	КП КОР «Поліфаст»	
391.	КП КОР “Київська обласна ресурсна агенція”	
392.	КП КОР «Київська регіональна інвестиційна компанія»	
393.	КП КОР «Київоблкіно»	
394.	КП КОР «Інститут соціально-економічного розвитку Київської області»	
395.	Білоцерківський дитячий будинок-інтернат	
396.	Білоцерківський психоневрологічний інтернат	
397.	Бородянський психоневрологічний інтернат з геріатричним відділенням (Бородянський будинок-інтернат для престарілих та інвалідів)	

398.	Горностайпільський будинок-інтернат для людей похилого віку та інвалідів	
399.	Сукачівський психоневрологічний будинок-інтернат	
400.	Ставівський психоневрологічний інтернат	
401.	Ржищівський геріатричний пансіонат	
402.	Переяслав-Хмельницький центр соціального захисту пенсіонерів та інвалідів	
403.	Ольшаницький психоневрологічний інтернат	
404.	Сквирський психоневрологічний інтернат	
405.	Таращанський геріатричний пансіонат	
406.	Комунальна рятувально-водолазна служба «Київська обласна служба порятунку»	
407.	Київське обласне комунальне підприємство «Будкомплект»	
408.	Київський обласний центр опіки дитини	
409.	Київський обласний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді	
410.	КОЦ ресоціалізації наркозалежної молоді	
411.	Київський обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей “Отчий дім”	
412.	Київський обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей (раніше – Обласний притулок для неповнолітніх)	
413.	Комунальний заклад кор “Київський обласний соціально центр «Мати і дитина разом»	
414.	КП КОР «Рембудексплуатація»	
415.	КЗ КОР «Фонд комунального майна»»	
416.	КП КОР «Друкар»	
417.	КЗ КОР «Навчально-курсний комбінат»	
418.	КП КОР “Київська обласна сільськогосподарська брокерсько-комерційна фірма “Обрій”	
419.	КП КОР «Автогосподарство»	
420.	КП КОР «Дослідно-експериментальний завод «Київполіграфтехніка»	
421.	КП КОР «Лілея»	
422.	КП КОР “Київоблпассервіс”	
423.	КП КОР «Завод «Ремпобуттехніка»	
424.	Комунальна установа КОР “Київський обласний центр розвитку туризму” (Комунальна організація “Київська обласна туристична агенція”)	

425.	КП КОР «Квадрат»	
426.	КП КОР «Графопрес»	
427.	КП КОР «Курсів»	
428.	КП КОР «Управління споруд »	
429.	КП “Реклама” КОР	
430.	КЗ КОР «Київська обласна музично-театральна бібліотека».	
431.	КЗ КОР “Київські обласні курси підвищення кваліфікації працівників культури”	
432.	Київський обласний центр народної творчості та культурно-освітньої роботи	
433.	КЗ КОР «Київська обласна бібліотека для юнацтва»	
434.	КВНЗ “Коледж культури і мистецтв» («Київське обласне училище культури і мистецтв»)	
435.	“Київський обласний центр охорони і наукових досліджень пам’яток культурної спадщини”	
436.	Симфонічний оркестр «Академія»	
437.	Обласна бібліотека для дітей	
438.	КЗ КОР “Білоцерківський краєзнавчий музей”	
439.	КЗ КОР «Київський академічний обласний музично-драматичний театр ім. П. Саксаганського»	
440.	КЗ КОР “Меморіальний музей-садиба ім. І.С. Козловського”	
441.	Вишгородський історико-культурний заповідник	
442.	Національний Музей-заповідник «Битва за Київ в 1943 році»	
443.	КЗ КОР “Ржищівський археолого-краєзнавчий музей “	
444.	КЗ КОР “Київський обласний археологічний музей”	
445.	Комунальний заклад Київської обласної ради «Меморіальний музей К.Г. Стеценка»	
446.	КЗ КОР «Яготинський історичний музей»	
447.	Київська обласна школа вищої спортивної майстерності »	
448.	Київський обласний центр фізичного здоров’я населення «Спорт для всіх»	
449.	КЗ КОР ” Київська обласна дитячо-юнацька спортивна школа “	
450.	КЗ КОР “Київський регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів “Інваспорт”	
451.	КЗ КОР “Київська обласна спеціалізована дитячо-юнацька школа олімпійського резерву «Промінь» з велоспорту”	

452.	Комунальний позашкільний навчальний заклад КОР “Київська обласна комплексна дитячо-юнацька спортивна школа”	
453.	КЗ КОР “Київський обласний центр олімпійської підготовки”	
454.	КЗ КОР “Київський обласний молодіжний центр”	
455.	ВАТ "Київспецтранс"	
456.	Комунальне підприємство Київської міської ради "Вечірній Київ"	
457.	Київське комунальне виробниче підприємство "Міськпаливо"	
458.	Київське комунальне об'єднання зеленого будівництва та експлуатації зелених насаджень міста "Київзеленбуд"	
459.	КО "Інститут Генерального плану м. Києва"	
460.	Комунальна аварійно-рятувальна служба «Київська служба порятунку»	
461.	Комунальна госпрозрахункова служба перевезень виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), скорочено Служба перевезень КМДА	
462.	Комунальна корпорація "Київавтодор"	
463.	Комунальне підприємство "Київський іподром"	
464.	Комунальна науково-дослідна установа "Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста"	
465.	Комунальне комерційне унітарне підприємство «Фінансова компанія «Житло-інвест» Головного управління житлового забезпечення виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації)	
466.	Комунальне підприємство "Житлоінвестбуд-УКБ"	
467.	Комунальне підприємство "Житлоінвестпроект"	
468.	Комунальне підприємство "Київблагоустрій"	

469.	Спеціалізоване водогосподарське комунальне підприємство "Київводфонд"	
470.	Комунальне підприємство "Київреклама"	
471.	Комунальне підприємство "Київський центр нових технологій в стоматології" Комунальне підприємство "Київтранспарксервіс"	
472.	Комунальне підприємство «Лісопаркове господарство «Конча-Заспа»	
473.	Комунальне підприємство "Печерськсервіс"	
474.	Комунальне підприємство "Притулок для тварин"	
475.	ПАТ "Спеціалізоване управління протизсувних підземних робіт"	
476.	Комунальне підприємство “Госпкомобслуговування”	
477.	Комунальне підприємство “Київкомунсервіс”	
478.	Комунальне підприємство “Київпастрас”	
479.	Комунальне підприємство “Київський міський бізнес-центр”(КП КМБЦ)	
480.	Комунальне підприємство “Центр ідентифікації тварин”	
481.	Комунальне підприємство «Бессарабський ринок»	
482.	Комунальне підприємство «Водно-інформаційний центр»	
483.	Комунальне підприємство «Володимирський ринок»	
484.	Комунальне підприємство «Головний інформаційно-обчислювальний центр» Київської міської державної адміністрації	
485.	Комунальне підприємство «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва»	

486.	Комунальне підприємство «Дирекція реставраційно-відновлювальних робіт»	
487.	Комунальне підприємство «Житній ринок»	
488.	Комунальне підприємство «Інженерний центр»	
489.	Комунальне підприємство «Київдорсервіс»	
490.	Комунальне підприємство «Київжитлоспецекексплуатація» (КП КЖСЕ)	
491.	Комунальне підприємство «Київінформатика»	
492.	Комунальне підприємство «Київська міська стоматологічна поліклініка»	
493.	Комунальне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) «Київське інвестиційне агентство»	
494.	Комунальне підприємство «Київський інститут земельних відносин» (КП «КІЗВ»)	
495.	Комунальне підприємство «Київський метрополітен»	
496.	Комунальне підприємство «Київський міський Будинок природи»	
497.	Комунальне підприємство «Київський міський центр захисту прав споживачів»	
498.	Комунальне підприємство «Київський міський центр земельного кадастру та приватизації землі»	
499.	Комунальне підприємство «Київський центр нових технологій в стоматології»	
500.	Комунальне підприємство «Міський магазин»	
501.	Комунальне підприємство «Молочна фабрика-кухня»	
502.	Комунальне некомерційне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) «Освітня агенція міста Києва»	

503.	Комунальне підприємство «Поділ-Нерухомість»	
504.	Комунальне підприємство «Радіостанція «Голос Києва»	
505.	Комунальне підприємство «Регіональний центр матеріально-технічних ресурсів та маркетингу»	
506.	Комунальне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) «Спортивний комплекс»	
507.	Комунальне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) по охороні, утриманню та експлуатації земель водного фонду м. Києва «Плесо» (КП «Плесо»)	
508.	Комунальне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) "Київське інвестиційне агентство"	
509.	Комунальне підприємство електромереж зовнішнього освітлення м.Києва «Київміськвітло»	
510.	Комунальне підприємство з експлуатації і ремонту житлового фонду «Житло-сервіс»	
511.	Комунальне підприємство з питань проектування «Житлоінвестпроект»	
512.	Комунальне підприємство з утримання та експлуатації житлового фонду спеціального призначення «Спецжитлофонд»	
513.	Комунальне підприємство Київське міське бюро технічної інвентаризації та реєстрації права власності на об'єкти нерухомого майна	
514.	Комунальне підприємство Київської міської ради "Телекомпанія "Київ"	
515.	Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)	
516.	Спеціалізоване комунальне підприємство «Київтелесервіс»	
517.	Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Шевченківського району м.Києва"	
М. Луцьк ¹⁰ та Волинська область ¹¹		

¹⁰ Комунальні підприємства Луцької міської ради URL.: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/public-institutions>

518.	Житлово-комунальне підприємство № 2	
519.	Житлово-комунальне підприємство № 3	
520.	Житлово-комунальне підприємство № 7	
521.	Житлово-комунальне підприємство № 11	
522.	Державне комунальне підприємство «Луцьктепло»	
523.	Комунальне підприємство "Луцькводоканал"	
524.	ЛСКАП "Луцькспецкомунтранс"	
525.	Комунальне підприємство "Луцьке електротехнічне підприємство - Луцьквітло"	
526.	"Луцький спеціалізований комбінат комунально-побутового обслуговування"	
527.	Комунальне підприємство "АвтоПаркСервіс"	
528.	Комунальне підприємство "Ласка"	
529.	Комунальне підприємство "Парки та сквери м. Луцька"	
530.	Комунальне підприємство "Луцький зоопарк"	
531.	Луцьке підприємство електротранспорту	
532.	Комунальне підприємство "Газета "Луцький замок"	
533.	Луцький комбінат шкільного та студентського харчування	
534.	Комунальне підприємство "Їдальня № 26"	

¹¹ Комунальні підприємства Волинської обласної ради URL.: <http://volynrada.gov.ua/communal/list>

535.	Комунальне підприємство "Луцькреклама"	
536.	Комунальне підприємство "Луцькі ринки"	
537.	Комунальне підприємство "Центр туристичної інформації та послуг"	
538.	Комунальна установа Луцький міський трудовий архів	
539.	Центр національно-патріотичного виховання дітей та молоді у місті Луцьку	
540.	Луцький міський центр фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх"	
541.	Головненська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Центр освіти та соціально-педагогічної підтримки»	
542.	Комунальна установа «Волинський обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей»	
543.	Волинський обласний спеціалізований будинок дитини для дітей з ураженням центральної нервової системи з порушенням психіки	
544.	Волинський регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт»	
545.	Володимир-Волинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів «Центр освіти та соціально-педагогічної підтримки»	
546.	Заболотівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Ратнівського району Волинської обласної ради	
547.	Затурцівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Центр освіти та соціально-педагогічної підтримки»	
548.	Княгининівська спеціалізована школа-інтернат I-III ступенів «Центр освіти та соціально-педагогічної підтримки»	
549.	Комунальний вищий навчальний заклад «Ковельський медичний коледж»	
550.	Крупівський навчально - реабілітаційний центр	
551.	Люблинецька спеціалізована школа-інтернат I-III ступенів «Центр освіти та соціально-педагогічної підтримки»	
552.	Рожищенський навчально-реабілітаційний центр для дітей з порушенням опорно-рухового апарату Волинської обласної ради	

553.	Сенкевичівська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів Волинської обласної ради	
554.	Іваничівська спеціальна допоміжна школа-інтернат	
555.	Берестечківський будинок-інтернат для престарілих та інвалідів	
556.	Бюро судово-медичної експертизи	
557.	Волинська обласна дитячо-юнацька спортивна школа з видів боротьби	
558.	Волинська обласна інфекційна лікарня	
559.	Волинська обласна бібліотека для дітей	
560.	Волинська обласна державна універсальна наукова бібліотека імені Олени Пчілки	
561.	Волинська обласна клінічна лікарня	
562.	Волинська обласна наукова медична бібліотека	
563.	Волинська обласна станція переливання крові	
564.	Волинська обласна філармонія	
565.	Волинське державне училище культури і мистецтв	
566.	Волинське обласне бюро медико-соціальної експертизи	
567.	Волинське обласне бюро медико-соціальної експертизи	
568.	Волинське обласне дитяче територіальне медичне об'єднання	
569.	Волинське обласне патологоанатомічне бюро	
570.	Волинське обласне територіальне медичне протитуберкульозне об'єднання	

571.	Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти	
572.	Волинський краєзнавчий музей	
573.	Волинський лікувально-профільний заклад для надання медичної допомоги невиліковно хворим "Хоспіс"	
574.	Волинський обласний госпіталь для інвалідів війни	
575.	Волинський обласний еколого-натуралістичний центр	
576.	Волинський обласний ліцей з посиленою військово-фізичною підготовкою ім. Героїв Небесної Сотні	
577.	Волинський обласний ліцей-інтернат	
578.	Волинський обласний наркологічний диспансер	
579.	Волинський обласний онкологічний диспансер	
580.	Волинський обласний санаторій "Лісова пісня"	
581.	Волинський обласний театр ляльок	
582.	Волинський обласний український музично-драматичний театр імені Т.Г.Шевченка	
583.	Волинський обласний центр здоров'я	
584.	Володимир - Волинська станція переливання крові	
585.	Володимир-Волинська спеціалізована школа-інтернат I-III ступенів «Центр освіти та соціально-педагогічної підтримки»	
586.	Володимир-Волинський педагогічний коледж ім. А.Ю.Кримського	
587.	Голобський дитячий будинок-інтернат	
588.	Горохівський психоневрологічний будинок-інтернат	

589.	Державне торгово-виробниче підприємство “Волиньфармпостач”	
590.	Заслужений народний ансамбль пісні і танцю України «Колос»	
591.	Ківерцівське медичне училище	
592.	Ківерцівський медичний коледж	
593.	Ківерцівський спеціальний дошкільний дитячий будинок “Сонечко”	
594.	Комунальна установа «Агенція розвитку Єврорегіону «Буг»	
595.	Комунальна установа «Відділ соціального розвитку закладів та установ освіти і науки»	
596.	Комунальна установа «Волинська обласна психолого-медико-педагогічна консультація»	
597.	Комунальна установа «Центр по здійсненню соціальних виплат»	
598.	Комунальна установа „Відділ соціального розвитку закладів та установ освіти і науки”	
599.	Комунальна установа „Волинська обласна Мала академія наук”	
600.	Комунальна установа „Волинський обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей-інвалідів”	
601.	Комунальна установа „Управління будинком Волинської обласної ради”	
602.	Комунальне підприємство "Волиньприродресурс" Волинської обласної ради	
603.	Комунальне підприємство "Волиньпроект" Волинської обласної ради	
604.	Комунальне підприємство "Освіта"	
605.	Комунальне підприємство «Волинське обласне комунальне спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Волиньоблагроліс»	
606.	Комунальне підприємство Волинський регіональний інформаційно – аналітичний центр “Волиньсофт”	

607.	Комунальне підприємство Санаторій матері й дитини “Пролісок”	
608.	Комунальне підприємство „Волинське обласне бюро технічної інвентаризації”	
609.	Комунальне підприємство „Волинський обласний екскурсійно - методичний центр”	
610.	Комунальний заклад "Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф"	
611.	Комунальний заклад «Волинська обласна лікарня «Хоспіс» м. Ковель	
612.	Комунальний заклад «Волинська обласна дитячо-юнацька спортивна школа «Колос»	
613.	Комунальний заклад «Волинський обласний перинатальний центр» Волинської обласної ради	
614.	Комунальний заклад «Ковельська поліклініка» Волинської обласної ради	
615.	Липлянська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат	
616.	Луцький базовий медичний коледж	
617.	Луцький геріатричний пансіонат	
618.	Луцький педагогічний коледж	
619.	Музей сільського господарства – скансен, с. Рокині	
620.	Навчально-курсний комбінат управління житлово-комунального господарства Волинської облдержадміністрації	
621.	Навчально-методичний центр культури Волині	
622.	Нововолинська спеціальна загальноосвітня школа №9	
623.	Нововолинський обласний ліцей-інтернат	
624.	Обласна бібліотека для юнацтва	

625.	Обласна база спеціального медичного постачання	
626.	Обласна дитяча юнацька спортивна школа, м. Луцьк	
627.	Обласна дитячо-юнацька спортивна школа інвалідів	
628.	Обласна психіатрична лікарня №1 м. Луцька	
629.	Обласна психіатрична лікарня №2, смт. Олика	
630.	Обласна стоматологічна поліклініка	
631.	Обласна школа вищої спортивної майстерності, м. Луцьк	
632.	Обласне комунальне підприємство з архівної справи	
633.	Обласне медично-виробниче підприємство “Профілактична дезінфекція”	
634.	Обласне редакційно-видавниче підприємство "Надстир'я"	
635.	Обласний дитячий протитуберкульозний санаторій „Згорани”	
636.	Обласний фонд підтримки індивідуального житлового будівництва на селі	
637.	Обласний центр медичної статистики	
638.	Обласний центр профілактики і боротьби зі СНІДом	
639.	Обласний центр фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх"	
640.	Обласний шкірно-венерологічний диспансер	
641.	Обласний протитуберкульозний санаторій для дорослих смт. Колки	
642.	Олицький психо-неврологічний будинок-інтернат	

643.	Притулок для неповнолітніх служби у справах неповнолітніх Волинської обласної державної адміністраціїсmt. Рожище	
644.	Регіональний інформаційно-комп'ютерний центр управління освіти і науки Волинської обласної ради	
645.	Руденський психо-неврологічний будинок-інтернат	
646.	Торгово-виробниче підприємство "Планета"	
647.	Центр науково-технічної творчості учнівської молоді	
648.	Центр соціальних служб для молоді	
649.	Центр туризму, спорту та екскурсій	
М. Львів ¹² та Львівська область ¹³		
650.	Комунальна установа Інститут міста	
651.	ЛКП «Залізничнотеплоенерго»	
652.	ЛКП «Лев»	
653.	ЛКП «Львівелектротранс»	
654.	ЛКП «Львівсвітло»	
655.	ЛКП «Міський центр інформаційних технологій»	
656.	ЛМКП «Львівводоканал»	

¹² Комунальні підприємства Львівської міської ради URL.: <http://volynrada.gov.ua/communal/list>

¹³ Комунальні підприємства Львівської обласної ради URL.:

http://www.oblrada.lviv.ua/%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%BB%D0%BE%D1%80_405cms.htm

657.	ЛМКП «Львівтеплоенерго»	
658.	Комунальна установа «Трудовий Архів»	
659.	КП «Адміністративно-технічне управління»	
660.	ЛК АТП №1	
661.	ЛКП «Агенція ресурсів Львівської міської ради»	
662.	ЛКП «Археологічно-архітектурна служба міста Львова»	
663.	ЛКП «Архітектурно-будівельний нагляд»	
664.	ЛКП «Архітектурно-планувальне бюро»	
665.	ЛКП «Виробничо-реставраційний комбінат обрядових послуг»	
666.	ЛКП «Збиранка»	
667.	ЛКП «Зелене місто»	
668.	ЛКП «Зелений Львів»	
669.	ЛКП «Інститут просторового розвитку»	
670.	ЛКП «Культурно-мистецький центр «Супутник»	
671.	ЛКП «Культурно-освітній центр імені Олександра Довженка»	
672.	ЛКП «Львівавтодор»	
673.	ЛКП «Львівспецкомунтранс»	
674.	ЛКП «Львівське конференц-бюро»	

675.	ЛКП «Львівський кіноцентр»	
676.	ЛКП «Львівський центральний парк культури і відпочинку ім. Б. Хмельницького»	
677.	ЛКП «Музей «Личаківський цвинтар»	
678.	ЛКП «Муніципальна варта»	
679.	ЛКП «РАС»	
680.	ЛКП «Ратуша-сервіс»	
681.	ЛКП «Рембуд»	
682.	ЛКП «Спортресурс»	
683.	ЛКП «Центр земельного кадастру та землеустрою»	
684.	ЛКП «Центр розвитку туризму»	
685.	ЛКП «Шляхово-ремонтне підприємство Залізничного району»	
686.	ЛКП «Шляхово-ремонтне підприємство Личаківського району»	
687.	ЛКП «Шляхово-ремонтне підприємство Шевченківського району»	
688.	ЛКП громадського харчування «Школяр»	
689.	ЛКП Редакція газети Львівської міської ради «Ратуша»	
690.	Львівське комунальне ремонтно-аварійне підприємство	
691.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Львівська обласна книжкова друкарня"	
692.	Комунальне підприємство "Бориславська міська друкарня"	

693.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Кам" янка-Бузька районна друкарня"	
694.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Самбірська міська друкарня"	
695.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Стрийська міська друкарня"	
696.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Телекомпанія "Львів – ТБ"	
697.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Інформаційні системи "Край"	
698.	Обласне спеціалізоване лісогосподарське підприємство "Галсільліс"	
699.	Бродівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
700.	Буське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
701.	Дрогобицьке лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
702.	Жидачівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
703.	Жовківське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
704.	Золочівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
705.	Кам'янка-Бузьке лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
706.	Миколаївське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
707.	Перемишлянське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
708.	Пустомитівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
709.	Радехівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
710.	Сколівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	

711.	Славське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
712.	Сокальське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
713.	Старосамбірське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
714.	Стрийське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
715.	Турківське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
716.	Яворівське лісогосподарське дочірнє підприємство ЛГП "Галсільліс"	
717.	Обласне комунальне підприємство Львівської обласної ради "Бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки"	
718.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Червоноградське міжміське бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки"	
719.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Стрийське міжрайонне бюро технічної інвентаризації"	
720.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Дрогобицьке міжміське бюро технічної інвентаризації"	
721.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Самбірське міжміське бюро технічної інвентаризації"	
722.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Золочівське міжрайонне бюро технічної інвентаризації"	
723.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Львівський обласний учбовий центр підготовки та підвищення кваліфікації робітників, ІТП, спеціалістів для виконання робіт з підвищеною небезпекою"	
724.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Нерухомість та майно"	
725.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека № 1"	
726.	Комунальне підприємство "Аптека № 22"	
727.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Лікарняна аптека № 27"	

728.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна районна аптека № 54"	
729.	Державне комунальне підприємство "Центральна районна аптека № 57"	
730.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна районна аптека № 66"	
731.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна районна аптека № 79" м. Броди	
732.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна районна аптека № 87"	
733.	Державне комунальне підприємство "Аптека № 88"	
734.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна районна аптека № 89"	
735.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна районна аптека № 91"	
736.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека № 100" смт. Красне	
737.	Комунальне підприємство "Аптека № 114"	
738.	Державне комунальне підприємство "Аптека № 120"	
739.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека №123"	
740.	Комунальне підприємство "Аптека № 126"	
741.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека № 127" смт. Східниця	
742.	Державне комунальне підприємство "Аптека № 131"	
743.	Комунальне підприємство "Центральна районна аптека № 136"	
744.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека № 141" м. Моршин	
745.	Комунальне підприємство "Центральна районна аптека № 153" м. Жидачів	

746.	Державне комунальне підприємство "Аптека № 155"	
747.	Державне комунальне підприємство "Аптека № 159"	
748.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради " Центральна районна аптека № 171" м. Старий Самбір	
749.	Комунальне підприємство "Міжлікарняна аптека № 223"	
750.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека № 242"	
751.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Міжлікарняна аптека № 266"	
752.	Комунальне підприємство "Аптека № 267"	
753.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Міжлікарняна аптека № 272"	
754.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Міжлікарняна аптека № 287" м. Сокаль	
755.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Міжлікарняна аптека № 289"	
756.	Комунальне підприємство "Аптека № 293"	
757.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека № 296"	
758.	Державне комунальне підприємство "Лікарняна аптека № 297"	
759.	Державне комунальне підприємство "Міжсанаторна аптека № 325"	
760.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Лікарняна аптека № 341"	
761.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Аптека-музей "Під Чорним орлом"	
762.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Сокаль-Фармація"	
763.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Медікус"	

764.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Обласний аптечний склад"	
765.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради кінотеатр "Львів"	
766.	Державне комунальне підприємство Українська кіностудія "Галичина-фільм"	
767.	комунальне підприємство Львівської обласної ради "Реставрація та управління замками і палацами Львівщини"	
768.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Доля "	
769.	Обласне комунальне підприємство "Профілактичної дезінфекції"	
770.	Дочірнє підприємство "Бориславський відділ профдезінфекції"	
771.	Дочірнє підприємство "Бродівський відділ профдезінфекції"	
772.	Дочірнє підприємство "Кам'янка-Бузький відділ профдезінфекції"	
773.	Дочірнє підприємство "Городоцький відділ профдезінфекції"	
774.	Дочірнє підприємство "Дрогобицький міський відділ профдезінфекції"	
775.	Дочірнє підприємство "Дрогобицький районний відділ профдезінфекції"	
776.	Дочірнє підприємство "Жовківський районний відділ профдезінфекції"	
777.	Дочірнє підприємство "Золочівський районний відділ профдезінфекції"	
778.	Дочірнє підприємство "Моршинський міський відділ профдезінфекції"	
779.	Дочірнє підприємство "Миколаївський районний відділ профдезінфекції"	
780.	Дочірнє підприємство "Пустомитівський районний відділ профдезінфекції"	
781.	Дочірнє підприємство " Радехівський районний відділ профдезінфекції"	

782.	Дочірнє підприємство "Самбірський районний відділ профдезінфекції"	
783.	Дочірнє підприємство "Сокальський районний відділ профдезінфекції"	
784.	Дочірнє підприємство "Стрийський міський відділ профдезінфекції"	
785.	Дочірнє підприємство "Стрийський районний відділ профдезінфекції"	
786.	Дочірнє підприємство "Дезінфектор" м. Трускавець	
787.	Дочірнє підприємство "Червоноградський міський відділ профдезінфекції"	
788.	Дочірнє підприємство "Яворівський районний відділ профдезінфекції"	
789.	Державне комунальне підприємство "Львівторф"	
790.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Архітектурна основа"	
791.	Державне комунальне підприємство "Старосамбірський сиркомбінат"	
792.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центр просторового розвитку"	
793.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Підприємство автотранспортного обслуговування"	
794.	Державне комунальне підприємство "Обласний бібколектор"	
795.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Навчальні посібники"	
796.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Центральна диспетчерська служба пасажирських перевезень"	
797.	Комунальне підприємство Львівської обласної ради "Червона калина"	
798.	Львівська обласна госпрозрахункова поліклініка	
799.	КЗ ЛОР "Заслужена академічна капела України "Трембіта"	

800.	КЗ ЛОР "Львівський державний обласний центр народної творчості і культурно-освітньої роботи"	
801.	Львівська обласна універсальна наукова бібліотека	
802.	Львівська обласна державна бібліотека для юнацтва	
803.	КЗ ЛОР "Львівський академічний обласний театр ляльок"	
804.	КЗ ЛОР "Львівський історичний музей"	
805.	КЗ ЛОР «Львівський музичний коледж імені С.П. Людкевича»	
806.	Історико-краєзнавчий музей м. Винники	
807.	КЗ ЛОР "Львівський музей історії релігії"	
808.	КЗ ЛОР "Галицький академічний камерний хор"	
809.	КЗ ЛОР "Львівська державна академічна чоловіча хорова капела "Дударик" з колективом-супутником хором хлопчиків"	
810.	КЗ ЛОР "Львівська державна обласна бібліотека для дітей"	
811.	КЗ ЛОР "Львівське державне училище культури і мистецтв"	
812.	Львівський державний коледж декоративного і ужиткового мистецтва імені Труша	
813.	КЗ ЛОР "Львівський національний літературно-меморіальний музей Івана Франка"	
814.	КУ ЛОР "Державний меморіальний музей Михайла Грушевського у Львові"	
815.	КЗ ЛОР "Самбірське училище культури"	
816.	КЗ ЛОР "Львівський обласний академічний музично-драматичний театр імені Юрія Дрогобича"	
817.	КЗ ЛОР "Дрогобицьке державне музичне училище імені В. Барвінського"	

818.	КЗ ЛОР "Історико-етнографічний музей "Бойківщина"	
819.	Львівська обласна філармонія	
820.	КЗ ЛОР "Культурно-мистецький центр "Львівський палац мистецтв"	
821.	КЗ ЛОР "Самбірська школа декоративного і ужиткового мистецтва"	
822.	КЗ ЛОР "Адміністрація державного історико-культурного заповідника "Тустань"	
823.	КЗ ЛОР "Адміністрація історико-культурного заповідника "Нагуєвичі"	
824.	КЗ ЛОР "Львівський геріатричний інтернат"	
825.	КЗ ЛОР "Підбузький геріатричний інтернат для престарілих та інвалідів"	
826.	КЗ ЛОР "Грушківський психоневрологічний інтернат"	
827.	КЗ ЛОР "Монастироцький психоневрологічний інтернат"	
828.	КЗ ЛОР "Лешківський психоневрологічний інтернат"	
829.	КЗ ЛОР "Підкаміньський психоневрологічний інтернат"	
830.	КЗ ЛОР "Поповицький психоневрологічний інтернат"	
831.	КЗ ЛОР "Созанський психоневрологічний інтернат"	
832.	КЗ ЛОР "Судовишнянський психоневрологічний інтернат"	
833.	КЗ ЛОР "Ходорівський психоневрологічний інтернат"	
834.	КЗ ЛОР "Великомостівський будинок-інтернат для престарілих та інвалідів"	
835.	КЗ ЛОР "Буківський дитячий будинок-інтернат"	

836.	КЗ ЛОР "Роздільський дитячий будинок-інтернат"	
837.	КЗ ЛОР "Самбірське СПТУ-інтернат"	
838.	КЗ ЛОР "Центр моніторингу соціальних програм та контролю за призначенням та виплатою пенсій та допомог"	
839.	КЗ ЛОР "Західноукраїнський спеціальний дитячий медичний центр"	
840.	КЗ ЛОР "Львівська обласна дитяча клінічна лікарня "ОХМАДИТ"	
841.	Львівська обласна державна клінічна психіатрична лікарня	
842.	КЗ ЛОР "Львівський обласний госпіталь ветеранів війни та репресованих ім. Ю. Липи"	
843.	Львівський державний онкологічний регіональний лікувально-діагностичний центр	
844.	КЗ ЛОР "Львівська обласна лікарня позалегенового туберкульозу"	
845.	КЗ ЛОР "Львівський обласний клінічний перинатальний центр"	
846.	Львівський обласний державний клінічний лікувально-діагностичний ендокринологічний центр	
847.	КУ ЛОР "Львівський регіональний фтизіопульмонологічний лікувально-діагностичний центр"	
848.	Львівський обласний клінічний діагностичний центр	
849.	КЗ ЛОР "Львівська обласна лікарня відновного лікування"	
850.	КЗ ЛОР " Львівський обласний Центр медико-соціальної експертизи"	
851.	Львівський обласний центр служби крові	
852.	Обласний центр здоров'я	
853.	КЗ ЛОР "Обласна база спецмедпостачання"	

854.	КЗ ЛОР "Львівський обласний лікарсько-фізкультурний диспансер"	
855.	Львівський обласний шкірно-венерологічний диспансер	
856.	Львівська обласна клінічна лікарня	
857.	КЗ ЛОР "Львівський обласний державний клінічний наркологічний диспансер"	
858.	КЗ ЛОР "Львівський обласний кардіологічний центр"	
859.	КЗ ЛОР "Львівське обласне патологоанатомічне бюро"	
860.	КЗ ЛОР "Обласне бюро судово-медичної експертизи"	
861.	Комунальний заклад "Львівський обласний дитячий психоневрологічний диспансер"	
862.	КЗ ЛОР "Львівський обласний спеціалізований центр радіаційного захисту населення"	
863.	КЗ ЛОР " Львівський обласний протитуберкульозний санаторій"	
864.	Комунальний заклад "Обласний дитячий протитуберкульозний санаторій смт. Журавно"	
865.	ВН КЗ ЛОР "Львівський інститут медсестринства та лабораторної медицини ім Андрея Крупинського"	
866.	КЗ ЛОР "Самбірський медичний коледж"	
867.	ВН КЗ ЛОР "Бориславський медичний коледж"	
868.	ВН КЗ ЛОР "Львівське медичний коледж післядипломної освіти"	
869.	Лікарня відновного лікування аптека № 2 "Центр реабілітації і ветеранів ОУН-УПА "Говерла"	
870.	КЗ ЛОР "Львівський обласний центр репродуктивного здоров'я населення"	
871.	КЗ ЛОР "Жидачівський протитуберкульозний диспансер"	

872.	КЗ ЛОР "Червоноградський протитуберкульозний диспансер"	
873.	Дрогобицький протитуберкульозний диспансер	
874.	КЗ ЛОР "Самбірський протитуберкульозний диспансер"	
875.	Стрийський протитуберкульозний диспансер	
876.	КЗ ЛОР "Золочівський протитуберкульозний диспансер"	
877.	КЗ ЛОР "Тулиголівська протитуберкульозна лікарня Городоцького району Львівської області"	
878.	КЗ ЛОР "Старосамбірський протитуберкульозний диспансер"	
879.	Львівський обласний центр з профілактики і боротьби зі СНІДом	
880.	КЗ ЛОР "Львівська обласна інфекційна клінічна лікарня"	
881.	КЗ ЛОР "Медичне об'єднання "Фтизіопульмонологія"	
882.	КЗ ЛОР "Львівський обласний клінічний психоневрологічний диспансер"	
883.	КЗ ЛОР "Львівський шкірно-венерологічний диспансер № 2"	
884.	КЗ ЛОР "Дитячий туберкульозний санаторій"	
885.	КЗ ЛОР "Комунальний дитячий кардіоревматологічний санаторій"	
886.	КЗ ЛОР "Будинок дитини № 1 для дітей з ураженням центральної нервової системи та порушенням психіки"	
887.	КЗ ЛОР "Будинок дитини № 2 м. Львова для дітей з ураженням центральної нервової системи та порушенням психіки"	
888.	Обласний медичний інформаційно-аналітичний центр	
889.	Обласний комунальний заклад "Психіатрична лікарня Миколаївського району"	

890.	КЗ ЛОР "Львівська обласна наукова медична бібліотека"	
891.	Комунальний заклад "Львівський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф"	
892.	Комунальний заклад "Львівська обласна лікарня відновного лікування № 3"	
893.	КЗ ЛОР "Дрогобицька міська станція швидкої медичної допомоги"	
894.	КЗ ЛОР "Львівська станція швидкої медичної допомоги"	
895.	КЗ ЛОР "Дорожня станція переливання крові"	
896.	КЗ ЛОР "Львівське училище фізичної культури"	
897.	КЗ ЛОР "Львівський державний ліцей з посиленою військово-фізичною підготовкою імені Героїв Крут"	
898.	ВНКЗ ЛОР "Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти"	
899.	КЗ ЛОР "Львівський обласний центр краєзнавства, екскурсій і туризму учнівської молоді"	
900.	КЗ ЛОР "Львівська обласна психолого-медико-педагогічна консультація"	
901.	КЗ ЛОР "Львівський обласний будинок вчителя"	
902.	КЗ ЛОР "Львівська обласна Мала академія наук"	
903.	КЗ ЛОР "Самбірський державний педагогічний коледж імені Івана Филіпчика"	
904.	КЗ ЛОР "Бродівський педагогічний коледж імені Маркіяна Шашкевича"	
905.	КЗ ЛОР "Сокальська загальноосвітня санаторна школа-інтернат I-III ст. ім. Т. Шевченка"	
906.	КЗ ЛОР "Бориславська загальноосвітня школа-інтернат I-III ст"	
907.	КЗ ЛОР "Великолюблінський навчально-реабілітаційний центр I-II ступенів"	

908.	КЗ ЛОР "Навчально-реабілітаційний центр I-III ступенів Гармонія"	
909.	КЗ ЛОР "Добромиська загальноосвітня школа-інтернат I-II ст."	
910.	КЗ ЛОР "Лівчицька загальноосвітня школа-інтернат I-II ст"	
911.	Комунальний заклад "Львівська обласна науково-педагогічна бібліотека"	
912.	КЗ ЛОР "Львівський обласний центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді"	
913.	КЗ ЛОР "Львівський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді"	
914.	КЗ ЛОР "Краковецька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів"	
915.	КЗ ЛОР "Самбірська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів "Берегиня"	
916.	КЗ ЛОР "Червоноградська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів"	
917.	КЗ ЛОР "Лопатинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ст. навчання"	
918.	КЗ ЛОР "Підгірцівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів"	
919.	КЗ ЛОР "Нагуєвицька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів"	
920.	КЗ ЛОР "Львівська середня загальноосвітня школа-інтернат № 1 I-III ст. імені Б.-І. Антонича"	
921.	КЗ ЛОР "Львівська середня загальноосвітня школа-інтернат № 100 I-III ст"	
922.	КЗ ЛОР "Львівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-III ст. Марії Покрови для глухих дітей "	
923.	КЗ ЛОР "Навчально - реабілітаційний центр I-II ступенів "Оберіг"	
924.	КЗ ЛОР "Навчально-реабілітаційний центр I-II ступенів Святого Миколая"	
925.	КЗ ЛОР "Навчально-реабілітаційний центр I-II ступенів "ДОВІРА"	

926.	КЗ ЛОР "Винниківська загальноосвітня санаторна школа-інтернат I-III ст"	
927.	КЗ ЛОР "Львівський навчально-реабілітаційний центр інтенсивної педагогічної корекції "Мрія" I-III ст."	
928.	КЗ ЛОР "Підбузька спеціалізована школа-інтернат "Мала академія мистецтв ім. Є. Миська"	
929.	КЗ ЛОР "Навчально-реабілітаційний центр "Світанок"	
930.	КЗ ЛОР "Навчально-реабілітаційний центр "Левеня"	
931.	КЗ ЛОР "Підкамінська навчально-реабілітаційний центр I-III ст. з поглибленою професійною підготовкою"	
932.	КЗ ЛОР "Верхньосиньовидненська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ст. "НАДІЯ"	
933.	КЗ ЛОР "Жовківська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат"	
934.	КЗ ЛОР "СДЮШ Олімпійського резерву № 1 з веслування на байдарках і каное та важкої атлетики"	
935.	КЗ ЛОР "СДЮШ Олімпійського резерву № 2 з дзюдо та боксу"	
936.	КЗ ЛОР "Львівський регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів "Інваспорт"	
937.	КЗ ЛОР "Львівський обласний центр Олімпійської підготовки із зимових видів спорту"	
938.	КЗ ЛОР "Львівська обласна дитячо-юнацька спортивна школа"	
939.	КЗ ЛОР "Адміністрація історико-культурного заповідника "Давній Пліснеськ"	
940.	КЗ ЛОР "Адміністрація історико-культурного заповідника "Стільське городище"	
М. Одеса ¹⁴ та Одеська область (дані відсутні)		
941.	КП «Парки Одеси»	
942.	КП «Одеська міська друкарня»	

¹⁴ Комунальні підприємства Одеської міської ради URL.: <http://omr.gov.ua/departments/285>

943.	КП «Одеське електротехнічне експлуатаційно-монтажне підприємство»	
944.	КП ЕМЗО «Одесміськсвітло»	
945.	КП «Теплопостачання міста Одеси»	
946.	КП «Сервісний центр»	
947.	КП «Одескомунтранс»	
948.	КП «Міське капітальне будівництво»	
949.	КП «Одеські інженерні мережі»	
950.	КП «Одесфарм»	
951.	КП «Одесміськелектро-транс»	
952.	КП «Одестранспарк-сервіс»	
953.	КП «Міжнародний аеропорт «Одеса»	
954.	КП «Редакція газети «Одеський вісник»	
955.	КП «Туристичний інформаційний центр міста Одеси»	
956.	КП «Міські дороги»	
957.	КП «Малиновський ринок»	
958.	КП «Право»	
959.	КП «Агентство програм розвитку Одеси»	
960.	КП «Одеське міське проектно-виробниче бюро архітектури та містобудування» («Одеспроект»)	

961.	КП «Одеський міський землевпорядний центр»	
962.	КП «ЖКС «Черьомушки»	
963.	КП «ЖКС «Порто-Франківський»	
964.	КП «ЖКС «Хмельницький»	
965.	КП «ЖКС «Чорноморський»	
966.	КП «ЖКС «Вузівський»	
967.	КП «ЖКС «Фонтанський»	
968.	КП «ЖКС «Північний»	
969.	КП «ЖКС «Пересипський»	
970.	КП «Узбережжя»	
971.	КП «Міськзелентрест»	
972.	КП «Центр екологічних проблем і ініціатив»	
973.	КП «Стадіон «Спартак»	
974.	КП«Спеціалізоване підприємство комунально-побутового обслуговування»	
975.	КП «Бюро технічної інвентаризації Одеської міської ради»	
976.	КП «Міське агентство з приватизації житла»	
977.	КП «Одеська паливно-енергетична компанія»	
978.	КП «Ринок «Успіх-авто»	

979.	КУ «Спеціалізований монтажно-експлуатаційний підрозділ»	
980.	КУ «Міський інформаційно-аналітичний центр»	
981.	КУ «Одесреклама»	
982.	КП «Муніципальна охорона» КУ «Муніципальна варта»	
983.	КУ «Муніципальна служба розвитку торгівлі Одеської міської ради»	
984.	КУ «Муниципальная служба коммунальной собственности Одесского городского совета»	
М. Полтава ¹⁵ та Полтавська область ¹⁶		
985.	КП ЖЕО-2	
986.	КП "Полтаваелектроавтотранс"	
987.	КАТП-1628	
988.	Полтавське обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства "Полтаватеплоенерго"	
989.	Обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства „Лубнитеплоенерго”	
990.	Обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства "Миргородтеплоенерго"	
991.	Комунальне підприємство Полтавської обласної ради "Полтававодоканал"	
992.	Обласне комунальне виробниче підприємство водопровідно- каналізаційного господарства "Миргородводоканал"	
993.	КП "Лубенське міжрайонне бюро технічної інвентаризації"	

¹⁵ Комунальні підприємства Полтавської міської ради URL.: <http://www.rada-poltava.gov.ua/city/municipaleconomy/>

¹⁶ Комунальні підприємства Полтавської обласної ради URL.: http://www.adm-pl.gov.ua/sites/default/files/upload/perelik_komunalnih_pidpriemstv.pdf

994.	КП "Кременчуцьке міжміське бюро технічної інвентаризації"	
995.	КП "Облжитлопостач" Полтавської обласної ради	
996.	КП Полтавської обласної ради "Учбово-курсний комбінат управління житлово-комунального господарства"	
997.	Обласне комунальне підприємство "Лабораторія контролю умов праці"	
М. Миколаїв ¹⁷ та Миколаївська область ¹⁸		
998.	МКП "Миколаївводоканал"	
999.	КП "Миколаївкомунтранс"	
1000.	ДП КП "Миколаївкомунтранс" АС "Центральний"	
1001.	КП "ЕЛУ автодоріг"	
1002.	КП ММР "Капітальне будівництво міста Миколаєва"	
1003.	КП "Миколаївське міжміське бюро технічної інвентаризації"	
1004.	КП ММР "Міське ринкове господарство"	
1005.	КП "Миколаївська овочева база"	
1006.	КП ММР "Миколаївська ритуальна служба"	
1007.	КП ММР "Миколаївелектротранс"	
1008.	КП "Телерадіокомпанія "Март"	

¹⁷ Комунальні підприємства Миколаївської міської ради URL.: <https://mkrada.gov.ua/content/ustanovi-ta-organizacii-mista.html>

¹⁸ Комунальні підприємства Миколаївської обласної ради URL.: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/komunalni-pidpryemstva>

1009.	КП "ДП стоматологічної поліклініки № 1"	
1010.	КП "ДП стоматологічної поліклініки № 2"	
1011.	КП ММР "Стоматологія № 3"	
1012.	КП ММР "Позаміський дитячий заклад оздоровлення та відпочинку "Дельфін"	
1013.	КП "Обрій-ДКП"	
1014.	Комунальне спеціалізоване монтажно-експлуатаційне підприємство	
1015.	КП "Госпрозрахункова діляниця механізації будівництва"	
1016.	КВП по організації харчування в навчальних закладах	
1017.	КП "Дорога"	
1018.	КП "Таймсет"	
1019.	КП ММР "Центр захисту тварин"	
1020.	КП "Міський інформаційно-обчислювальний центр"	
1021.	КП "Госпрозрахункове проектно-виробниче архітектурно-планувальне бюро"	
1022.	КП ММР "Аеропорт Миколаїв"	
1023.	КП "Аптека"	
1024.	КП ММР "Інститут соціально-економічного розвитку міста"	
1025.	КП ММР "Миколаївські парки"	
1026.	КП "Миколаїв судпром"	(в стані припинення)

		шляхом ліквідації)
1027.	КП "Госпрозрахункове проектно-вишукувальне бюро"	(в стані припинення шляхом ліквідації)
1028.	КП "СКП "Гуртожиток"	
1029.	КП "ДЄЗ "Корабел"	
1030.	КП "ДЄЗ "Океан"	
1031.	КЖЕП ММР "Зоря"	
1032.	КЖЕП Центрального району м. Миколаєва	
1033.	КЖЕП № 24	
1034.	ЖКП ММР "Південь"	
1035.	ЖКП ММР "Бриз"	
1036.	ЖКП ММР "Прибужжя"	
1037.	КП "ДЄЗ "Пілот"	
1038.	КП "Миколаївкнига"	
1039.	КП «Госптехобслуговування»	
1040.	КП «Миколаївська обласна друкарня»	
1041.	КП «Фармація»	

м. Рівне¹⁹ та Рівненська область²⁰

1042.	ЖКП "Західне"	
1043.	ЖКП "Галицьке"	
1044.	ЖКП "Покровське"	
1045.	ЖКП "Сонячне"	
1046.	ЖКП "Перспективне"	
1047.	ДКП "Міське об'єднання парків культури та відпочинку"	
1048.	Рівн. ДКАП № 1728	
1049.	ДКП "Рівнеелектро-автотранс"	
1050.	КП "Спецкомбінат-ритуальна служба"	
1051.	КП Рівн. трест зеленого господарства	
1052.	Рівн. ДКП МіськШЕУ	
1053.	УКБ міськвиконкому	
1054.	ДКП "Міськсвітло"	
1055.	КП "Рівненський архбуднагляд"	
1056.	КП "Топогеодезичне бюро"	
1057.	КП "Графос"	

¹⁹ Комунальні підприємства Рівненської міської ради URL.: http://economy.rv.ua/useful_links/useful_links/

²⁰ Комунальні підприємства Рівненської обласної ради URL.: http://economy.rv.ua/useful_links/useful_links/

1058.	КП міське бюро технічної Інвентаризації	
1059.	ДКП "Автокомфорт"	
1060.	КП "Рівнетранспорт"	
1061.	КМВП "Дезинфекція"	
1062.	Редакція газети "Сім днів"	
1063.	Рівненський зоологічний парк загальнодержавного значення	
1064.	КП ДСОК "Електронік-Рівне"	
1065.	Комунальний заклад «Регіональний інформаційно-комп'ютерний Центр» Рівненської обласної ради	
1066.	Комунальне підприємство «Автобаза» Рівненської обласної ради	
1067.	Комунальне підприємство «Їдальня №20» Рівненської обласної ради	
1068.	Комунальне підприємство «Управління майновим комплексом» Рівненської обласної ради	
1069.	Комунальний заклад «Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека» Рівненської обласної ради	
1070.	Комунальний заклад «Державний історико-культурний заповідник м.Острога» Рівненської обласної ради	
1071.	Комунальний заклад «Рівненська обласна бібліотека для дітей» Рівненської обласної ради	
1072.	Комунальний заклад «Рівненська обласна бібліотека для молоді» Рівненської обласної ради	
1073.	Комунальний заклад «Рівненська обласна філармонія» Рівненської обласної ради	
1074.	Комунальний заклад «Рівненський обласний академічний український музично-драматичний театр» Рівненської обласної ради	
1075.	Комунальний заклад «Рівненський академічний обласний театр ляльок» Рівненської обласної ради	

1076.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр народної творчості» Рівненської обласної ради	
1077.	Комунальний заклад «Рівненський обласний краєзнавчий музей» Рівненської обласної ради	
1078.	Комунальний заклад «Культурно-археологічний центр «Пересопниця» Рівненської обласної ради	
1079.	Комунальний навчальний заклад «Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій»	
1080.	Комунальне підприємство «Рівненський Будинок вчених» Рівненської обласної ради	
1081.	Комунальний заклад «Великомежиріцька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів» Рівненської обласної ради	
1082.	Комунальний заклад «Обласна спеціалізована дитячо-юнацька школа олімпійського резерву» Рівненської обласної ради	
1083.	Комунальний заклад «Дубенська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів» Рівненської обласної ради	
1084.	Комунальний заклад «Клеванська загальноосвітня санаторна школа-інтернат I-III ступенів» Рівненської обласної ради	
1085.	Комунальний заклад «Клеванська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат №1 I-III ступенів» Рівненської обласної ради	
1086.	Комунальний заклад «Клеванська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I – II ступенів» Рівненської обласної ради	
1087.	Комунальний заклад «Олександрійська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів» Рівненської обласної ради	
1088.	Комунальний заклад «Вербська санаторна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів» Рівненської обласної ради	
1089.	Комунальний заклад «Костопільська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів» Рівненської обласної ради	
1090.	Комунальний заклад «Костопільський обласний ліцей-інтернат II-III ступенів фізичної культури і спорту» Рівненської	

	обласної ради	
1091.	Комунальний заклад «Мізоцька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів» Рівненської обласної ради	
1092.	Комунальний заклад «Школа-інтернат II-III ступенів «Рівненський обласний ліцей» Рівненської обласної ради	
1093.	Обласний комунальний позашкільний навчальний заклад «Рівненська Мала академія наук учнівської молоді» Рівненської обласної ради	
1094.	Комунальний заклад «Острозька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів» Рівненської обласної ради	
1095.	Комунальний заклад «Острозька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат №2 I-II ступенів» Рівненської обласної ради	
1096.	Комунальний заклад «Острозький обласний ліцей-інтернат з посиленою військово-фізичною підготовкою» Рівненської обласної ради	
1097.	Комунальний заклад «Станція юних натуралістів» Рівненської обласної ради	
1098.	Комунальний заклад «Рівненська обласна станція юних туристів» Рівненської обласної ради	
1099.	Комунальний заклад «Рівненська обласна психолого-медико-педагогічна консультація» Рівненської обласної ради	
1100.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» Рівненської обласної ради	
1101.	Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти	
1102.	Комунальний заклад «Чудельська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат №2 I-II ступенів» Рівненської обласної ради	
1103.	Комунальний заклад «Тучинський навчально-реабілітаційний центр» Рівненської обласної ради	
1104.	Комунальна установа «Централізована бухгалтерія №1 галузі освіта» Рівненської обласної ради	
1105.	Комунальний заклад «Чудельська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат №1 I-II ступенів» Рівненської обласної ради	

	ради	
1106.	Комунальний заклад «Ясининицький навчально-реабілітаційний Центр» Рівненської обласної ради	
1107.	Комунальний заклад «Рівненський обласний навчально-реабілітаційний центр» Рівненської обласної ради	
1108.	Комунальний заклад «Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти» Рівненської обласної ради	
1109.	Комунальне підприємство «Аптека «Ліки» Рівненської обласної ради	
1110.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр психічного здоров'я населення» Рівненської обласної ради	
1111.	Комунальний заклад «Острозька обласна психіатрична лікарня» Рівненської обласної ради	
1112.	Комунальний заклад «Обласна психіатрична лікарня с.Орлівка» Рівненської обласної ради	
1113.	Комунальний заклад «Обласний дитячий багатопрофільний санаторій «Козинський» Рівненської обласної ради	
1114.	Комунальний заклад «Зірненська туберкульозна лікарня» Рівненської обласної ради	
1115.	Комунальний заклад «Острожецька туберкульозна лікарня» Рівненської обласної ради	
1116.	Комунальний заклад «Страшівська туберкульозна лікарня» Рівненської обласної ради	
1117.	Комунальний заклад «Рівненський обласний шкірно-венерологічний диспансер» Рівненської обласної ради	
1118.	Вищий комунальний навчальний заклад «Дубенський медичний коледж» Рівненської обласної ради	
1119.	Комунальний заклад «Обласний перинатальний центр» Рівненської обласної ради	
1120.	Комунальний заклад "Обласний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики" Рівненської обласної ради	
1121.	Комунальний заклад «Рівненська обласна наукова медична бібліотека» Рівненської обласної ради	
1122.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр здоров'я» Рівненської обласної ради	

1123.	Комунальний заклад «Корецька обласна лікарня відновного лікування» Рівненської обласної ради	
1124.	Костопільська філія Рівненського державного базового медичного коледжу	
1125.	Комунальна установа «Обласна база спеціального медичного постачання» Рівненської обласної ради	
1126.	Комунальний заклад «Обласне бюро судово-медичної експертизи» Рівненської обласної ради	
1127.	Комунальний заклад «Обласний дитячий туберкульозний санаторій «Новостав» для дітей з активними формами туберкульозу» Рівненської обласної ради	
1128.	Комунальний заклад «Обласний центр профілактики та боротьби зі СНІДом» Рівненської обласної ради	
1129.	Комунальний заклад «Обласний туберкульозний санаторій м.Костопіль» Рівненської обласної ради	
1130.	Комунальний заклад «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Рівненської обласної ради	
1131.	Комунальний заклад «Рівненська обласна дитяча лікарня» Рівненської обласної ради	
1132.	Комунальний заклад «Рівненська обласна клінічна лікарня» Рівненської обласної ради	
1133.	Комунальний заклад «Рівненська обласна стоматологічна поліклініка» Рівненської обласної ради	
1134.	Рівненський державний базовий медичний коледж	
1135.	Комунальний заклад «Рівненська обласна станція переливання крові» Рівненської обласної ради	
1136.	Комунальний заклад «Рівненський обласний госпіталь ветеранів війни» Рівненської обласної ради	
1137.	Рівненський обласний клінічний лікувально-діагностичний центр ім.В.Поліщука	
1138.	Комунальний заклад «Рівненський обласний онкологічний диспансер» Рівненської обласної ради	
1139.	Комунальний заклад «Рівненський обласний протитуберкульозний диспансер» Рівненської обласної ради	

1140.	Рівненський обласний спеціалізований диспансер радіаційного захисту населення	
1141.	Рівненський обласний центр медико-соціальної експертизи	
1142.	Комунальний заклад "Рівненський обласний спеціалізований будинок дитини" Рівненської обласної ради	
1143.	Рокитнівське медичне училище	
1144.	Комунальний заклад «Дубенський будинок-інтернат для громадян похилого віку та інвалідів» Рівненської обласної ради	
1145.	Комунальний заклад «Здолбунівський будинок-інтернат для громадян похилого віку та інвалідів» Рівненської обласної ради	
1146.	Комунальний заклад «Мирогощанський дитячий будинок-інтернат» Рівненської обласної ради	
1147.	Комунальний заклад «Острозький психоневрологічний інтернат» Рівненської обласної ради	
1148.	Комунальний заклад «Рівненський психоневрологічний інтернат» Рівненської обласної ради	
1149.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр комплексної реабілітації інвалідів» Рівненської обласної ради	
1150.	Комунальний заклад «Рівненський центр соціально-психологічної допомоги» Рівненської обласної ради	
1151.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр з надання соціальних послуг» Рівненської обласної ради	
1152.	Комунальний заклад «Рівненський обласний соціальний гуртожиток» Рівненської обласної ради	
1153.	Комунальний заклад «Тучинський геріатричний пансіонат» Рівненської обласної ради	
1154.	Комунальний заклад «Урвенський психоневрологічний інтернат» Рівненської обласної ради	
1155.	Комунальний заклад «Обласна школа вищої спортивної майстерності» Рівненської обласної ради	
1156.	Комунальний заклад «Рівненський регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» Рівненської обласної ради	

1157.	Комунальний заклад «Рівненська обласна дитячо-юнацька спортивна школа інвалідів» Рівненської обласної ради	
1158.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» Рівненської обласної ради	
1159.	Комунальний заклад «Рівненський обласний центр організації оздоровлення та формування здорового способу життя дітей та молоді» Рівненської обласної ради	
1160.	Рівненський обласний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді	
1161.	Комунальне підприємство «Рівнекнига» Рівненської обласної ради	
1162.	Комунальне підприємство «Рівненське обласне бюро технічної інвентаризації» Рівненської обласної ради	
1163.	Обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Рівне»	
1164.	Комунальний заклад «Навчально-курсовий комбінат» Рівненської обласної ради	
1165.	Рівненське обласне виробниче комунальне підприємство водопровідно-каналізаційного господарства «Рівнеоблводоканал»	
1166.	Рівненська обласна комунальна аварійно-рятувальна служба на водних об'єктах	
1167.	Газета «Вісті Рівненщини»	
1168.	Комунальний заклад «Обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей» Рівненської обласної ради	
М. Суми ²¹ та Сумська область ²²		
1169.	КП "Електроавтотранс"	
1170.	КП "Міськводоканал"	

²¹ Комунальні підприємства Сумської міської ради URL.: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/2015-12-10-09-05-30/2015-12-04-09-09-15.html>

²² Комунальні підприємства Сумської обласної ради URL.: <https://sorada.gov.ua/internet-links/72-komunalni-ustanovy-sumskoj-oblasnoj-rady.html>

1171.	КП електромереж зовнішнього освітлення "Міськсвітло"	
1172.	КП "Сумське міське бюро технічної інвентаризації" (СМБТІ)	
1173.	КП "Зеленбуд"	
1174.	КП "Шляхрембуд"	
1175.	Комунальне оптово-роздрібне підприємство "Дрібнооптовий"	
1176.	КП "Сумикомунінвест"	
1177.	КП "Архітектура. Будівництво. Контроль"	
1178.	КП "Сумижилкомсервіс"	
1179.	КП "Спеціалізований комбінат"	
1180.	КП "Сумижитло"	
1181.	КП "Муніципальний спортивний клуб з хокею на траві "Сумчанка"	
1182.	КП "Інфосервіс"	
1183.	КП "Муніципальний спортивний клуб "Тенісна Академія"	
1184.	КП "Сумитеплоенергоцентрально"	
1185.	КП "Центр догляду за тваринами"	
1186.	ДП "Паркінг" КОРП "Дрібнооптовий"	
1187.	Комунальна установа "Сумський обласний фонд підтримки підприємництва" Сумської обласної ради	

1188.	Обласний комунальний заклад Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер	
1189.	Комунальний заклад Перша обласна спеціалізована лікарня м. Ромни	
1190.	Комунальний заклад Сумської обласної ради “Обласна спеціалізована психіатрична лікарня № 2”	
1191.	Сумський медичний коледж – комунальний заклад Сумської обласної ради	
1192.	Глухівське медичне училище – комунальний заклад освіти Сумської обласної ради	
1193.	Вищий комунальний навчальний заклад “Шосткинське медичне училище” Сумської обласної ради	
1194.	Комунальний заклад Сумської обласної ради “Обласний дитячий багатопрофільний санаторій “Лебедин”	
1195.	Комунальний лікувально-профілактичний заклад Сумської обласної ради Сумський обласний спеціалізований Будинок дитини»	
1196.	Комунальний заклад Сумської обласної ради «Сумський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»	
1197.	Комунальний лікувально-профілактичний заклад Сумської обласної ради “Шосткинський обласний дитячий протитуберкульозний санаторій”	
1198.	Лебединське медичне училище імені професора М.І.Сітенка - комунальний заклад Сумської обласної ради	
1199.	Конотопське медичне училище - комунальний заклад Сумської обласної ради	
1200.	Комунальний заклад культури Сумської обласної ради - Сумський обласний театр для дітей та юнацтва	
1201.	Комунальний заклад культури Сумської обласної ради-Сумський обласний академічний театр драми та музичної комедії ім.М.С.Щепкіна	
1202.	Обласний комунальний заклад «Сумська обласна універсальна наукова бібліотека імені Н.К.Крупської»	

1203.	«Сумське вище училище мистецтв і культури ім. Д.С.Бортнянського» комунальний вищий навчальний заклад Сумської обласної ради	
1204.	Обласний комунальний заклад “Сумська обласна дитяча бібліотека ім.М.Островського”	
1205.	Комунальний заклад Сумської обласної ради – Сумський обласний науково-методичний центр культури і мистецтв	
1206.	Комунальний заклад Сумської обласної ради Державний історико-культурний заповідник у м.Путівлі	
1207.	Комунальний заклад Сумської обласної ради “Державний історико-культурний заповідник “Посулля”	
1208.	Комунальна установа Сумської обласної ради Синівський будинок-інтернат для громадян похилого віку та інвалідів	
1209.	Комунальна установа Сумської обласної ради - Сумський обласний Центр соціальної реабілітації дітей-інвалідів	
1210.	Обласний комунальний заклад Сумська обласна дитячо-юнацька спортивна школа	
1211.	Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти	
1212.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Обласний центр позашкільної освіти та роботи з талановитою молоддю	
1213.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Глухівська спеціалізована школа інтернат I – III ступенів ім. М.І.Жухоми	
1214.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Лебединська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат	
1215.	Комунальний заклад Сумської обласної ради Шалигинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Глухівського району	

1216.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Штепівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Лебединського району	
1217.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Улянівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Білопільського району	
1218.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Правдинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Великописарівського району	
1219.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Роменська загальноосвітня школа-інтернат I-III імені О.А.Деревської	
1220.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Грунська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Охтирського району	
1221.	Комунальний заклад Сумської обласної ради Конотопська загальноосвітня санаторна школа-інтернат I-II ступенів	
1222.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Конотопська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат	
1223.	Вищий комунальний навчальний заклад Сумської обласної ради «Лебединське педагогічне училище імені А.С.Макаренка»	
1224.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Косівщинська загальноосвітня школа - інтернат Сумського району	
1225.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Путивльська загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів	
1226.	Комунальний заклад Сумської обласної ради - Шосткинська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів	
1227.	Вищий комунальний навчальний заклад Сумської обласної ради “Путивльський педагогічний коледж ім. С.В. Руднєва”	

1228.	Комунальний заклад Сумської обласної ради “Сумська обласна гімназія –інтернат для талановитих та творчо обдарованих дітей”	
1229.	Комунальний заклад Сумської обласної ради Сумська обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву “Динамо”	
1230.	Комунальна установа Сумської обласної ради “Сумський обласний центр відпочинку, оздоровлення, туризму та військово-патріотичного виховання”	
1231.	Обласний комунальний заклад Сумської обласної ради «Сумська обласна дитячо-юнацька спортивна школа «Футбольний клуб «Барса»	
1232.	Обласна комунальна установа Сумської обласної ради «Соціальний гуртожиток для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування»	
1233.	Комунальне підприємство Сумської обласної ради Аптека № 178	
1234.	Сумське обласне комунальне агролісогосподарське підприємство “Сумиоблагроліс”	
1235.	Комунальне підприємство “Редакція газети “Сумщина”	
М. Тернопіль ²³ та Тернопільська область ²⁴		
1236.	ПП “Східний масив”	
1237.	ПП “Люкс”	
1238.	ПП “Благоустрій”	

²³ Комунальні підприємства Тернопільської міської ради URL.:<http://komun.te.ua/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BA-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2/>

²⁴ Комунальні підприємства Тернопільської обласної ради URL.:<http://te-rada.org/?id=86>

1239.	ПП “Вікторія – М”	
1240.	ПП “Дружба-сервіс-житло-1”	
1241.	ПП “Максима”	
1242.	ПП “Сонячне”	
1243.	ПП “Наш дім”	
1244.	ПП “ТернопільКомСервіс”	
1245.	ПМП “СОВР”	
1246.	ТОВ “КомЕнергоТернопіль”	
1247.	Господарське ТОВ “Мрія”	
1248.	ДП “АльфатерТернопіль”	
1249.	ЖЕК-13 житлово-будівельних кооперативів	
1250.	КП “Міськшляхрембуд”	
1251.	КП “Тернопільводоканал”	
1252.	КП “Тернопільміськсвітло”	
1253.	КП “Тернопільміськтеплокомуненерго”	
1254.	СКП “Ритуальна служба”	
1255.	Тернопільське обласне державне комунальне підприємство по заготівлях і постачанню палива населенню, побутовим споживачам "Облпаливо"	
1256.	Управління з експлуатації майнового комплексу обласної ради	
1257.	Тернопільське обласне комунальне підприємство "Інформаційно-обчислювальний центр "Агропромсистема"	

1258.	Комунальне підприємство "Воробнича комерційна фірма "Сервіс Тернопілля"	
1259.	Комунальне підприємство Тернопільської обласної ради "Тернопільтранс"	
1260.	Комунальне підприємство Тернопільської обласної ради "Архбудсервіс"	
1261.	Тернопільське обласне комунальне підприємство "Містобудівельник"	
1262.	Тернопільське обласне комунальне підприємство "Тернопільпаливо"	
1263.	Тернопільське обласне комунальне підприємство "Експерт"	
1264.	Тернопільське обласне комунальне підприємство "Фірма "Кінодністер"	
1265.	Бережанське обласне комунальне міжрайонне бюро технічної інвентаризації Тернопільське обласне комунальне підприємство "База відпочинку "Надзбруччя"	
1266.	Тернопільське обласне комунальне підприємство "Фірма "Тернопільавіаавтотранс"	
1267.	Чортківське обласне комунальне міжрайонне бюро технічної інвентаризації	
1268.	Комунальне підприємство теплових мереж Тернопільської обласної ради "Тернопільтеплокомуненерго"	
1269.	Комунальне підприємство "Тернопількомунінвест"	
1270.	Комунальне підприємство Тернопільської обласної ради "Тернопільський обласний інформаційно-туристичний краєзнавчий центр"	
1271.	Тернопільський обласний молодіжний методичний центр	
М. Ужгород ²⁵ та Закарпатська область (відсутні дані)		
1272.	КП «Архітектурно-планувальне бюро»	
1273.	КП «Водоканал м. Ужгорода»	
1274.	КП «ЖРЕР № 4»	
1275.	КП «ЖРЕР № 5»	

²⁵ Комунальні підприємства Ужгородської міської ради URL.: <http://rada-uzhgorod.gov.ua/komunalni-pidpryyemstva/>

1276.	КП «ЖРЕР № 8»	
1277.	КП «КАТП-072801»	
1278.	КП «КШЕП м. Ужгород»	
1279.	КП «Лікарняна аптека»	
1280.	КП «Ужгородліфт»	
1281.	КП «Ужгородська міська друкарня»	
1282.	КП «Ужгородський ККП»	
1283.	КПЗГ «Агромікс»	
1284.	КП «Парк культури та відпочинку «Боздоський»»	
1285.	КП «Центр інформаційних технологій міста»	
1286.	КП «Уж-Фест»	
М. Харків ²⁶ та Харківська область ²⁷		
1287.	Обласний комунальний заклад «Харківський державний академічний український драматичний театр ім. Т.Г. Шевченка»	
1288.	Комунальний заклад «Харківський академічний російський драматичний театр імені О.С. Пушкіна»	
1289.	Обласне комунальне підприємство «Харківський державний академічний театр ляльок ім. В.А. Афанасьєва»	

²⁶ Комунальні підприємства Харківської міської ради URL.: <http://www.city.kharkov.ua/uk/kommunalnyie-predpriyatiya.html>

²⁷ Комунальні підприємства Харківської обласної ради URL.: <http://www.oblrada.kharkov.ua/ua/public-information/komunalni-pidpriemstva-ta-zaklady>

1290.	Обласний комунальний заклад «Харківський театр для дітей та юнацтва»	
1291.	Обласний комунальний заклад Харківський академічний театр музичної комедії	
1292.	Комунальне підприємство «Харківська обласна філармонія»	
1293.	Комунальне підприємство Харківської обласної ради «Кінотеатр «Боммер»	
1294.	Комунальне некомерційне підприємство «Обласний центр онкології»	
1295.	Комунальне підприємство «Лозівська друкарня» Харківської обласної ради	
1296.	Комунальне підприємство – редакція газети «Слобідський край»	
1297.	Комунальне підприємство «Регіональний інформаційний центр» Харківської обласної ради	
1298.	Комунальне підприємство «Регіональний інформаційний центр» Харківської обласної ради	
1299.	Комунальне підприємство «Індустріальний парк «рогань» Харківської обласної ради	
1300.	Обласне комунальне підприємство Харківської обласної ради «Знахідка	
1301.	КП «Харківський метрополітен»	
1302.	КП «Харківські теплові мережі»	
1303.	КП «Харківводоканал»	
1304.	КП «Шляхрембуд»	
1305.	КСП «Харьковгорлифт»	
1306.	КП «Харківпарксервіс»	

1307.	КП «Центр розвитку міжнародного співробітництва»	
1308.	КП «Міська друкарня»	
1309.	КП «Харківпас»	
1310.	КП «Газета «Харьковские известия»	
1311.	КП "Сучасне місто"	
1312.	КП «Міський архів»	
1313.	КП «Підземне місто»	
М. Херсон ²⁸ та Херсонська область ²⁹		
1314.	МКП "ВУВКГ м. Херсона"	
1315.	МКП "Херсонтеплоенерго"	
1316.	КП Електромереж зовнішнього освітлення "Херсонміськвітло"	
1317.	КП "Ритуальна служба м. Херсона"	
1318.	МКП "Гарантія"	
1319.	КП "Парки Херсона"	
1320.	КП "Херсонська енергосервісна компанія "	
1321.	ЖЕК №1 Суворовського району	

²⁸ Комунальні підприємства Херсонської міської ради URL.: <http://www.city.kherson.ua/articles/perelik-pidpriyemstv-komunalnoyi-vlasnosti-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi>

²⁹ Комунальні підприємства Херсонської обласної ради URL.: <http://khor.gov.ua/komunalna-vlasnist/komunalni-ustanovi/>

1322.	КП "Центр"	
1323.	КП "Таврійський"	
1324.	КП "Дніпровський"	
1325.	МКП "Херсонелектротранс"	
1326.	КП "Херсонський комунальний транспортний сервіс"	
1327.	МКП "Сервіс-Центр"	
1328.	КП "Дорожник"	
1329.	МКП"Херсонський комунальний ринок"	
1330.	МКП"Вихор"	
1331.	МКП "Сервіс – опт"	
1332.	КП "Кінотеатр "Шумен"	
1333.	КП "Геополіс"	
1334.	КП "Бюро естетики міського середовища та зовнішньої реклами"	
1335.	КП "Міське дорожнє управління"	
1336.	Херсонська обласна клінічна лікарня	
1337.	Комунальний заклад «Херсонська обласна дитяча клінічна лікарня» Херсонської обласної ради	
1338.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Херсонська обласна психіатрична лікарня»	

1339.	Новозбур'ївська обласна туберкульозна лікарня	
1340.	Обласна дитяча туберкульозна лікарня	
1341.	Комунальний заклад «Новотроїцька протитуберкульозна лікарня» Херсонської обласної ради	
1342.	Херсонська обласна лікарня “ХОСПІС”	
1343.	Комунальний заклад «Херсонський обласний протитуберкульозний диспансер» Херсонської обласної ради	
1344.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Херсонський обласний онкологічний диспансер»	
1345.	Херсонський обласний шкірно-венерологічний диспансер	
1346.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Обласний кардіологічний диспансер»	
1347.	Комунальна установа «Обласний наркологічний диспансер» Херсонської обласної ради	
1348.	Комунальний заклад «Херсонський обласний госпіталь інвалідів та ветеранів війни» Херсонської обласної ради	
1349.	Комунальний заклад «Херсонська обласна інфекційна лікарня ім. Горбачевського» Херсонської обласної ради	
1350.	Херсонський обласний дитячий пульмонологічний санаторій “Дніпро”	
1351.	Комунальний заклад “Новокаховський дитячий протитуберкульозний санаторій “Джерельце” Херсонської обласної ради	
1352.	Комунальний заклад «Новоолександрівський обласний дитячий гастроентерологічний санаторій» Херсонської обласної ради	
1353.	Комунальний заклад «Новомаячківський дитячий психоневрологічний санаторій “Надія” Херсонської обласної ради	
1354.	Комунальний заклад Новокаховський обласний дитячий кардіоревматологічний санаторій “Дружба” Херсонської обласної ради	

1355.	Комунальний заклад «Херсонський обласний будинок дитини» Херсонської обласної ради	
1356.	Комунальна установа “Херсонський обласний центр служби крові” Херсонської обласної ради	
1357.	Комунальний заклад «Херсонський обласний центр громадського здоров’я»	
1358.	Комунальний заклад «Херсонський обласний Центр медико-соціальної експертизи» Херсонської обласної ради	
1359.	Комунальна установа «Бюро судово-медичної експертизи» Херсонської обласної ради	
1360.	Комунальний заклад “Обласна база спеціального медичного постачання” Херсонської обласної ради	
1361.	Комунальна установа «Медичний пансіонат «Медик» Херсонської обласної ради	
1362.	Херсонський обласний центр профілактики та боротьби зі СНІДом	
1363.	Комунальний заклад «Обласний територіальний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Херсонської обласної ради	
1364.	Комунальна установа “Херсонський обласний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики”	
1365.	Комунальний заклад «Херсонський базовий медичний коледж» Херсонської обласної ради	
1366.	Комунальний заклад “Бериславський медичний коледж” Херсонської обласної ради	
1367.	Комунальний заклад «Генічеське медичне училище» Херсонської обласної ради	
1368.	Комунальний заклад «Обласна лікарня відновного лікування» Херсонської обласної ради	
1369.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Центр соціально-психологічної реабілітації дітей»	
1370.	Новокаховська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів Херсонської обласної ради	
1371.	Чорнобаївська санаторна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів Херсонської обласної ради	

1372.	Генічеська санаторна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів Херсонської обласної ради	
1373.	Старозбур'ївська загальноосвітня санаторна школа-інтернат I-II ступенів Херсонської обласної ради	
1374.	Львівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа-інтернат I ступеня – спеціалізована школа-інтернат II-III ступенів» Херсонської обласної ради»	
1375.	Херсонська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів ім. Т. Г. Шевченка Херсонської обласної ради	
1376.	Дитячий будинок інтернатного типу “Радість” Херсонської обласної ради	
1377.	Таврійський навчально-реабілітаційний центр Херсонської обласної ради	
1378.	Калинівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів Херсонської обласної ради	
1379.	Херсонська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів Херсонської обласної ради	
1380.	Старозбур'ївська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів Херсонської обласної ради	
1381.	Новокиївська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів Херсонської обласної ради	
1382.	Сиваська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-II ступенів Херсонської обласної ради	
1383.	Херсонський ліцей Херсонської обласної ради	
1384.	Херсонське вище училище фізичної культури Херсонської обласної ради	
1385.	Комунальний заклад «Обласний авіаційно-технічний спортивний клуб» Херсонської обласної ради	
1386.	Комунальний заклад «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» Херсонської обласної ради	
1387.	Комунальний заклад «Центр науково-технічної творчості учнівської молоді» Херсонської обласної ради	
1388.	Комунальний заклад «Центр туристсько-краєзнавчої творчості учнівської молоді» Херсонської обласної ради	

1389.	Комунальний вищий навчальний заклад «Бериславський педагогічний коледж ім. В. Ф. Беньковського» Херсонської обласної ради	
1390.	Комунальний вищий навчальний заклад «Херсонська академія неперервної освіти» ХОР	
1391.	Комунальний заклад «Олешківська спеціальна загальноосвітня школа I-III ступенів Херсонської обласної ради»	
1392.	Високопільська спеціалізована школа-інтернат II-III ступенів «Обдарованість» Херсонської обласної ради	
1393.	Комунальний заклад «Мала академія наук» учнівської молоді Херсонської обласної ради	
1394.	Комунальний заклад «Навчально-виховний комплекс «Школа гуманітарної праці» Херсонської обласної ради	
1395.	Комунальний заклад «Херсонська школа вищої спортивної майстерності» Херсонської обласної ради	
1396.	Херсонський регіональний центр з фізичної культури та спорту інвалідів «Інваспорт»	
1397.	Комунальна установа «Херсонський обласний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» Херсонської обласної ради	
1398.	Комунальний заклад «Палац спорту» Херсонської обласної ради	
1399.	Комунальний заклад «ДЮСШ з вільної боротьби» Херсонської обласної ради	
1400.	Комунальний заклад «Обласна комплексна ДЮСШ» Херсонської обласної ради	
1401.	Херсонський обласний академічний музично-драматичний театр ім. М.Куліша	
1402.	Комунальний заклад «Палац молоді і студентів» Херсонської обласної ради	
1403.	Комунальна установа «Херсонська обласна філармонія» Херсонської обласної ради	
1404.	Комунальний заклад «Херсонський академічний обласний театр ляльок» Херсонської обласної ради	
1405.	Комунальний вищий навчальний заклад «Херсонське музичне училище» Херсонської обласної ради	

1406.	Комунальний вищий навчальний заклад «Херсонське училище культури» Херсонської обласної ради	
1407.	Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека ім. О. Гончара	
1408.	Херсонська обласна бібліотека для юнацтва ім. Б.А.Лавреньова	
1409.	Комунальний заклад “Херсонська обласна бібліотека для дітей імені Дніпрової чайки» Херсонської обласної ради	
1410.	Комунальний заклад «Херсонський обласний художній музей ім. О.О. Шовкуненка» Херсонської обласної ради	
1411.	Херсонський обласний Центр народної творчості	
1412.	Комунальний заклад «Обласний Палац культури» Херсонської обласної ради	
1413.	Херсонський обласний краєзнавчий музей	
1414.	Комунальна установа «Обласний навчально-методичний центр культури і мистецтв» Херсонської обласної ради	
1415.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради “Дніпрянський психоневрологічний будинок-інтернат”	
1416.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради “Олешківський дитячий будинок-інтернат”	
1417.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Каїрський психоневрологічний будинок-інтернат»	
1418.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Ушкальський психоневрологічний будинок – інтернат» для чоловіків	
1419.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради “Чорнянський геріатричний пансіонат”	
1420.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Чаплинський геріатричний пансіонат»	
1421.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради “Олешківський психоневрологічний будинок-інтернат”	
1422.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Херсонський психоневрологічний будинок-інтернат»	

1423.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Голопристанський геріатричний пансіонат»	
1424.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Каховський геріатричний пансіонат»	
1425.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Спеціальний будинок – інтернат» для чоловіків	
1426.	Херсонський обласний центр соціальної реабілітації дітей-інвалідів Херсонської обласної ради	
1427.	Комунальне підприємство спільної власності територіальних громад області «Автотранспортне підприємство Херсонської обласної ради»	
1428.	Комунальне підприємство «Херсонське бюро технічної інвентаризації» Херсонської обласної ради Аналіз виконання фінансового плану	
1429.	Комунальне підприємство “Каховське бюро технічної інвентаризації” Херсонської обласної ради	
1430.	Комунальне підприємство «Генічеське бюро технічної інвентаризації» Херсонської обласної ради	
1431.	Комунальне підприємство база відпочинку “Арабатська Стрілка” Херсонської обласної ради	
1432.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	
1433.	Комунальне підприємство “Обласний центр хокею” Херсонської обласної ради	
1434.	Комунальний заклад «Херсонський обласний навчально-курсний комбінат агропромислового комплексу» Херсонської обласної ради	
1435.	Комунальне підприємство «Дитячий заклад санаторного типу «Таврія» Херсонської обласної ради	
1436.	Херсонська обласна комунальна аварійно-рятувальна служба	
1437.	Комунальне підприємство «Центр електронного самоврядування»	
1438.	Комунальне підприємство Центральна районна аптека № 3 Суворовського району м. Херсона	
1439.	Комунальне підприємство Херсонської обласної ради «Херсонські авіалінії»	

1440.	Комунальне некомерційне соціальне підприємство «Оберіг» Херсонської обласної ради	
1441.	Комунальне підприємство «Кіновідеопрокат» Херсонської обласної ради	
1442.	Комунальне підприємство “База відпочинку “Білі крила” Херсонської обласної ради	
1443.	Комунальне підприємство “База відпочинку “ГЕНГІРКА” Херсонської обласної ради	
1444.	Комунальне підприємство «Санаторій-профілакторій» Херсонської обласної ради	
1445.	Комунальне виробниче підприємство спільної власності територіальних громад області “Містобудівник”	
1446.	Комунальне сільськогосподарське підприємство «Янтарний-2» Херсонської обласної ради	
1447.	Комунальне підприємство «Кордон» Херсонської обласної ради	
1448.	Комунальне підприємство Херсонської обласної ради «Єдиний Центр логістичного управління та контролю»	
1449.	Комунальне підприємство по операціях з металобрухтом «Херсонметалобрухт»	
1450.	Комерційна школа бізнесу м. Херсона	
1451.	Комунальна установа «Херсонський обласний центр технічного нагляду та фінансового контролю за діяльністю закладів охорони здоров’я» Херсонської обласної ради	
1452.	Комунальне підприємство Херсонський обласний проектно-технологічний центр інформаційно-обчислювального забезпечення «Агропромсистема»	
1453.	Комунальне підприємство Херсонської обласної ради “Херсон-виставка”	
1454.	Комунальне підприємство “Виробничі майстерні” Херсонської обласної ради	
1455.	Комунальне підприємство «Газета «Наддніпрянська правда плюс»	
1456.	Комунальний заклад «Скадовська загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів» Херсонської обласної ради	

1457.	Херсонське обласне комунальне медико-фармацевтичне підприємство “Херсоноблфармація”	
1458.	Комунальне підприємство радгосп-завод “Янтарний”	
1459.	Комунальне підприємство «Керуюча компанія по створенню індустріальних парків Херсонської області» Херсонської обласної ради.	
1460.	База відпочинку «Генгірка»	
1461.	Комунальне підприємство “Регіональний центр з ліцензування будівельної діяльності” Херсонської обласної ради	
1462.	Обласне комунальне підприємство «Енергосервісна компанія» Херсонської обласної ради	
1463.	Комунальний заклад Херсонської обласної ради «Обласна наукова медична бібліотека»	
1464.	Комунальне підприємство «Ліки Херсонщини» Херсонської обласної ради	
1465.	Обласна державна адміністрація	
1466.	Департамент фінансів обласної державної адміністрації	
1467.	Департамент фінансів обласної державної адміністрації	
1468.	Головне управління юстиції в Херсонській області	
1469.	Державний архів області	
1470.	Державний архів області	
1471.	” Херсонський ремонтно-виробничий комбінат “	
1472.	ТОВ «Стоматологічна клініка»	
1473.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	

1474.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	
1475.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	
1476.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	
1477.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	
1478.	Комунальна установа з капітального будівництва та експлуатації Херсонської обласної ради	
1479.	Комплексна дитячо-юнацька спортивна школа управління у справах сім'ї, молоді та спорту Херсонської обласної державної адміністрації	
1480.	Будівлі та споруди	
1481.	Будівлі та споруди	
1482.	Скадовський райагробуд	
1483.	ВАТ «Херсонський завод керамічних виробів»	
М. Черкаси ³⁰ та Черкаська область (відсутні дані)		
1484.	КП Черкасиелектротранс	
1485.	КП Комбінат комунальних підприємств	
1486.	КП Черкаситеплокомуненерго	
1487.	КП Черкасиводоканал	
1488.	Комунальний вищий навчальний заклад "Уманський гуманітарно-педагогічний коледж ім. Т.Г. Шевченка"	
1489.	Комунальний вищий навчальний заклад "Корсунь-Шевченківський педагогічний коледж ім. Т.Г. Шевченка Черкаської обласної ради"	
1490.	Комунальний навчальний заклад "Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради"	
1491.	Черкаський обласний центр туризму, краєзнавства і екскурсій учнівської молоді Черкаської обласної ради	

³⁰ Комунальні підприємства Черкаської міської ради URL.: <http://chmr.gov.ua/ua/files.php?s=4&s1=297&s2=591>

1492.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді Черкаської обласної ради"	
1493.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр роботи з обдарованими дітьми Черкаської обласної ради"	
1494.	Шевченківська спеціалізована загальноосвітня школа-інтернат з поглибленим вивченням предметів гуманітарно-естетичного профілю Черкаської обласної ради	
1495.	Черкаська загальноосвітня санаторна школа - інтернат і - ii ступенів Черкаської обласної ради	
1496.	Комунальний заклад "Канівська загальноосвітня санаторна школа-інтернат і-iii ступенів Черкаської обласної ради"	
1497.	Смілянська загальноосвітня школа-інтернат і - iii ступенів черкаської обласної ради	
1498.	Комунальний заклад "Смілянська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат і - ii ступенів Черкаської обласної ради"	
1499.	Комунальний заклад "Корсунь-Шевченківська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат і-iii ступенів Черкаської обласної ради"	
1500.	Комунальний заклад "Чигиринський навчально-реабілітаційний центр Черкаської обласної ради"	
1501.	Шполянська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат і-ii ступенів Черкаської обласної ради	
1502.	Ладизинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Черкаської обласної ради	
1503.	Вільшанська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Черкаської обласної ради	
1504.	Комунальний заклад "Бабанська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат і-ii ступенів Черкаської обласної ради"	
1505.	Тальнівська загальноосвітня санаторна школа-інтернат і-iii ступенів Черкаської обласної ради	
1506.	Комунальний заклад "Михайлівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Черкаської обласної ради"	
1507.	Комунальний заклад "Черкаська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат і-iii ступенів Черкаської обласної ради"	
1508.	Комунальний заклад "Черкаський навчально-реабілітаційний центр Черкаської обласної ради"	
1509.	Кропивнянський дитячий будинок для дітей шкільного віку Черкаської обласної ради	
1510.	Комунальний заклад "Уманський навчально-реабілітаційний центр Черкаської обласної ради"	
1511.	Золотоніська загальноосвітня санаторна школа-інтернат і-iii ступенів Черкаської обласної ради	
1512.	Золотоніська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат Черкаської обласної ради	
1513.	Комунальний заклад "Черкаський навчально-реабілітаційний центр "країна добра Черкаської обласної ради"	
1514.	Черкаський обласний кардіологічний центр	
1515.	Комунальний заклад "Черкаський обласний психоневрологічний диспансер" Черкаської обласної ради	
1516.	Комунальний заклад "Черкаський обласний наркологічний диспансер" Черкаської обласної ради	
1517.	Комунальний заклад "Черкаський обласний протитуберкульозний диспансер" Черкаської обласної ради	

1518.	Комунальний заклад "Черкаський обласний онкологічний диспансер" Черкаської обласної ради	
1519.	Черкаський обласний шкірно-венерологічний диспансер	
1520.	Комунальний заклад "Черкаський обласний госпіталь ветеранів війни Черкаської обласної ради"	
1521.	Комунальний заклад "Черкаська обласна стоматологічна поліклініка" Черкаської обласної ради	
1522.	Комунальний заклад "Черкаська обласна лікарня Черкаської обласної ради"	
1523.	Комунальний заклад "Черкаська обласна психіатрична лікарня" Черкаської обласної ради	
1524.	Комунальний заклад "Черкаська обласна станція переливання крові Черкаської обласної ради"	
1525.	Комунальний заклад "Обласний дитячий протитуберкульозний санаторій "Руська поляна" Черкаської обласної ради	
1526.	Черкаський обласний дитячий кардіоревматологічний санаторій "Городище"	
1527.	Черкаський обласний дитячий багатoproфільний санаторій "Сосновий бір"	
1528.	Комунальний заклад "обласний дитячий санаторій "Пролісок" Черкаської обласної ради	
1529.	Комунальний заклад "обласний дитячий санаторій "Зміна" Черкаської обласної ради	
1530.	Комунальний заклад "Черкаський обласний спеціалізований будинок дитини" Черкаської обласної ради	
1531.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр здоров'я Черкаської обласної ради"	
1532.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр медико-соціальної експертизи Черкаської обласної ради"	
1533.	Комунальна установа "Черкаське обласне бюро судово-медичної експертизи"	
1534.	Комунальний заклад "Черкаський обласний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики" Черкаської обласної ради	
1535.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр профілактики та боротьби зі СНІДом" Черкаської обласної ради	
1536.	Комунальне некомерційне підприємство "Черкаський обласний навчально-тренінговий центр підвищення кваліфікації лікарів Черкаської обласної ради"	
1537.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр планування сім'ї та репродукції людини Черкаської обласної ради"	
1538.	Черкаський медичний коледж	
1539.	Уманський медичний коледж	
1540.	Комунальний заклад "База спеціального медичного постачання"	
1541.	Черкаська обласна наукова медична бібліотека	
1542.	Комунальна установа "Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф Черкаської обласної ради"	
1543.	Комунальне підприємство "Аптека № 182" Черкаської обласної ради	
1544.	Комунальний заклад "Черкаська обласна дитяча лікарня" Черкаської обласної ради	

1545.	Черкаське обласне комунальне підприємство "Фармація"	
1546.	Комунальне підприємство "Городищенська центральна районна аптека № 86"	
1547.	Комунальне підприємство "Кам'янська центральна районна аптека №29" Черкаської обласної ради	
1548.	Комунальне підприємство "Монастирищенська центральна районна аптека № 17" Черкаської обласної ради	
1549.	Комунальне підприємство "Центральна районна аптека № 3"	
1550.	Комунальне підприємство "Черкаська центральна районна аптека №5 Черкаської обласної ради"	
1551.	Комунальне підприємство "Тальнівська центральна районна аптека №73 Черкаської обласної ради"	
1552.	Комунальне підприємство "Христинівська центральна районна аптека №84" Черкаської обласної ради	
1553.	Комунальне підприємство "Уманська центральна міська аптека № 78" Черкаської обласної ради	
1554.	Комунальне підприємство "Золотоніська центральна районна аптека №30"	
1555.	Комунальне підприємство "Аеропорт Черкаси Черкаської обласної ради"	
1556.	Комунальне підприємство "Облпаливо" Черкаської обласної ради	
1557.	Комунальне підприємство "Річковий вокзал" Черкаської обласної ради	
1558.	Комунальне підприємство "Центр регіонального розвитку Черкаської обласної ради"	
1559.	Комунальне підприємство "Регіональний навчально-практичний центр розвитку багатофункціональних кооперативів Черкаської обласної ради"	
1560.	Центр по нарахуванню та здійсненню соціальних виплат	
1561.	Будищанський психоневрологічний інтернат	
1562.	Вікторівський психоневрологічний інтернат	
1563.	Гельмязівський психоневрологічний інтернат	
1564.	Жовтневий психоневрологічний інтернат	
1565.	Звенигородський будинок-інтернат для інвалідів та престарілих	
1566.	Золотоніський психоневрологічний інтернат	
1567.	Малостаросільський психоневрологічний інтернат	
1568.	Мокрокалигірський психоневрологічний інтернат Катеринопільський район,	
1569.	Ротмистрівський будинок-інтернат для громадян похилого віку та інвалідів	
1570.	Смілянський дитячий будинок - інтернат	
1571.	Смілянський психоневрологічний інтернат з геріатричним відділенням	
1572.	Стеблівський психоневрологічний інтернат	
1573.	Комунальний заклад "Черкаський геріатричний пансіонат Черкаської обласної ради"	
1574.	Чехівський психоневрологічний інтернат	
1575.	Комунальний заклад Черкаської обласної ради "Обласний соціальний центр матері та дитини"	
1576.	Комунальний заклад "Обласний центр соціально-психологічної допомоги" Черкаської обласної ради	

1577.	Комунальний заклад "Обласний соціальний гуртожиток для дітей–сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування" Черкаської обласної ради	
1578.	Комунальне підприємство "Черкаське обласне підприємство з забезпечення діяльності установ соціального захисту населення" Черкаської обласної ради	
1579.	Комунальний заклад "Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву" Черкаської обласної ради	
1580.	Комунальний заклад "Школа вищої спортивної майстерності" Черкаської обласної ради	
1581.	Комунальний заклад "Регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів "Інваспорт" Черкаської обласної ради "	
1582.	Черкаський обласний молодіжний ресурсний центр	
1583.	Комунальний заклад "Обласна дитячо-юнацька спортивна школа для інвалідів" Черкаської обласної ради	
1584.	Комунальна установа Черкаської обласної ради "Черкаський обласний центр фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх"	
1585.	Комунальний заклад "Черкаський обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей" Черкаської обласної ради	
1586.	Комунальний заклад "Обласний міжрегіональний центр соціально-психологічної реабілітації дітей у м.Умані Черкаської обласної ради"	
1587.	Комунальне підприємство "Черкасиоблкіно" Черкаської обласної ради	
1588.	Комунальний заклад "Черкаський академічний обласний український музично-драматичний театр імені Т.Г. Шевченка Черкаської обласної ради"	
1589.	Комунальний заклад "Черкаський академічний театр ляльок Черкаської обласної ради"	
1590.	Комунальний заклад "Черкаська обласна філармонія Черкаської обласної ради"	
1591.	Комунальний заклад "Об'єднання художніх колективів" Черкаської обласної ради	
1592.	Комунальний заклад "Черкаський обласний краєзнавчий музей" Черкаської обласної ради	
1593.	Комунальна установа "Обласний художній музей" Черкаської обласної ради	
1594.	Комунальний заклад "Обласна універсальна наукова бібліотека імені Тараса Шевченка" Черкаської обласної ради	
1595.	Комунальний заклад "Обласна бібліотека для дітей" Черкаської обласної ради	
1596.	Комунальний заклад "Обласна бібліотека для юнацтва імені Василя Симоненка" Черкаської обласної ради	
1597.	Черкаське музичне училище ім. С. С. Гулака-Артемовського	
1598.	Уманське обласне музичне училище ім. П. Д. Демуцького	
1599.	Державний історико-культурний заповідник "Трахтемирів"	
1600.	Кам'янський державний історико-культурний заповідник	

1601.	Корсунь-шевченківський державний історико-культурний заповідник	
1602.	Комунальна установа "Обласний центр народної творчості та культурно-освітньої роботи" Черкаської обласної ради	
1603.	Комунальне підприємство "Ремонтно-виробничий комбінат Черкаської обласної ради"	
1604.	Комунальне проектно-виробниче архітектурно-планувальне підприємство "Облархбюро" Черкаської обласної ради	
1605.	Комунальне підприємство "Житлово-комунальний центр Черкаської обласної ради"	
1606.	Комунальне підприємство "Черкаське обласне об'єднане бюро технічної інвентаризації"	
1607.	Комунальне підприємство "Управління по експлуатації будинку рад і об'єктів обласної комунальної власності"	
1608.	Обласне комунальне підприємство "Готельний комплекс "Дніпро" Черкаської обласної ради	
1609.	Комунальне підприємство "Атп Черкаської обласної ради "	
1610.	Комунальне підприємство "Звенигородське видавничо-поліграфічне підприємство" Черкаської обласної ради	
1611.	Смілянське комунальне видавничо-поліграфічне підприємство "Тясмин" Черкаської обласної ради	
1612.	Уманське комунальне видавничо-поліграфічне підприємство Черкаської обласної ради	
1613.	Обласне комунальне підприємство "Оперативна поліграфія"	
1614.	Комунальне підприємство "Агентство розвитку черкащини Черкаської обласної ради "	
1615.	Комунальне підприємство "Обласний виробничо-технічний центр стандартизації, метрології та якості продукції " (облагостандарт) черкаської обласної ради	
1616.	Обласне комунальне підприємство "Туристична компанія "інтурист-черкаси"	
1617.	Катеринопільське комунальне поліграфічне підприємство	
1618.	Комунальне підприємство "маньківське поліграфічне підприємство" Черкаської обласної ради	
1619.	Монастирищенське комунальне видавничо-поліграфічне підприємство "Мрія" Черкаської обласної ради	
1620.	Цілісний майновий комплекс колишнього комунального навчального закладу "Черкаський навчально-курсний комбінат"	
1621.	Цілісний майновий комплекс колишнього Жашківського комунального поліграфічного підприємства	
1622.	Цілісний майновий комплекс колишнього Катеринопільського комунального поліграфічного підприємства	
1623.	Цілісний майновий комплекс колишнього Корсунь-Шевченківського комунального поліграфічного підприємства	
1624.	Цілісний майновий комплекс колишнього комунального підприємства "Христинівське поліграфічне підприємство"	
1625.	Цілісний майновий комплекс колишнього Канівського комунального видавничо-поліграфічного підприємства "Родень" Черкаської обласної ради	
1626.	цілісний майновий комплекс колишнього комунального підприємства "Чорнобаївська центральна районна	

	аптека № 35"	
1627.	Цілісний майновий комплекс комунального підприємства "Центральна районна аптека № 30"	
1628.	Цілісний майновий комплекс колишнього комунального підприємства "Канівська центральна районна аптека № 91" Черкаської обласної ради	
М. Чернігів ³¹ та Чернігівська область ³²		
1629.	Комунальне підприємство "Муніципальна варта"	
1630.	Комунальне підприємство «Зеленбуд»	
1631.	Комунальне підприємство «Чернігівводоканал»	
1632.	Комунальне підприємство "Паркування та ринок"	
1633.	Комунальне підприємство «Міський Палац культури імені В'ячеслава Радченка»	
1634.	Комунальне підприємство «Центральний парк культури та відпочинку»	
1635.	Комунальне підприємство «Міськсвітло»	
1636.	Комунальне підприємство «ЖЕК-13»	
1637.	Комунальне підприємство «Спеціалізований комбінат комунально-побутового обслуговування»	
1638.	Комунальне підприємство „ЖЕК-10”	
1639.	Комунальне підприємство «Новозаводське»	
1640.	Комунальне підприємство “Чернігівське тролейбусне управління”	

³¹ Комунальні підприємства Чернігівської міської ради. URL.: <http://www.chernigiv-rada.gov.ua/gorrada/comunal/>

³² Комунальні підприємства Чернігівської обласної ради. URL.: <https://ukm.chor.gov.ua/pro-upravlinnya-komunalnogo-majna/ob-ekti-komunalnoji-vlasnosti/item/32-perelik-komunalnykh-pidpriemstv-chernihivskoi-oblasnoi-rady-iaki>

1641.	Комунальне підприємство „Чернігівбудінвест”	
1642.	Комунальне підприємство «Шкільне»	
1643.	Комунальне підприємство «Деснянське»	
1644.	Комунальне підприємство «АТП – 2528»	
1645.	Комунальне підприємство «Телерадіоагентство «Новий Чернігів»	
1646.	Комунальне підприємство «Будинок книги»	
1647.	Комунальне підприємство "Ліки України" Чернігівської обласної ради	
1648.	Комунальне підприємство "Чернігівоблагроліс" Чернігівської обласної ради	
1649.	Комунальне підприємство "Чернігівське міжміське бюро технічної інвентаризації" Чернігівської обласної ради	
1650.	Комунальне підприємство "Ніжинське міжміське бюро технічної інвентаризації" Чернігівської обласної ради	
1651.	Комунальне підприємство "Прилуцьке міжміське бюро технічної інвентаризації" Чернігівської обласної ради	
1652.	Комунальне підприємство "Новгород-Сіверське міжміське бюро технічної інвентаризації" Чернігівської обласної ради	
1653.	Комунальне підприємство "Облсвітло" Чернігівської обласної ради	
1654.	Комунальне підприємство "Діловий центр" Чернігівської обласної ради	
1655.	Комунальне підприємство "Чернігівкіно" Чернігівської обласної ради	
1656.	Комунальне підприємство "Чернігівський обласний навчально-курсний комбінат" Чернігівської обласної ради	
1657.	Комунальне підприємство "Центр реабілітації оздоровлення та трудотерапії" Чернігівської обласної ради	

1658.	Комунальне підприємство "Прилуцька міська друкарня" Чернігівської обласної ради	
1659.	Комунальне підприємство "Редакція газети "Деснянська правда" Чернігівської обласної ради	
1660.	Комунальне підприємство "Готельно-туристичний комплекс "Придеснянський" Чернігівської обласної ради	
1661.	Комунальне підприємство "Консалтинговий центр "Сіверщина" Чернігівської обласної ради	
М. Чернівці ³³ та Чернівецька область (відсутні дані)		
1662.	КП «Чернівціводоканал»	
1663.	КП «Чернівціводоканал»	
1664.	КП «Чернівціводоканал»	
1665.	МКП «Міськсвітло»	
1666.	КП «Чернівецьке тролейбусне управління»	
1667.	КП «Міжнародний аеропорт «Чернівці»	
1668.	МКП «Чернівцітеплокомуненерго»	
1669.	МКП «Історико-культурний заповідник Кладовища по вул. Зеленій»	
1670.	МКП «Спецкомбінат»	
1671.	МКП «Чернівціспецкомунтранс»	
1672.	КП «Чернівціліфт»	
1673.	МКП «Муніципальний інфоцентр»	

³³ Комунальні підприємства Чернівецької міської ради. URL.: <http://chernivtsy.eu/portal/45897-2>

1674.	МКП «Аварійно-диспетчерська служба 0-80»	
1675.	Міське комунальне підрядне шляхово-експлуатаційне підприємство (місьШЕП)	
1676.	Чернівецький міський комунальний виробничий трест зеленого господарства та протизсувних робіт	
1677.	КЖРЕП № 4	
1678.	КЖРЕП № 5	
1679.	КЖРЕП № 6	
1680.	КЖРЕП № 9	
1681.	КЖРЕП № 11	
1682.	КЖРЕП № 14	
1683.	КЖРЕП № 17	
1684.	ТзОВ ТД «Укрвторресурс»	
1685.	ПП «Житлосервіс	
1686.	ПП Ремжитло-сервіс»	
1687.	ПП «Санітарія»	
1688.	ПП «Регіон-Центр	
1689.	Міське комунальне підприємство «Реклама»	
1690.	КП «Дирекція з обслуговування майна спільної власності територіальних громад»	
1691.	Автобаза обласної ради і обласної державної адміністрації «Дирекції з обслуговування майна спільної власності територіальних громад»	

1692.	ОКП "Консультативно-інформаційний центр"	
1693.	Центр по нарахуванню та здійсненню соціальних виплат	
1694.	Чернівецький геріатричний пансіонат	
1695.	Обласний комунальний заклад "Магальський дитячий будинок-інтернат"	
1696.	Нижньо-Станівецький психоневрологічний будинок-інтернат	
1697.	Петричанський психоневрологічний будинок-інтернат	
1698.	Обласна комунальна установа "Хотинський психоневрологічний будинок-інтернат"	
1699.	Черешський психоневрологічний будинок-інтернат	
1700.	Чорторійський психоневрологічний будинок-інтернат	
1701.	Комунальна установа "Група моніторингу, господарського обслуговування та аудиту установ соціального захисту населення області"	
1702.	Обласна комунальна установа "Соціальний центр матері та дитини"	
1703.	Чернівецьке комунальне обласне бюро технічної інвентаризації	
1704.	Комунальний заклад "Чернівецький обласний навчально-курсний комбінат житлового комунального господарства"	
1705.	Чернівецьке обласне комунальне підприємство "Буковинське агентство з розвитку інфраструктури та планування територій"	
1706.	Обласна комунальна установа "Чернівецька обласна клінічна лікарня"	
1707.	Обласний Перинатальний центр	
1708.	Комунальна установа "Чернівецький обласний клінічний онкологічний диспансер"	

1709.	Комунальна медична установа "Чернівецька обласна психіатрична лікарня"	
1710.	Обласна комунальна установа "Чернівецький обласний госпіталь для інвалідів вітчизняної війни"	
1711.	Чернівецький обласний медичний діагностичний центр	
1712.	Обласна комунальна установа «Чернівецький обласний ендокринологічний центр»	
1713.	Комунальна медична установа "Чернівецький обласний кардіологічний диспансер"	
1714.	Комунальна медична установа "Чернівецький обласний наркологічний диспансер"	
1715.	Комунальна медична установа "Чернівецький обласний шкірно-венерологічний диспансер"	
1716.	Спеціалізоване територіальне медичне об'єднання "Фтизіатрія"	
1717.	Комунальна медична установа "Обласний клінічний протитуберкульозний диспансер"	
1718.	Обласна комунальна медична установа "Обласний дитячий протитуберкульозний санаторій "Садгора"	
1719.	Обласний протитуберкульозний санаторій "Красноїльськ" Сторожинецького району, спеціалізоване територіальне медичне об'єднання «Фтизіатрія»	
1720.	Комунальна медична установа «Лікарня «Хоспіс» для хворих на туберкульоз»	
1721.	Комунальна установа "Обласний лікарсько-фізкультурний диспансер"	
1722.	Комунальна медична установа "Обласна дитяча клінічна лікарня"	
1723.	Комунальна медична установа "Обласний спеціалізований будинок дитини"	
1724.	Комунальна установа "Чернівецька обласна консультативна стоматологічна поліклініка"	
1725.	Обласна комунальна медична установа "Патологоанатомічне бюро"	

1726.	Обласна комунальна установа "Чернівецький обласний центр служби крові"	
1727.	Обласна комунальна медична установа "Центр медико-соціальної експертизи"	
1728.	Комунальна медична установа "Обласне бюро судово-медичної експертизи"	
1729.	Комунальна медична установа "Обласний центр здоров'я"	
1730.	Обласна комунальна установа "Обласна науково-медична бібліотека"	
1731.	Обласна комунальна установа "Лікарня швидкої медичної допомоги - університетська клініка"	
1732.	Обласна комунальна установа "Дитячий санаторій "Щербинці"	
1733.	Чернівецьке обласне комунальне підприємство "Бальнеологічний санаторій Брусниця"	
1734.	Чернівецький медичний коледж Буковинського державного медичного університету	
1735.	Комунальний вищий навчальний заклад "Вашковецький медичний коледж Буковинського державного медичного університету"	
1736.	Комунальний вищий навчальний заклад "Новоселицький медичний коледж Буковинського державного медичного університету"	
1737.	Обласна база спеціального медичного постачання	
1738.	Обласна комунальна установа "Чернівецький обласний центр з профілактики та боротьби зі СНІДом"	
1739.	Обласна комунальна установа "Обласний центр медико-соціальної реабілітації дітей з органічними ураженнями нервової системи"	
1740.	Обласна комунальна установа "Чернівецький обласний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики, інженерно-технічного та фармацевтичного супроводу діяльності закладів охорони здоров'я області"	
1741.	ОКУ «Чернівецький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»	
1742.	Обласне комунальне підприємство "Буковина-Фарм"	

1743.	"Аптека №97"	
1744.	"Аптека №100"	
1745.	"Аптека №106"	
1746.	"Аптека №108"	
1747.	"Аптека №110"	
1748.	Педагогічний коледж Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича	
1749.	Комунальний заклад "Чернівецький обласний центр естетичного виховання "Юність Буковини"	
1750.	Комунальний заклад "Чернівецький обласний центр туризму, краєзнавства та екскурсій учнівської молоді"	
1751.	Позашкільний оздоровчо-виховний заклад "Лунка"	
1752.	Чернівецька обласна дитячо-юнацька спортивна школа	
1753.	Комунальний обласний позашкільний оздоровчий заклад "Буковинка"	
1754.	Комунальний заклад "Чернівецький обласний центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді"	
1755.	Комунальний заклад «Чернівецький обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді»	
1756.	Комунальний заклад "Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області"	
1757.	Комунальна обласна спеціалізована школа-інтернат II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів "Багатопрофільний ліцей для обдарованих дітей"	
1758.	Комунальний загальноосвітній навчальний заклад "Чернівецький обласний навчально-реабілітаційний центр № 1"	

1759.	Комунальний заклад "Чернівецька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат № 2"	
1760.	Комунальний заклад "Чернівецька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат №3"	
1761.	Комунальний заклад "Чернівецька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат № 4"	
1762.	КЗ "Вижницька спеціалізована школа-інтернат I-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів художньо-естетичного циклу імені Назарія Яремчука»	
1763.	Комунальний заклад "Карапчівська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат"	
1764.	Комунальний заклад "Хотинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат № 1"	
1765.	Комунальний заклад "Хотинська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат № 2"	
1766.	Комунальний заклад "Оршівський дитячий будинок санаторного типу"	
1767.	Комунальне підприємство "Чернівецький обласний бібліотечний колектор"	
1768.	Буковинський ліцей-інтернат з посиленою військово-фізичною підготовкою	
1769.	Комунальний обласний позашкільний навчальний заклад "Буковинська Мала академія наук учнівської молоді"	
1770.	Обласний комунальний заклад "ДЮСШ у м. Новодністровськ"	
1771.	Комунальна установа "Навчально-методичний центр якості освіти та координації господарської діяльності навчальних закладів області"	
1772.	Комунальний обласний позашкільний навчальний заклад "Буковинський центр мистецтв"	
1773.	Комунальне підприємство "Чернівецький академічний обласний український музично-драматичний театр ім. О.Кобилянської"	
1774.	Обласна комунальна установа "Чернівецька обласна філармонія ім. Дмитра Гнатюка""	

1775.	Комунальний заклад "Чернівецький обласний музей народної архітектури та побуту"	
1776.	Чернівецький обласний художній музей	
1777.	Чернівецький обласний краєзнавчий музей	
1778.	Чернівецький Літературно-меморіальний Музей О.Кобилянської	
1779.	Музей-садиба О.Кобилянської	
1780.	Відділ. Буковинська діаспора	
1781.	Чернівецький Літературно-меморіальний Музей Юрія Федьковича	
1782.	Чернівецький літературно меморіальний музей М.Емінеску	
1783.	Відділ. Хотинський історичний музей.	
1784.	Відділ. Кіцманський історичний музей	
1785.	с Музей – садиба Ю.Федьковича	
1786.	Комунальний учбово-методичний центр культури Буковини	
1787.	Чернівецький обласний меморіальний музей Володимира Івасюка	
1788.	Чернівецький академічний обласний театр ляльок	
1789.	Чернівецька обласна універсальна наукова бібліотека ім. М.Івасюка	
1790.	Чернівецька обласна бібліотека для дітей	
1791.	Чернівецьке обласне комунальне підприємство "Кіновідеопрокат"	

1792.	Чернівецький обласний центр з питань культурної спадщини	
1793.	Комунальний заклад "Чернівецьке обласне училище мистецтв ім. С. Воробкевича"	
1794.	Обласне комунальне підприємство «Буковинська книга»	
1795.	Комунальне підприємство видавництва "Прут"	
1796.	Чернівецьке обласне державне комунальне оптово-роздрібне торговельне підприємство "Чернівцікнига"	
1797.	Державне комунальне торговельне підприємство "Технічна книга"	
1798.	Державне комунальне торговельне підприємство "Здоров'я"	
1799.	Державне комунальне торговельне підприємство "Каменяр"	
1800.	Державне комунальне торговельне підприємство "Лучаферул"	
1801.	Державне комунальне торговельне підприємство "Наука"	
1802.	Державне комунальне торговельне підприємство книжковий комісійний магазин "Букініст"	
1803.	Обласне комунальне торговельне підприємство "Художня книга"	
1804.	Комунальне торговельне підприємство "Українська книга"	
1805.	Комунальне підприємство "Магазин навчально-наочного приладдя"	
1806.	Обласне комунальне підприємство "Центр комунального майна"	
1807.	Обласне комунальне спеціалізоване лісогосподарське підприємство "Буковиналіс"	
1808.	Приміщення державного архіву Чернівецької області	

1809.	Державна установа "Чернівецький обласний лабораторний центр Держсанепідслужби України"	
М. Хмельницький ³⁴ та Хмельницька область (відсутні дані)		
1810.	Редакція газети "Проскурів"	
1811.	УМК "Центральна"	
1812.	УМК "Проскурівська"	
1813.	УМК "Південно-західна"	
1814.	УМК «Будівельник»	
1815.	УМК "Дубове"	
1816.	УМК "Заріччя"	
1817.	УМК "Озерна"	
1818.	Комунальне архітектурно-планувальне підприємство	
1819.	КП БРЕД	
1820.	КП "Парки і сквери міста Хмельницького"	
1821.	КП "Технагляд"	
1822.	КП по зеленому будівництву і благоустрою міста	
1823.	КП по організації роботи міського пасажирського транспорту	
1824.	КП проєктно-розвідувальних робіт по землевпорядкуванню	
1825.	КП "Хмельницькбудзамовник"	
1826.	КП "Чайка" Хмельницької міської ради	
1827.	Міська комунальна аптека «Віола»	
1828.	Міське комунальне аварійно-технічне підприємство ЖКГ	
1829.	МКП "Кінотеатр ім. Т.Г. Шевченка"	
1830.	МКП "Муніципальна телерадіокомпанія "Місто"	
1831.	МКП - ринок "Ранковий"	
1832.	МКП по утриманню нежитлових приміщень	
1833.	МКП "Муніципальна дружина"	
1834.	СКП "Хмельницька міська ритуальна служба"	
1835.	СКЦ "Плоскирів"	
1836.	ХМКП "Хмельницькінфоцентр"	
1837.	ХКП "Міськвітло"	

³⁴ Комунальні підприємства Хмельницької міської ради. URL.: <https://khm.gov.ua/uk/communal-enterprise>

1838.	ХКП “Профдезінфекція”	
1839.	Хмельницьке бюро технічної інвентаризації	
1840.	МКП Хмельницьктеплокомуненерго	
1841.	КП "Південно-Західні тепломережі"	
1842.	МКП “Хмельницькводоканал”	
1843.	Хмельницький міський монотеатр «КУТ»	
1844.	ХКП “Спецкомунтранс”	
1845.	ХКП “Електротранс”	

Види ефективності при оцінці інвестиційної діяльності підприємства за О.М. Єгоровою [32]

Вид ефективності інвестиційної діяльності	Призначення	Необхідні критерії здійснення інвестиційної діяльності	Основні критерії ефективності стратегічних інвестиційних рішень	Показники ефективності проекту
1. Комерційна (фінансова)	Визначається при оцінці комерційних проектів співвідношенню фінансових витрат та результатів, які забезпечать необхідну норму прибутковості	Позитивне сальдо накопичених реальних грошей в будь-якому часовому інтервалі, де суб'єкт проекту здійснює та отримує доходи	Чистий дисконтований дохід	Враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників
2. Бюджетна	Ефективність інвестиційних стратегічних рішень визначаються з точки зору бюджетів різних рівнів (державного, регіонального, місцевого)	Бюджетний ефект, який використовується для оновлення передбачених в проекті заходів регіональної інвестиційної політики	Індекс прибутковості інвестицій	Враховують фінансові наслідки реалізації проекту для місцевого бюджету
3. Соціальна (суспільно значима, корисна)	Ефективність проекту відображає з точки зору суспільства при цьому передбачається, що суспільство отримає всі результати і понесе всі витрати, пов'язані з реалізацією проекту	Відображення ефективності проекту з точки зору інтересів громадського господарства в цілому, а також суб'єктів здійснення проекту (регіональних організацій, підприємств)	Внутрішня норма прибутковості	Розраховують результати та витрати проекту, які виходять за межі прямих інтересів суб'єктів інвестиційної діяльності
4. Екологічна	Вимірюється результати системи управління навколишнього середовища, пов'язані з контролем організацією екологічних аспектів, основаних на її екологічній інвестиційній політиці, а також на цільових та планових екологічних показниках	Екологічною складовою є економічний збиток від забруднення навколишнього середовища, який представляє собою вартісне вираження соціально-економічних наслідків реалізації проекту, викликані забрудненням навколишнього середовища, втратою доходів	Термін окупності	Враховуються екологічні результати, які передбачаються в рамках природоохоронних заходів

Рентабельність основної операційної діяльності (основної діяльності), Y, %

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесьміськелектротранс»	-63,91	-67,54	-70,40	-65,98
КП «Одесміськсвітло»	-67,83	-78,31	-82,15	-95,85
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-13,19	-15,77	-18,10	-17,35
КП «Міськзелентрест»	-89,71	-93,89	-89,22	-95,06
КП «Сервісний центр»	2,43	4,56	6,85	8,50
КП ЖКС «Чорноморський»	-30,77	-15,84	-10,83	-6,01
КП «Чорноморськтеплоенерго»	-12,41	-14,27	10,28	19,16
КП «Чорноморськводоканал»	-14,92	-11,47	0,62	-0,68
КП «Узбережжя Одеси»	22,77	31,84	-10,46	27,15

Рентабельність діяльності, X1, %

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесьміськелектротранс»	-0,38	-0,45	-0,89	5,49
КП «Одесміськвітло»	0,03	0,02	0,10	0,04
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-12,53	-10,14	-8,57	-15,78
КП «Міськзелентрест»	0,32	0,15	1,06	0,13
КП «Сервісний центр»	0,29	0,10	0,16	0,26
КП ЖКС «Чорноморський»	-0,01	-2,55	-0,07	-0,02
КП «Чорноморськтеплоенерго»	-8,13	-8,75	5,14	8,19
КП «Чорноморськводоканал»	-5,86	-4,38	3,07	1,43
КП «Узбережжя Одеси»	0,11	0,12	-18,82	-9,24

Віддача, X2, грн.

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесьміськелектротранс»	0,19	0,22	0,16	0,24
КП «Одесміськсвітло»	0,06	0,03	0,02	0,02
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	1,46	1,56	1,56	1,48
КП «Міськзелентрест»	0,06	0,02	0,04	0,02
КП «Сервісний центр»	0,04	0,01	0,01	0,01
КП ЖКС «Чорноморський»	9,65	15,84	10,33	12,97
КП «Чорноморськтеплоенерго»	1,18	1,10	1,32	1,21
КП «Чорноморськводоканал»	0,42	0,45	0,60	0,64
КП «Узбережжя Одеси»	0,57	0,56	0,43	0,58

Коефіцієнт зносу основних засобів, ХЗ, %

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесміське електротранс»	52,7	56,0	39,6	43,3
КП «Одесміське світло»	8,4	6,9	13,4	17,0
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	62,9	59,7	55,6	58,8
КП «Міськзелентрест»	32,6	21,9	22,6	26,3
КП «Сервісний центр»	37,9	12,9	19,4	23,0
КП ЖКС «Чорноморський»	48,2	49,0	53,3	52,0
КП «Чорноморське теплоенерго»	45,5	42,8	45,2	48,5
КП «Чорноморське водоканал»	30,0	33,5	39,5	41,9
КП «Узбережжя Одеси»	44,8	43,8	51,9	59,2

Фондоозброєність праці 1 працівника, Х4, тис. грн.

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесміськелектротранс»	227,0	236,8	394,3	434,9
КП «Одесміськсвітло»	814,6	1039,3	1486,8	1769,2
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	257,9	316,6	366,1	335,5
КП «Міськзелентрест»	162,2	371,5	512,4	537,0
КП «Сервісний центр»	190,3	816,5	827,8	842,5
КП ЖКС «Чорноморський»	6,7	5,5	10,0	10,2
КП «Чорноморськтеплоенерго»	661,9	803,6	902,7	901,4
КП «Чорноморськводоканал»	441,7	494,2	634,1	707,8
КП «Узбережжя Одеси»	225,9	291,6	259,2	306,8

Продуктивність праці 1 працівника, Х5, тис. грн.

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесміськелектротранс»	43,077	52,515	61,952	102,470
КП «Одесміськсвітло»	45,992	35,350	32,734	35,286
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	375,610	493,600	572,792	496,113
КП «Міськзелентрест»	10,493	8,385	19,810	10,754
КП «Сервісний центр»	7,512	7,460	4,925	9,300
КП ЖКС «Чорноморський»	65,090	87,499	103,422	131,832
КП «Чорноморськтеплоенерго»	779,342	883,568	1193,991	1092,350
КП «Чорноморськводоканал»	185,270	221,517	379,202	452,397
КП «Узбережжя Одеси»	128,658	164,250	110,951	179,448

Коефіцієнт швидкої ліквідності (платоспроможності) X6

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесміськелектротранс»	0,088	0,316	0,046	0,049
КП «Одесміськесвітло»	0,298	0,217	0,006	0,009
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	0,757	0,661	0,664	0,578
КП «Міськзелентрест»	0,329	0,139	0,112	0,081
КП «Сервісний центр»	0,158	0,030	0,012	0,056
КП ЖКС «Чорноморський»	0,761	0,764	0,771	0,873
КП «Чорноморськтеплоенерго»	0,805	0,680	0,800	1,078
КП «Чорноморськводоканал»	0,219	0,177	0,442	0,315
КП «Узбережжя Одеси»	0,488	1,954	0,162	0,357

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості Х7

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4
КП «Одесміськелектротранс»	1,047	6,692	0,228	0,218
КП «Одесміськвітло»	0,820	0,325	1,748	7,476
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	0,743	0,622	0,552	0,613
КП «Міськзелентрест»	2,599	0,899	1,263	1,509
КП «Сервісний центр»	0,103	0,192	0,267	23,632
КП ЖКС «Чорноморський»	2,279	1,619	1,708	1,721
КП «Чорноморськтеплоенерго»	0,817	0,682	0,818	1,485
КП «Чорноморськводоканал»	1,310	1,124	2,023	2,734
КП «Узбережжя Одеси»	0,706	2,639	0,916	0,911

Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності

Критерій	Сутність	Висновки
Максимінний критерій Вальда	Згідно з цим критерієм гра із «природою» (зовнішніми умовами, «середовищем») є грою з агресивним і розумним суперником. Обирають стратегію з індексом, для якого позиція є позицією крайнього песимізму. Стосовно особи, що приймає рішення, вона є перестраховальною.	Критерій Вальда прийнятний, коли ситуація ухвалення рішення має такі характеристики: • нічого не відомо про можливість реалізації «природою» (зовнішніми умовами, «середовищем») своїх стратегій; • доводиться зважати на різні стратегії «природи»; • рішення унікальне, його можна прийняти лише один раз; • потрібно виключити будь-який ризик.
Критерій максимакс	Найпростіший варіант невизначеності – «доброякісна» стохастична. У цьому випадку оптимальною є та стратегія, для якої критерій досягає максимуму	Передбачають, що ситуація ухвалення рішення має такі властивості: • імовірності застосування стратегій «природою» невідомі, та не залежать від часу; • рішення приймають (теоретично) нескінченно багато разів; • для невеликої кількості реалізацій рішення припускає певний ризик
Критерій Севіджа	Це теж досить песимістичний критерій, як і критерій максимуму. Проте у випадку обрання оптимальної стратегії, він орієнтує на мінімальний ризик	Критерій Севіджа доцільно використовувати тоді, коли необхідно обрати таку стратегію, яка захистить від надто великих втрат. Критерій Севіджа використовують тоді, коли є впевненість, що можливий збиток не призведе до повного краху.
Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца	Відповідно до цього критерію, обираючи рішення, не варто орієнтуватися ні на песимізм, ані на оптимізм. Слід узяти певну їх комбінацію, задавши коефіцієнт оптимізму.	Критерій дозволяє враховувати рівень оптимізму (ризикованості) особи, що приймає рішення. Це робить даний критерій більш прийнятним перед критеріями максимум та максимакс.
Критерій Лапласа	Цей критерій дає можливість виокремити оптимальний варіант рішення в тому випадку, коли жодна з умов «природи» не має істотної переваги	Критерій доцільно використовувати, коли кожний стан «природи» однаково ймовірний, порівняно з іншими. У цьому випадку оптимальною є та альтернатива, яка має найбільшу середню оцінку

Динаміка показників діяльності підприємств комунальної інфраструктури

Підприємство	Рентабельність основної операційної діяльності, %	Рентабельність підприємства, %	Коефіцієнт зносу основних засобів, % S	Коефіцієнт швидкої платоспроможності D	Частка ДЗ в оборотних активах, % S	Коефіцієнт безробіття, % D	Фондоозброєність основними засобами 1 працівника, тис. грн.	Темп зростання фондоозброєності, % S	Збільшення частки працездатного населення (Тр, %) S	Збільшення зданого житлового фонду (м ² на 1 чол) (Тр, %) S
	2019		2019	2019						
А										
КП «Одесьміськелектротранс»	-66,0	3,628	43,3	0,049	8,8	8,6	434,9	110,3	101,8	102,5
КП «Одесміськесвітло»	-95,9	0,019	17,0	0,009	20,3		1769,2	119,0		
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-17,4	-15,416	58,8	0,578	77,2		335,5	91,6		
КП «Міськзелентрест»	-95,1	0,056	26,3	0,081	63,5		537,0	104,8		
КП «Сервісний центр»	8,5	0,070	23,0	0,056	70,6		842,5	101,8		
КП ЖКС «Чорноморський»	-6,0	-0,050	52,0	0,873	97,8		10,2	102,0		
КП «Чорноморськтеплоенерго»	19,2	7,081	48,5	1,078	76,7		901,4	99,9		
КП «Чорноморськводоканал»	-0,7	0,743	41,9	0,315	45,6		707,8	111,6		
КП «Узбережжя Одеси»	27,1	-5,500	59,2	0,357	97,6		306,8	118,4		

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях:

1. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Інвестування в комунальний сектор економіки: питання оподаткування. *Облік і оподаткування: сучасний стан та перспективи розвитку* : монографія / за ред. Р. В. Кузіної. Харків: «Діса плюс», 2019. 200 с. (60,88 д.а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовані проблемні питання оподаткування інвестиційних операцій*. С. 185-198. (0,6 д.а.)

Статті у наукових фахових виданнях і виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Ковальський А. О. Переваги діяльності підприємств комунальної інфраструктури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 110-112. (0,32 д.а.)

3. Ковальський А. О. Щодо питання класифікації комунальних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 26, ч. 1. С. 140-143. (0,47 д.а.)

4. Ковальський А. О. Залучення інвестицій у комунальний сектор економіки: механізми фінансування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 2 (14). С. 134-137. (0,56 д.а.)

5. Ковальський А. О. Щодо дефініції бізнес-моделі для підприємств комунальної сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27, ч. 1. С.121-123. (0,5 д.а.)

6. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Трендовий аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2(68). С. 210-213. (0,43 д.а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано тенденцію розвитку досліджуваних показників шляхом побудови трендів*. (0,2 д.а.)

7. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Платоспроможність як запорука ефективного інвестування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Ч.1. С. 147-150. (0,51 д.а.). *Особистий внесок здобувача: проведений аналіз показників платоспроможності підприємств комунальної сфери*. (0,3 д.а.)

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

8. Ковальський А. А. Бизнес-модель управления на предприятиях коммунальной инфраструктуры. *Economics, Social and Engineering Sciences*. 2019. Year 2, Nr. 3-4. P. 96-101. URL : <http://ecosoen.ulim.md/assets/Files/KOVALSKII.pdf> (Last accessed: 29.03.2020). (0,48 д.а.)

9. Kovalskyi A. Modelling Decision Making under Uncertainty for Strategic Forecasting. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. Issue 3. P.7251-7255. (0,6 д.а.) (Scopus)

10. Kovalskyi A. Methods of risk management of investment projects' expertise of municipal infrastructure enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1. No. 4. P. 97-101. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas> (Last accessed: 12.01.2021). (0,47 д.а.)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів комунальної власності в Україні. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ.

конф., 6 травня 2017 р. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2017. С. 35-37. (0,12 д.а.)

12. Ковальський А. О. Механізм фінансування підприємств комунальної інфраструктури: публічно-приватне партнерство. *Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації світової економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16 листопада 2018 р. Київ : Національний університет харчових технологій, 2018. С. 57-58. (0,15 д.а.)

13. Ковальський А. О. Роль бізнес-моделі в корпоративному управлінні. *Актуальні питання розвитку сучасної економіки, управління та адміністрування* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 28 грудня 2019 р. Київ : Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. Ч. 1. С. 75-76. (0,17 д.а.)

14. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Публічно-приватне партнерство: досвід України. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти* : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 8 травня 2020 р. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 69-71. (0,1 д.а.) *Особистий внесок здобувача: проаналізовані переваги такого механізму залучення інвестиційних коштів як публічно-приватне партнерство.* (0,05 д.а.)

15. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Організаційно-методичні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проєктів для комунальних підприємств. *Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16 травня 2020 р. Одеса : ОНУ імені І.І. Мечникова, 2020. С. 58-59. (0,17 д.а.) *Особистий внесок здобувача: розглянуті організаційні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проєктів для комунальних підприємств.* (0,06 д.а.)



УКРАЇНА
ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА

ДЕПАРТАМЕНТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

м. Одеса, 65017 вул. Косовська, 2-Д Тел. 705-48-60
e-mail: list.dep@omr.gov.ua, код ЄДРПОУ 34674154

«04» 12 2020 р. №1355/век.

На № _____ від _____

АКТ

про практичне впровадження
в господарську діяльність і систему управління
Департаменту міського господарства Одеської міської ради
результатів наукових досліджень аспіранта
Одеського національного економічного університету

Ковальського Андрія Олександровича,

проведених у дисертації на тему:

«Управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної
інфраструктури»,

поданої на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Цим Актом підтверджується те, що результати дисертаційної роботи
Ковальського Андрія Олександровича, в ході якої досліджувалися питання
управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної
інфраструктури, були розглянуті і взяті до застосування в практику
управлінської діяльності Департаменту міського господарства Одеської
міської ради, зокрема практичне значення мають наступні розробки і
пропозиції здобувача:

- пропозиції щодо методичних аспектів оцінки ефективності інвестиційних проектів з урахуванням специфіки підприємств комунальної інфраструктури, якій складається з 2 етапів: оцінка громадської значущості інвестиційних проектів та оцінка ефективності участі у проекті.
- пропозиції відносно ранжування підприємств сфери комунальної інфраструктури за рівнем розвитку кожної кількісної складової в сукупності, що надає можливість виокремити серед підприємств лідерів, та аутсайдерів шляхом порівняння значень основних обраних показників з еталоном, та

дозволяє найбільш коректно і точно визначати кількісний рівень впливу внутрішніх чинників на рівень інвестиційної привабливості окремих комунальних підприємств.

Отже, запропоновані Ковальським А.О. у дисертаційній роботі розробки і рекомендації враховуються при запровадженні в практику роботи комунальних підприємств та дають можливість поліпшити систему управління комунальними підприємствами Департаментом міського господарства Одеської міської ради.

Директор департаменту



Н.І. Мостовських



ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА
Комунальне підприємство
«ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИЙ СЕРВІС «ЧОРНОМОРСЬКИЙ»
Київського району м. Одеси

вул. Ак. Вільямса, 81/4, м. Одеса, 65122, тел. 705-34-40, факс 705-34-47, e-mail: kp_chernomor@omr.gov.ua

Вих. № 1979 від « 31 » 12 2020р.

ДОВІДКА

про використання в діяльності
КП ЖКС «Чорноморський»
результатів наукових досліджень аспіранта
Одеського національного економічного університету
Ковальського Андрія Олександровича,
проведених у дисертаційній роботі за темою:
*«Управління ефективністю інвестування
в підприємства комунальної інфраструктури»*,

Довідка видана аспіранту Одеського національного економічного університету Ковальському Андрію Олександровичу про те, що результати його наукових досліджень з питань управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури впроваджені у практичну діяльність КП ЖКС «Чорноморський» у формі розроблених автором пропозицій відносно побудови моделі системи управління стратегічним плануванням комунальних підприємств. Керівництвом підприємства був проведений комплексний аналіз інформації та формулювання стратегічної концепції розвитку, визначення стратегії розвитку з ідентифікацією проблем та показників ССП, цілепокладання та забезпечення узгодженості, обов'язкової ідентифікації та оцінки майбутнього портфеля інвестицій в КП ЖКС «Чорноморський»

У цілому результати дослідження Ковальського А.О. оцінені як позитивні і такі, що мають практичне значення для поліпшення системи управління підприємств комунальної інфраструктури Одеського регіону.

Директор



С.М. Дідух



УКРАЇНА
ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР»

65045, м. Одеса, вул. Преображенська, 52, тел.: 705-43-83, 705-43-80, факс: 705-43-88,
e-mail: kpsc@omr.gov.ua, Код ЄДРПОУ 33313609

11.12.2020 № 679-1/01-13
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання в діяльності

КП «Сервісний центр»

результатів наукових досліджень аспіранта
Одеського національного економічного університету
Ковальського Андрія Олександровича,
проведених у дисертаційній роботі за темою:
*«Управління ефективністю інвестування
в підприємства комунальної інфраструктури»*

Довідка видана аспіранту Одеського національного економічного університету Ковальському Андрію Олександровичу про те, що результати його наукових досліджень з питань управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури впроваджені у практичну діяльність КП «Сервісний центр» у формі розроблених автором:

- пропозицій відносно удосконалення методики, яка дозволяла б визначити не тільки ефективність роботи найкращої інфраструктури, а також її вплив на ефективність основної діяльності комунального підприємства з двох позицій: внутрішньоструктурного ефекту і ефективності основної діяльності та ефективність допоміжної діяльності (зв'язаність);

- методичних розробок щодо виявлення найбільш значущих факторів, що впливають на рівень ефективної діяльності комунальних підприємств.

У цілому результати дослідження Ковальського А.О. оцінені як позитивні і такі, що мають практичне значення для поліпшення системи управління вітчизняних економічних суб'єктів.

Заступник директора



О.М. Носовський



ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ДЕПАРТАМЕНТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЕЛЕКТРИЧНИХ МЕРЕЖ ЗОВНІШНЬОГО
ОСВІТЛЕННЯ "ОДЕСМІСЬКСВІТЛО"

вул. Середня, 37, м. Одеса, 65091

тел./факс 735-81-40
бух. 735-81-06

Вих. № 02-16/1 від 02.02.2021

На № _____ від _____

АКТ

про практичне впровадження
в господарську діяльність і систему управління
КП «Одесміськвітло»
результатів наукових досліджень аспіранта
Одеського національного економічного університету
Ковальського Андрія Олександровича,
проведених у дисертації на тему:
«Управління ефективністю інвестування
в підприємства комунальної інфраструктури»,
поданої на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Цим Актом підтверджується те, що результати дисертаційної роботи **Ковальського Андрія Олександровича**, в ході якої досліджувалися питання управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури, були розглянуті і є доцільними до застосування в практику управлінської діяльності КП «Одесміськвітло», зокрема практичне значення для підприємства мають наступні розробки і пропозиції здобувача:

- пропозиції щодо побудови моделі бізнес-моделі управління на підприємствах комунальної інфраструктури. Запропонований трьохрівневий концептуальний підхід до розробки та адаптації бізнес-моделі управління прийнято менеджментом задля переформатування і розвитку бізнес стратегії.
- пропозиції відносно комплексного методичного підходу до оцінки рівнів ризиковості інвестиційних проектів, яка здійснюється суб'єктами господарювання комунального сектору із застосування методів математичної статистики.

Отже, запропоновані Ковальським А.О. у дисертаційній роботі розробки і рекомендації можуть бути запроваджені в практику роботи підприємства і дати можливість поліпшити систему управління у КП «Одесміськвітло».

Директор



Прокопєць О.В.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

65082, Одеса, Преображенська, 8
тел: (048)723-61-58, 723-23-60
факс: (048)32-04-46
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Державна казначейська служба України
м. Київ
р/р № UA988201720343131001200001375
код ЄДРПОУ № 02071079

14.12.2020 № 01-17/191

ДОВІДКА

Результати дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) здобувача кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Ковальського А. О. на тему *«Управління ефективністю інвестування в підприємства комунальної інфраструктури»* були впроваджені в навчальний процес ОНЕУ. Зокрема, вони були використані при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Управління якістю і конкурентоспроможністю підприємства», «Планування і контроль на підприємстві», «Управління витратами», «Основи промислового та торговельного підприємництва» та ін.

Проректор
з науково-педагогічної роботи



[Signature] Т.Б. Кублікова